



Universidad Internacional de La Rioja
Facultad de Educación

**Las competencias de liderazgo
como agente de cambio
en la educación secundaria
a través de la obra de S.R. Covey**

Trabajo fin de máster presentado por: Roser Fisas Hernández

Titulación: Máster en formación de profesorado de secundaria

Línea de investigación: Educación

Director: David Álvarez Jiménez

Ciudad Barcelona
19/12/2014

CATEGORÍA TESAURO:
Teoría y métodos educativos. Métodos pedagógicos.

RESUMEN

Existen diversas maneras de enfocar la formación en competencias de liderazgo, tan necesaria para la vida profesional y social. El colegio La Vall ha escogido la teoría de Stephen Covey sobre los 7 hábitos para formar a sus alumnas. Es una teoría adecuada y eficaz porque parte de los principios más fundamentales de la persona, de lo que es su esencia. A partir de ahí, establece una serie de actitudes y conductas insertadas en cada uno de los 7 hábitos que una persona que desea ser efectiva y lograr éxitos deberá implantar en su vida. Es necesaria para esa implantación una reflexión de “adentro a fuera” con tal de establecer unos principios que serán el centro que den sentido y coherencia a todas las actuaciones de la persona en su día a día. Una vez que se tiene claro que cada uno es el único que puede encontrar ese sentido vital, deberá establecer cuáles son los pasos a seguir, y cuál es el primero de ellos. Se logra así adoptar la “victoria privada” de la que habla Covey. Dicha teoría, esta insertada de alguna manera en el marco legal y todos los hombres la buscan quizás sin saberlo, ya que parte de la naturaleza humana.

Palabras clave: hábitos, competencia, liderazgo, principios.

ABSTRACT

There are a lot of ways focused on the formation of competences to be a leader, so necessary for professional and social life. La Vall School has chosen the theory of Stephen Covey on the 7 Habits to train their students. It is an appropriate and effective theory because it is based on the most fundamental principles of the person in their essence. It establishes a set of attitudes and behaviors inserted in each of the 7 habits that a person who aspires to be effective and achieve success must implement in her life. To use this method it is necessary to make an "inside -out" reflection just to establish the principles. These values will be the center that gives sense and coherence to all actions of the person in its day to day. When each person realizes that is the only one who can find that vital sense, it needs to think of the next steps and which is the first to follow. It thus fails to take the "private victory" spoken of Stephen. This theory is somehow inserted in the legal framework and all men seek for it, perhaps unwittingly, because it is based on human nature.

Key words: habits, competences, leadership, principles.

ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN.....	6
2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	8
2.1. Objetivos del trabajo	8
2.2. Fundamentación de la metodología	8
2.3. Breve justificación de la bibliografía.....	9
3. DESARROLLO.....	10
3.1. MARCO TEÓRICO	10
1. Análisis de los 3 primeros hábitos de Stephen Covey a partir de su obra.....	10
2. Los tres hábitos de la victoria privada escritos por Sean Covey, adaptados a los adolescentes a través del lenguaje. (Los 7 hábitos de los adolescentes altamente efectivos).	20
3. Análisis del marco legal en relación con la teoría de Stephen Covey sobre los 7 hábitos.....	26
3. Base antropológica de la teoría	33
4. Teoría de Stephen Covey en el ámbito educativo.....	37
5. Breve descripción de la agenda escolar como herramienta para la aplicación de la teoría de S.R. Covey.....	41
3.2. TRABAJO DE CAMPO.....	41
1. Materiales y métodos.....	41
2. Exposición de los resultados	43
- Síntesis de la entrevista realizada a la persona encargada de diseñar la propuesta para la aplicación de la teoría en el colegio.....	44
- Entrevista a la persona encargada de aplicar la teoría en 2º de bachillerato de La Vall. (Conchita Berjano, 1 diciembre 2014).	44
- Entrevista a una de las tutoras de 2º de bachillerato del colegio La Vall.....	46
- Cuestionario a las alumnas de 2º Bachillerato.....	47
3. Balance y discusión	49
4. PROPUESTA PRÁCTICA	53
5. CONCLUSIONES.....	63
6. LIMITACIONES	65
7. LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN FUTURA.....	66
8. BIBLIOGRAFÍA.....	67

1. Referencias bibliográfica	67
2. Bibliografía complementaria	67
ANEXOS	69
ANEXO 1	69
ANEXO 2	72
ANEXO 3	78
ANEXO 4	81
ANEXO 5	83
ANEXO 6	84

ÍNDICE DE FIGURAS Y TABLAS

Figura 1. Matriz de la administración del tiempo.....	18
Figura 3. Ilustraciones.....	22
Figura 2. Herramientas humanas.....	22
Figura 4. Pasos a seguir	23
Figura 5. El Gran Descubrimiento.....	24
Figura 6. Los Cuadrante del Tiempo.	25
Figura 7. Ejemplo de Roles.....	25
Figura 8. Zona de comodidad/valentía.	26
Figura 9. Planing de sesiones.. ..	40
Figura 10. Competencias de Liderazgo.....	47
Tabla 1. Planificación de actividades.....	55

1. INTRODUCCIÓN

El presente trabajo resume de alguna manera las motivaciones personales que han propiciado su elaboración.

Este año, en el colegio La Vall se ha desarrollado un curso destinado a las alumnas de 2º de Bachillerato sobre las competencias de liderazgo basadas en la teoría y libro de Stephen Covey y en la adaptación que hace más adelante su hijo, Sean Covey. Se ha implantado, por otro lado, una herramienta innovadora: una agenda con un diseño muy atractivo para facilitar a las alumnas la aplicación de toda la teoría. Las alumnas han notado la ilusión y el nuevo impulso a la formación que quiere transmitir el colegio.

Las estudiantes de 2º de Bachillerato están en una edad en la que, posiblemente, ya han pasado el periodo más intenso de la adolescencia y, por ese motivo, se muestran más reflexivas. Son momentos en los que se toman grandes e importantes decisiones: seguir con los estudios o empezar a trabajar, escoger carreras, decantarse por ciencias o letras, estudiar en la ciudad natal o estudiar fuera del país, independizarse o seguir viviendo en casa de los padres, etc. Al ver la importancia que tiene todo ello, La Vall da un peso más significativo a la formación que se pueda impartir en el colegio, en estas edades. Una formación enfocada a enseñar a tomar dichas decisiones.

Por estos motivos, el centro, ha elaborado un curso fundamentado en la teoría de Stephen, como se ha dicho anteriormente, con tal de lograr que esas decisiones apuntadas arriba, puedan ser sopesadas, revisadas y puedan llevar a la efectividad y al éxito.

Todo ello, se presenta como algo muy atractivo para ser analizado. Tanto el análisis del contenido que se transmite a las alumnas, la metodología que se ha llevado a cabo, como las reacciones de tutoras y alumnas ante este nuevo sistema.

Es cierto que Stephen Covey tiene un prestigio profesional que provoca una reacción positiva ante los que lo estudian o aplican su teoría a sus vidas. Con el presente trabajo se quiere satisfacer la curiosidad que provoca la figura de Stephen, conocer su teoría y ver las repercusiones que tiene.

Por lo tanto, el presente trabajo contiene un pequeño análisis de la teoría de S.R. Covey, así como de la adaptación que hace de la teoría su hijo Sean Covey. Se exponen también los motivos antropológicos por los cuales esta guía sobre los hábitos es tan aceptada en el mundo, y la relación que tiene con el marco legal. Con tal de conocer la metodología de aplicación de la teoría y las reacciones de los agentes implicados en su desarrollo, se han elaborado unas entrevistas y un cuestionario, que se analiza brevemente. Finalmente, se propone unas actividades prácticas para consolidar conceptos y mejorar el desarrollo de las habilidades descritas por Stephen Covey.

El título del trabajo: *Las competencias de liderazgo como agente de cambio en la educación secundaria a través de la obra de S.R.Covey*, refleja la importancia que tiene el ser guía de uno mismo para poder obrar cambios a mí alrededor.

Ser agente de cambio significa asumir la responsabilidad de las cosas que suceden en el mundo, abrirse a nuevas ideas, asumir riesgos, ver oportunidades en vez de problemas, crear la capacidad de que los demás también lo sean, lograr lo que uno se propone, luchar por lo que es mejor para todos y no solo para uno mismo, sacar lo mejor de los demás, etc.

Por todo ello, los hábitos, como los llama Covey, o competencias de liderazgo, como los llama el colegio La Vall, se convierten en unos medios necesarios para lograr todo eso en la propia persona y en las personas que me rodean. Sin esas competencias o habilidades, el llegar a ser agente de cambio es complicado. Un agente de cambio necesita saber tomar decisiones que le hagan efectivo, y para aprender a decidir necesita adquirir unas competencias de liderazgo que lo faciliten y validen.

En el mundo actual se encuentran muchas cosas que necesitan un cambio, empezando por uno mismo. Es por ese motivo, que todos deben ser agentes de cambio. ¿Qué mejor manera de empezar que en el bachillerato? Un momento en el que las decisiones son innumerables, y marcan el inicio de lo que uno quiere llegar a ser y contribuir en el mundo.

2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El trabajo final de máster presenta una serie de objetivos. Se pueden destacar un objetivo general y otros más específicos.

2.1. Objetivos del trabajo

El objetivo principal de la presente investigación, consiste en analizar las potencialidades del uso de las competencias de liderazgo en la educación y en particular de las teorías de Stephen Covey. De este objetivo se extraen los siguientes objetivos secundarios:

Objetivo 1: Estudiar la teoría de Stephen R. Covey y sus influencias

Objetivo 2: Analizar el uso que el colegio La Vall hace de la teoría de Covey y cómo lo aplica en clase.

Objetivo 3: Realizar un estudio de campo enfocado hacia la corroboración de los resultados de esa aplicación mediante un cuestionario a alumnas y entrevistas con docentes.

Objetivo 4: Elaborar una propuesta práctica de una serie de actividades con tal de lograr la consolidación de los conceptos expuestos en clase y el desarrollo de las habilidades planteadas en función de la teoría.

2.2. Fundamentación de la metodología

Para la elaboración del trabajo final de máster ha sido necesaria la utilización de una metodología mixta. Por un lado, se utiliza una metodología interpretativa-cualitativa, para explorar la validez de la teoría de S.R. Covey, a través de un análisis de sus hábitos. Se parte de la lectura y análisis de la obra de Stephen Covey y de su hijo Sean Covey. También se ha tratado de manera cualitativa la relación de la teoría con una fundamentación antropológica y con el marco legal.

Por otro lado, el trabajo tiene un carácter también práctico:

1. Se ha llevado a cabo una investigación cuantitativa ya que se ha realizado una encuesta a las alumnas de 2º de Bachillerato con tal de conocer su percepción al modo

en que se ha aplicado la teoría de Stephen en el colegio, y que repercusiones reales ha tenido en su vida actual. El cuestionario se ha realizado en el aula en la clase de tutoría.

2. Se han realizado también una serie de entrevistas a diversos docentes con diferentes funciones en relación a la aplicación de la teoría, con tal de conocer de primera mano, las intenciones de los docentes en relación de la teoría y sus propias percepciones.

3. Por último, se han desarrollado una serie de actividades para dar respuesta a la carencia de actividades con relación a la teoría en que se encuentra el centro. Se trata de implementar unos ejercicios para trabajar en la práctica en la dirección de las teorías presentadas.

El trabajo consta de unos anexos que contienen información detallada sobre las preguntas de las entrevistas y las respuestas integras a dichas preguntas que permitían una contestación libre.

2.3. Breve justificación de la bibliografía

Para trabajar los objetivos de la investigación, se ha seleccionado una bibliografía de referencia en el contexto de la teoría de Stephen R. Covey. En concreto, se ha seleccionado su libro de éxito titulado *Los siete hábitos de la gente altamente efectiva* (1990) y el de su hijo Sean Covey *Los siete hábitos de los adolescentes altamente efectivos* (2013).

Respecto a la relación de la teoría de Stephen Covey con la antropología se ha tomado como base el manual de dicha ciencia, de Ricardo Yepes (1999). Se ha utilizado también como referencia la legislación que enmarca la educación por competencias, en concreto: la Ley Orgánica 2/2006, de 3 de mayo, de Educación, Anexo I del Real Decreto 1631/2006, de 29 de diciembre, por el que se establecen las enseñanzas mínimas correspondientes a la educación secundaria obligatoria y el Decreto 142/2008, de 15 de julio, por el que se establece la ordenación de las enseñanzas del Bachillerato en Cataluña.

3. DESARROLLO

3.1. MARCO TEÓRICO

1. Análisis de los 3 primeros hábitos de Stephen Covey a partir de su obra.

La siguiente exploración acerca de la obra de Stephen Covey se va a realizar a partir de la lectura detallada de su obra, ya que se constituye en la fuente principal de la investigación.

Stephen R. Covey (1932-2012) fue un pensador, profesor, escritor, padre de familia y un gran orador. Se le conoce por ser una autoridad en materia de liderazgo. El libro que le llevó al éxito fue *Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva*. Fue nombrado libro de negocios más influyente del siglo XX.

Después de una experiencia personal con uno de sus hijos: tenía problemas en los estudios, le costaba relacionarse, etc., Stephen se dio cuenta que el que debía cambiar no era su hijo sino la manera que tenía de tratarlo y para ello debía cambiar él mismo. Eso le llevó a una serie de reflexiones profundas que desembocaron, después de muchos años de estudio, en la teoría de los siete hábitos.

Stephen Covey propone una guía basada en adquirir 7 hábitos que permitirán a quien la ponga en práctica ser una persona efectiva. Una persona que sabe lo que quiere, lucha por ello, y logra conseguirlo de la mejor manera posible.

Se trata de llegar a un nuevo nivel de pensamiento, centrado en principios y basado en el carácter. Es un enfoque de adentro hacia afuera. Es decir, que el primero en cambiar, mejorar, en plantearse cosas debe ser la propia persona, y no solo eso sino se debe empezar por la parte más profunda, más interior de cada uno: la personalidad, el modo de ver las cosas, los motivos del actuar, el carácter.

Dicho enfoque asegura que toda mejora que se realice en el interior de cada uno, provoca ineludibles mejoras en las relaciones con los demás. Cuando uno se propone algo y lo logra, puede a continuación comprometerse con los demás. Primero es necesario empezar por uno mismo, para cambiar a los demás. Es necesario un orden interior, una gestión personal correcta para poder relacionarse con los demás.

Finalmente, Stephen, antes de terminar la introducción y dar paso al desarrollo de los hábitos, anuncia unos motivos por los que vale la pena adentrarse en esta lucha.

Estos son los que hace referencia a la victoria privada, que trataremos en el presente TFM:

“El efecto neto de abrir «la puerta del cambio» a los primeros tres hábitos (los hábitos de la victoria privada) aumenta considerablemente la autoconfianza. Llegará a conocerse más profundamente y significativamente: a conocer su naturaleza, sus valores más profundos y su singular capacidad de aportación. Mientras vivan sus valores, disfrutará del regocijo y la paz que habrán infundido en usted su sentido de la identidad, su integridad, su autocontrol y su capacidad autodirectiva. También se definirá desde adentro, y no a través de las opiniones de la gente o de la comparación con otros. Lo «correcto» y lo «incorrecto» tienen poco que ver con el hecho de ser juzgado. (S.R. Covey, 1990, P.37).

Para poder entender y poner en práctica ese movimiento de adentro a fuera de la propia persona, debemos conocer diversos aspectos clave que contiene la teoría de S.R. Covey: hábito y efectividad.

En referencia al hábito se puede decir que éste necesita de conocimiento: qué es lo que se debe hacer y cuáles son los motivos; capacidad, de qué modo lo voy a lograr, con qué habilidades y por último el deseo, el querer hacer aquello.

En cuanto a la efectividad la podemos explicar a través de la historia de la gallina y los huevos de oro. Resumiendo la historia podemos decir que para conseguir huevos de oro es necesario cuidar la gallina. En este caso los huevos son la producción (P) y la gallina es la capacidad de producción (CP). Para adquirir efectividad necesitamos equilibrio entre P y CP. Es decir, y en referencia a las personas, se debe establecer un orden interior, un cuidado de lo más profundo de la persona (P), como se ha apuntado anteriormente, para lograr mejorías, cambios, avances (CP), y con más motivo si esas mejorías se pretenden lograr en los demás.

Una vez aclarados estos dos elementos clave, exponemos en qué consisten los tres primeros hábitos que son aquellos que logran, como él la llama, la “victoria privada”. Ese orden interior, ese conectar y recolocar lo más profundo del ser personal.

Los tres primeros hábitos parten de unas premisas que constituyen los dones naturales de la persona: la autoconciencia (conocimiento de uno mismo), la imaginación (crear con la mente situaciones nuevas, prever), la conciencia moral (lo que está bien o mal) y la voluntad independiente (cada uno puede elegir lo que quiere).

Gracias a estos dones podemos conocernos, saber lo que somos y lo que queremos y actuar coherentemente en consecuencia. El problema se encuentra en que, innumerables veces, nos dejamos llevar por la tendencia al determinismo tan

imperante en la sociedad. Respondemos condicionados por un estímulo concreto y distinto según las situaciones. Tenemos unos límites y unas características fijadas y no podemos hacer mucho por cambiar lo que ya somos. Si lo que sabemos de nosotros solo lo sabemos por lo que piensan los demás, tendremos siempre una visión deformada del propio yo. Veremos lo que piensan pero no lo que somos.

Varios pensadores, entre ellos Victor Frankl, se dieron cuenta de que todo lo dicho no tenía que ser obligatoriamente así. De este modo, Frankl consideró que “en su interior él podía decidir de qué modo podría afectarle todo aquello. Entre lo que sucedía, o los estímulos y su respuesta estaba su libertad o su poder para cambiar esa respuesta” (Frankl, citado en S.R. Covey, 1990, P.42).

Esa libertad, esas dotes humanas, esos privilegios que los animales no comparten nos permiten crear, proyectar nuevas imágenes, ser otros, ser nosotros mismos, ser lo que queremos ser. Podemos elegir y desarrollar, gracias al buen uso de esas dotes, el potencial humano hasta donde seamos capaces.

Es lo que propiamente llamamos *proactividad*. Somos responsables de nuestros propios actos. Lo que hacemos es una consecuencia de lo que decidimos y no de las circunstancias que nos envuelven. Escogemos las cosas que hacemos y somos responsables de ellas. Es ilustrativo el desglose que hace Covey de la palabra responsabilidad: “habilidad para elegir la respuesta” (S.R. Covey, 1990, P.43). La persona responsable es la persona proactiva. Lo contrario de esa persona es la que se deja controlar por las cosas que suceden: nos encontramos ante alguien reactivo.

Las personas proactivas se mueven por los valores. Todo impulso, sentimiento, circunstancia está dirigido y subordinado a los valores. Por ello no deciden en función de lo inmediato sino que vuelven a sus ideas madre, a sus valores. Son conductas reflexionadas, trabajadas, con razón de ser. Elegidas. Todo lo externo influencia pero no determina. Una persona así es capaz de ser lo que elige ser. Nada sucede en ella sin su consentimiento. Por eso una persona proactiva sabe responder a lo que le sucede adquiriendo ella misma la actitud que elige adquirir. Nadie decide por ella, aunque le hayan insultado, aunque llueva o aunque tenga una enfermedad terminal.

Para lograr todo lo dicho Covey asegura que es imprescindible tomar la iniciativa. “Elegir nuestras respuestas a circunstancias particulares, y además nos da poder para crear las circunstancias. Tomar la iniciativa (...) significa reconocer nuestra responsabilidad de hacer que las cosas sucedan”. (S.R. Covey, 1990, P.45). En definitiva el resto de los hábitos dependen del primero. Es necesaria la iniciativa para desarrollar los otros siete. Dependen de la proactividad.

Otro elemento clave que ayuda a la proactividad es nuestra manera de hablarnos, el lenguaje que usamos. Muchas veces un lenguaje reactivo: «yo soy así, no cambiaré, no puedo hacer eso, no tengo tiempo, si fuera rico..., si mi hijo jugara bien de delantero...», etc. Se convierte en una profecía y acabamos haciendo lo que decimos de manera reactiva. En este punto podemos encontrar una correlación con el efecto Pigmalión tan discutido en el ambiente educativo. El profesor debe cuidar su lenguaje delante del alumno. Debe ser un lenguaje proactivo, con el que se refleja todo lo positivo que se espera de cada alumno. Por ese motivo un profesor tiene tanta responsabilidad a la hora de promocionar a sus alumnos y hacerlos mejores. El lenguaje reactivo no puede ayudar a nadie, menos a los alumnos. Es exactamente lo que afirma Arturo Guzmán en su libro, “el efecto Pigmalión se produce con la noción de que la expectativa de un evento puede ocasionar que realmente suceda; con esta premisa, hacemos todo lo posible para que las cosas ocurran de acuerdo con lo que precedimos”. (A. Guzmán, 2002, p.76)

En contraposición, las personas proactivas se dedican a las cosas con las cuales aún pueden hacer algo y se olvidan de las no pueden cambiar nada. De esta manera centran esfuerzos, mejoran, aumenta el número de cosas sobre las que tienen influencia. Es lo que Stephen llama el “círculo de influencia”, y el “círculo de preocupación”. En donde, en cambio, los reactivos centran su atención. Una atención inútil, ya que se centran en lo que no tienen control y por lo tanto no pueden cambiar. El resultado es la frustración. Trabajar en nosotros mismos (lo controlamos) en lugar de las circunstancias (no lo controlamos) permite que podamos influir de una manera nueva y positiva en esas circunstancias. Hemos mejorado nosotros para poder afrontar mejor esas circunstancias.

En el círculo de influencia tiene prioridad el ser y no el tener: «puedo ser más delicado, puedo ser paciente, puedo ser más trabajador». Todo se centra dentro de uno mismo, en el carácter. El problema no está fuera, no está en que no se tienen cualquier cosa para lograr algo. Los avances dependen de uno mismo, no de lo que nos rodea. El cambio está de *adentro hacia afuera*.

De todas formas, nuestras decisiones tienen consecuencias, y muchas veces nos damos cuenta de que algunas elecciones han supuesto consecuencias negativas. O lo que llamamos errores. Los errores deben estar en el círculo de preocupación. Son cosas pasadas que ahora mismo no controlamos. La conducta proactiva frente un error sería aceptarlo, corregirlo y aprender de él. Nuestra respuesta negativa a un error puede ser aun un error más grande y por lo tanto más dañino.

El ser capaz de mantener nuestras decisiones es lo que nos hace ser proactivos. Necesitamos compromiso. Es ese compromiso en desarrollo de los hábitos el que nos llevará a la efectividad.

A partir de aquí Stephen nos propone poner a prueba el principio de la proactividad y nos da las siguientes pautas:

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

Ensaye el principio en su matrimonio, en su familia, en su empleo. No aduzca defectos de otras personas.

No aduzca sus propias debilidades. Cuando cometa un error, admítalo, corríjalo y aprenda de él: inmediatamente. No culpe ni acuse. Trabaje sobre las cosas que controla. Trabaje sobre usted. Sobre el *ser*.

Vea las debilidades de los otros con compasión, no acusadora-mente. La cuestión no reside en lo que ellos hacen o deberían hacer, sino en su propia respuesta a la situación y en lo que debe hacer usted. Si empieza a pensar que el problema está «allí afuera», deténgase. Ese pensamiento es el problema.

Las personas que ejercitan día tras día su libertad embrionaria la van ampliando poco a poco. Las personas que no lo hacen la ven debilitarse hasta que dejan de vivir y literalmente «son vividas». Actúan según los guiones escritos por los padres, los compañeros, la sociedad.

Somos responsables de nuestra propia efectividad, de nuestra felicidad, y, en última instancia, diría que de la mayor parte de nuestras circunstancias (...). (S.R. Covey, 1990, P.56)

Antes de finalizar el capítulo dedicado a la proactividad, Covey, nos propone unas sugerencias prácticas para ejercitarnos personalmente en este hábito. Por ejemplo nos recomienda que nos escuchemos a nosotros mismos y analicemos nuestro lenguaje, analizar si los problemas laborales o personales están fuera del círculo de control o no, etc.

A continuación, Covey expone el segundo hábito: *Empiece con un fin en mente*. Es decir todo lo que haga es por algo. Soy alguien concreto para algo concreto. Significa dirigirse hacia algún lugar, y para ello necesito saber donde estoy y qué pasos debo dar para ir en la dirección correcta.

Si no es así lo que puede ocurrir es que haremos mil cosas pero sin avanzar hacia el fin que queremos. Son victorias vacías, éxitos infecundos. Todo cambia cuando sabemos qué es lo importante para cada uno, es entonces cuando vivimos para ser y hacer lo que nos interesa. Covey pone el ejemplo de imaginarnos en nuestro propio funeral, lo que digan de nosotros los que asisten es hacia lo que debemos caminar, lo demás, las otras direcciones es perder el tiempo.

Para diseñar el fin al que nos dirigimos son necesarias dos creaciones: la creación mental y la creación física. Primero debemos fijar nuestro fin mentalmente, pensarlo, reflexionarlo, darle vueltas. A continuación, nos ponemos manos a la obra, lo llevamos a cabo. Es necesario tener una idea clara y fija antes de hacerla. Una casa nueva necesita un proyecto previo sino no se sabe qué va primero y qué segundo. Por eso Covey afirma que “el primer hábito dice *Tu eres el creador*. El segundo hábito es la primera creación” (S.R. Covey, 1990, P.61).

Dicha creación significa liderazgo. Es la visión, la meta y la brújula. Después ya vendrá un mapa de ruta, el tercer hábito. Muchas veces nos quedamos en la eficiencia, en alcanzar metas antes de aclarar cuáles son los valores que marcan los recorridos. Y lo que supone el liderazgo es escribir un guión o reescribirlo. El guión de la vida de cada uno. Supone trabajar en el círculo de influencia, y adquirir una conducta y actitud acorde con el guión escrito. Muchas veces nos damos cuenta de que en nuestro círculo de influencia existen guiones, hábitos arraigados que no se adecuan con lo que valoramos en la vida. No pasa nada, podemos reescribir esos guiones.

“Empezar con un fin en mente significa enfocar mi rol como padre, y mis otros roles en la vida, teniendo claros mis valores y mi orientación. Significa ser responsable de mi propia y primera creación, reescribir mis guiones de modo que los paradigmas de los que surgen mi conducta y mis actitudes sean congruentes con mis valores más profundos y estén en armonía con los principios correctos.

También significa empezar cada día teniendo esos valores firmemente presentes. Entonces, cuando aparezcan los problemas, los desafíos, podré tomar mis decisiones basándome en esos valores. Puedo actuar con integridad. No me veo obligado a reaccionar ante las circunstancias, guiado por emociones momentáneas. Puedo ser verdaderamente proactivo, verme impulsado por valores, porque mis valores ya están definidos” (S.R. Covey, 1990, P.64).

Para tener esos valores firmemente presentes, como dice Covey, es necesario elaborar un enunciado de la misión personal. Covey recomienda hacer una lista de lo que se quiere ser y hacer, y de los valores o principios que lo fundamentan. Esta lista debe ser lo constitucional de la persona que la elabora. No se cambia, perdura. E inspira todas las conductas, las decisiones correctas aunque se den entre las

circunstancias y emociones que vamos experimentando. Tiene una fuerza atemporal porque es invariable.

Cuando una persona tiene clara su misión, tiene a la vez una decisión clara de ser proactiva. Tenemos los valores que marcan el rumbo de nuestra vida, tenemos la dirección a la que van nuestras metas y propósitos y tenemos una constitución personal básica que nos permite analizar si lo que vamos haciendo es lo que queríamos hacer en función de los valores prefijados. Por lo tanto, tenemos todo claro para ponernos a hacer cosas, a tomar decisiones correctas. Para ser proactivas.

Para que el enunciado de misión sea el correcto tenemos que empezar por el centro de nuestro círculo de influencia.

“Es allí donde tomamos contacto con nuestra visión y nuestros valores. Allí aplicamos nuestra capacidad de autoconciencia para examinar nuestros mapas y, si valoramos los principios correctos, asegurarnos de que esos mapas describan con exactitud el territorio, de que nuestros paradigmas se basen en principios y en la realidad. Es allí donde usamos nuestra capacidad de autoconciencia como una brújula que nos ayuda a detectar nuestros talentos singulares y nuestras propias áreas de contribución. Allí empleamos nuestra capacidad para imaginar, con el objeto de crear mentalmente el fin que deseamos, otorgar una dirección y finalidad a nuestros inicios, y proporcionar el contenido de una constitución escrita personal” (S.R. Covey, 1990, P.65).

Lo que tengamos en el centro de nuestra vida se convertirá en lo que nos de seguridad (autoestima), guía (normas, principios, criterios), sabiduría (comprensión de la perspectiva de la vida) y poder (capacidad de actuar).

Existen diversos centros en los que la gente centra su propia vida: la familia, el dinero, los amigos, uno mismo, el trabajo... Es importante saber en qué centramos nuestra existencia. Puede ser que sea una combinación de centros, pero es necesario no fluctuar de uno a otro, ya que si no nuestra vida es como una montaña rusa: el avance es relativo, ya que se sube y se baja sin dirigirse a ninguna parte concreta, sin un fin claro.

Cuando centramos nuestra vida en “principios correctos” tenemos una base firme para los “cuatro factores” (seguridad, guía, sabiduría y poder) que sustentan la vida. Nuestros principios no cambian en función de personas o circunstancias. Tenemos mapas correctos, sabemos el modo en que las cosas son. Vemos adónde vamos y cómo llegar. Decidimos correctamente porque tenemos datos correctos. Cuando la vida está centrada en principios la persona tiene el poder de ser proactivo, de no depender de nada ni de nadie para hacer lo que quiere hacer.

Es vital que el centro que tengamos nos permita ser personas proactivas sino será necesario cambiar el paradigma para encontrar un centro que sí nos lo permita. Es decir, un centro que permita elegir lo que uno quiere ser, tomar sus propias decisiones.

Para redactar un enunciado de misión hay que tener en cuenta unas características básicas: “es *personal*, es *positiva*, está en *tiempo presente*, es *visual* y es *emocional*” (S.R. Covey, 1990, P.80). Después, Covey anima a visualizarlo a menudo. Asegura que día tras día la conducta acabará cambiando logrando los objetivos propuestos. Cada uno de nosotros tiene diversos roles en la vida: hijo, hermano, amigo, novio, padre, etc. Para lograr que el enunciado de misión se aadecue a la totalidad de la persona se debe tener en cuenta cada rol y “las metas que se quieren alcanzar para cada uno de ellos”. Todo esto proporciona equilibrio y armonía. Ya que todos son importantes y todos nos configuran. Los roles y las metas que se les corresponde “aseguran estructura y dirección organizada a la misión personal”. Tener claro los roles facilita el tercer hábito.

Para finalizar el segundo hábito, Covey nos aporta unas sugerencias prácticas, de igual manera que ya lo hace en el primer hábito. Algunas de estas sugerencias son, por ejemplo: identificar los roles personales; elaborar un enunciado personal dedicándole tiempo, utilizando citas, frases motivadoras; encontrar el centro de influencia; pensar en un proyecto de futuro, etc.

Con el tercer hábito hemos llegado a la creación física. Necesitamos la voluntad para poner en marcha el primer y el segundo hábito. Puesta en práctica. Pero es propiamente el tercero porque antes va la conciencia clara de que puedo hacer cosas, y la necesidad de establecer en qué dirección irán las cosas que haga. Proactividad y fin, centro. Al tercer hábito Covey lo llama *Establezca primero lo primero. Principios de administración personal*. En este punto tiene un protagonismo superior la voluntad independiente. Los otros dones humanos: la imaginación, la autoconciencia y la conciencia moral ya tienen una dirección gracias a los otros dos hábitos pero necesitan de la voluntad para empezar a caminar. Por lo tanto, es la capacidad para tomar decisiones, elegir y actuar en consecuencia.

Por eso, podemos decir que somos administradores efectivos de uno mismo. Tenemos unos valores, unos principios internos que rigen los sentimientos, estados de ánimo, impulsos. La voluntad nos lo permite, haciendo que la disciplina surja del interior de cada uno por lo que acabamos de decir.

Covey identifica este hábito con una frase “organizar y ejecutar según prioridades” (S.R. Covey, 1990, P.90). Él mismo después de analizar distintos tipos de

administraciones: listas de tareas, agendas, administración del tiempo... asegura que se ha llegado a una cuarta manera de administrar que no lleva como nombre la gestión del tiempo, ya que esa denominación se queda pobre. Se trata de dar un paso más y en vez de administrar solo el tiempo consiste en administrarse a uno mismo. Nos dejamos de centrar en las cosas y en el tiempo y nos focalizamos en preservar las relaciones y en conseguir resultados.

Según la matriz de la administración del tiempo, las personas efectivas se sitúan en el cuadrante II. Se centran en las cosas importantes pero no urgentes y por lo tanto pueden prevenir, establecer relaciones, encontrar nuevas oportunidades. Dejan de perder el tiempo en gestionar las crisis que no conllevan resultados (cuadrante I), sino solo aguantar el tipo. Y dejan de perder el tiempo en cosas sin importancia (cuadrante III y IV). Los efectivos crean oportunidades sin estar atascados en problemas, porque como han previsto ellos han llegado antes que los problemas.

		<i>Matriz de la administración del tiempo</i>	
		Urgente	No Urgente
Importante	I	II	Actividades: <ul style="list-style-type: none">• Crisis• Problemas apremiantes• Proyectos cuyas fechas vencen Actividades: <ul style="list-style-type: none">• Prevención, actividades de CP• Construir relaciones• Reconocer nuevas oportunidades• Planificación, recreación
	III	IV	
No Importante	Actividades: <ul style="list-style-type: none">• Interrupciones, algunas llamadas• Correos, algunos informes• Algunas reuniones• Cuestiones inmediatas, acuciantes• Actividades populares	Actividades: <ul style="list-style-type: none">• Trivialidades, ajetreo inútil• Algunas cartas• Algunas llamadas telefónicas• Pérdidas de tiempo• Actividades agradables	

Figura 1. Matriz de la administración del tiempo. (S. R. Covey, 1990, p.92)

Para poder centrarnos en el cuadrante II y decir *sí* a actividades proactivas es necesario sacar tiempo. Para ello necesitaremos negarnos a realizar otro tipo de actos que podrían ser relevantes y aparentemente apremiantes. Pero es entonces cuando debemos acordarnos de cuáles son nuestras prioridades. Y tener en cuenta que a veces “lo bueno es enemigo de lo mejor” (S.R. Covey, 1990, P.96). El implicarnos en cosas buenas, importantes si queremos, puede estar apartándonos de lo que sería mejor. Continuamente decimos *sí* o *no* a cosas. El hecho de que tengamos un centro de principios establecido, claro y unos objetivos para lograr nuestra misión, esas decisiones (sies o noes) serán sabias y efectivas en cada caso. Es necesario tener claro el segundo hábito: “un centro de principios y un enunciado de misión personal”. Si no nos moveremos en el cuadrante I o III sin llegar a ninguna parte, perdiendo el tiempo.

La manera en que Covey resume todo lo dicho es inmejorable:

“Es casi imposible decir «No» a la popularidad del cuadrante III, o al placer de huir al cuadrante IV cuando no se tiene un «Sí» más grande ardiendo adentro. Sólo cuando nuestra autoconciencia nos permite examinar nuestro programa —y tenemos imaginación y conciencia moral para crear un programa nuevo y singular centrado en principios al que se le puede decir «Sí»—, sólo entonces tendremos una fuerza de voluntad independiente que nos permita decirle «No», con una sonrisa auténtica, a lo que carece de importancia”. (S.R. Covey, 1990, P.97).

Stephen establece seis criterios para importantes para establecerse en el cuadrante II.

1. Coherencia: es necesaria la unidad entre “visión y misión, roles y metas, prioridades y planes, deseos y disciplina” (S.R. Covey, 1990, P.97). Todo debe remitirse a la misión personal, que es la que integra todo lo demás.
2. Equilibrio: identificar los diversos roles de la vida y darles la importancia que cada uno tiene. No se pueden descuidar áreas que son importantes.
3. Centrarse en el cuadrante II: se necesita de alguna herramienta que motive a dedicarse al cuadrante II. Eso es la planificación semanal. “la clave no está en dar prioridad a lo que está en la agenda, sino ordenar en la agenda las prioridades” (S.R. Covey, 1990, P.98). Esto es más exitoso tomando como contexto la semana.
4. Dimensión humana: tener en cuenta las personas. No solo buscamos eficiencia con el tiempo, si no también efectividad con las personas.

5. Flexibilidad: la herramienta de planificación nos sirve pero no nos manda, obliga. La adaptamos a lo que necesitamos, pero no nos convertimos en esclavos de la planificación.

6. Ser portátil: debemos disponer de una herramienta que nos la podamos llevar a cualquier lugar.

Después de tener claros los criterios debemos tener claras las actividades para organizarse bien:

1. Identificar los roles: madre, hija, comercial, monitora, etc.
2. Seleccionar las metas: resultados importantes para cada uno de ese rol.
3. Programación temporal: relacionar la organización temporal de la semana con las metas a conseguir en ese tiempo.
4. Adaptación diaria: la planificación pasa a ser adaptación. Al tener claro el sentido de misión todos los imprevistos, acontecimientos que sucedan en un día solo se deberán adaptar a las prioridades que ya establecimos al organizar la semana, según los roles y metas.

Una de las ventajas que aporta el administrarse de esta manera es saber que las personas son más importantes que las cosas. Porque se mantiene la integridad de los principios y propósitos que se determinaron como los más importantes. Por eso cuando se delegan tareas se nombran encargados y no recaderos. En el primero se forma a la persona a través de la confianza, dejando que él mismo saque adelante la actividad según su manera pero cumpliendo con unas condiciones y unos resultados, a los recaderos no se les ayuda ya que son simples ejecutores de todo lo que uno le manda. No se invierte y no se gana tiempo, ya que continuamente hay que dirigirlos. De esta manera uno es eficiente con el tiempo y efectivo con las personas.

Para finalizar la exposición del tercer hábito y como ha hecho con los otros dos, Covey nos propone unas sugerencias prácticas. Algunos ejemplos son: hacer una matriz de administración del tiempo y descubrir en qué cuadrante se sitúa uno; organizar la próxima semana, fijar roles y metas, etc.

2. Los tres hábitos de la victoria privada escritos por Sean Covey, adaptados a los adolescentes a través del lenguaje. (Los 7 hábitos de los adolescentes altamente efectivos).

A continuación, simplemente se explicita el lenguaje que Sean Covey utiliza para exponer la teoría de los 7 hábitos dirigidos a los adolescentes. Es un lenguaje mucho más cercano y coloquial con el objetivo de que sea una teoría atractiva y entendible por los jóvenes de hoy en día. Incluso el diseño del libro es distinto utilizando colores, tipografías y dibujos totalmente adaptados a la manera de pensar, ver, relacionar de los adolescentes. Las anécdotas que expone Sean también son propias de la gente joven, y por lo tanto más son situaciones con las que un adolescente se identifica más fácilmente. El presente TFM estudia la repercusión de dicha teoría en adolescentes, por ese motivo, el análisis de la exposición de Sean puede resultar interesante y más clarificadora a la hora de cómo aplicarlo a la juventud.

Por lo tanto al primer hábito, Ser *proactivo*. *Principios de la visión personal*, (S. Covey, 2013, p. 47) le añade otro subtítulo: *soy la fuerza creadora de mi vida. Soy responsable*. Otras características que pueden ser significativas del primer hábito ya expuesto por Stephen y que Sean adapta son:

- La mayor parte del libro está escrito de manera interpelante. Como si se tratara de un diálogo entre el lector y el autor del libro. De esta manera el lector se implica sin quererlo y sin darse prácticamente cuenta. Es un factor que facilita la lectura y parece hacer muy asequible todo lo que se propone en sus páginas. (Ejemplos: “La decisión es tuya”, “No dejaré que ese tipo me altere y me arruine el día” (S. Covey, 2013, p. 49).

- El lenguaje proactivo y reactivo, Sean lo diferencia de este modo:

Reactivo: “no puedo controlar mis propios estados de ánimo”; “es que soy así”; “me arruinaste el día”.

Proactivo: “puedo mejorar”; “no voy a dejar que tu mal humor se me pegue”; analicemos todas las opciones que tenemos”. (S. Covey, 2013, p. 51).

- Habla del virus de la *victimitis* para excusarse de que no podemos hacer según qué cosas porque estamos hechos de una determinada manera. En el libro de Stephen se habla de determinismo, condicionantes.

- A la hora de hablar de círculo de influencia y de preocupación, expuesto por Stephen. Sean lo llama círculo de control y de no-control. Y pone ejemplos propios de adolescentes en vez de empresarios o padres de familia. Por ejemplo: en el círculo de no-control habla del color de la piel, de quién ganará la final de la NBA, del clima, de los comentarios adversos.

- Otros apartados los titula: "convertir los contratiempos en triunfos"; "sobreponerse al abuso"; "convertirse en un agente de cambio"; "desarrollar tus músculos proactivos", etc. (S. Covey, 2013, p. 56, 58, 59,61).

- En el apartado de "Dale a la pausa" (S. Covey, 2013, p. 65). -con lo que se refiere a no actuar por impulso, pararse y reflexionar-, expone los cuatro dones que tiene el ser humano para ser proactivo (paralelos a los que expone Stephen) de manera muy entendible para el joven.

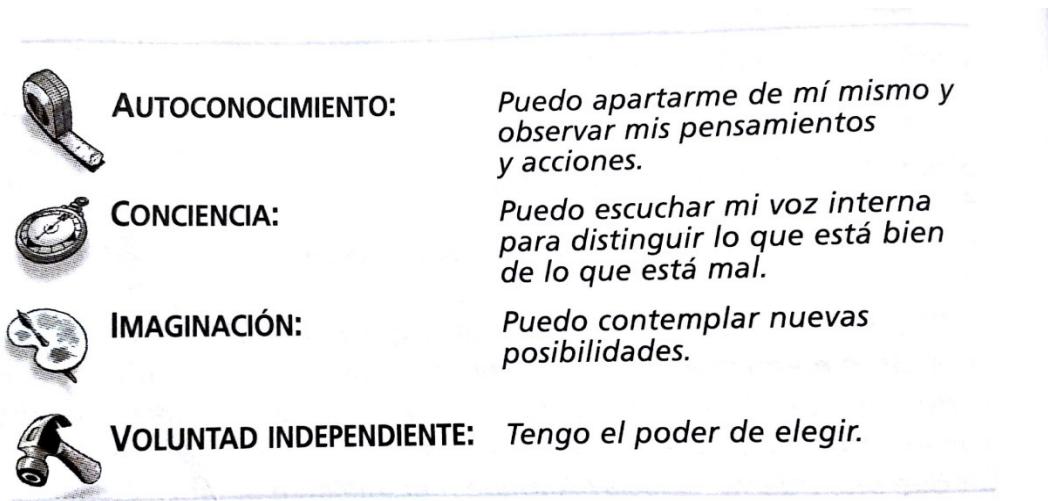


Figura 2. Herramientas humanas. (S. Covey, 2013, p. 66)

- Por otro lado, los dibujos que utiliza son muy ilustrativos en relación a lo que va exponiendo. Son una herramienta que facilita la comprensión y la hace más visual. Algunos ejemplos son los siguientes:



Figura 3. Ilustraciones. (S. Covey, 2013, p. 57, 63, 65).

- Por último, el apartado de sugerencias prácticas que encontramos en el libro de Stephen también lo encontramos en el de Sean pero titulado pasos de bebé y con un formato distinto:

En cuanto al segundo hábito, titulado por Sean “Comenzar con un fin en mente.

- 
- La próxima vez que alguien te haga algo, respóndele con el signo de la paz.
- 
- Pon atención a las palabras que digas este día. Registra cuántas veces usas lenguaje reactivo, como “Tú me empujas a hacerlo”, “Tengo que hacerlo”, “Por qué no pueden ellos”, “No puedo”...
- El lenguaje reactivo que más uso:
- Haz algo hoy que siempre quisiste hacer pero nunca te atreviste. Abandona tu zona de seguridad y hazlo. Invita a alguien a salir, alza la mano en clase, o únete a un equipo.
- Escríbete en una nota: “No permitiré que:
- decida cómo me sentiré”. Pega la nota en tu casillero, en tu espejo o en tu agenda, y consúltala con frecuencia.
- 
- En la próxima fiesta no te quedes sentado, esperando a que la diversión llegue a ti. Búscalas. Párate y presentate ante una persona desconocida.
- La próxima vez que recibas una calificación que consideres injusta, no te enfades ni llores; pide una cita con el maestro para discutirlo, y ve qué puedes aprender.
- Si te enfadas con tus padres o con algún amigo, sé el primero en disculparte.

Figura 4. Pasos a seguir. (S. Covey, 2013, p. 71-72).

Controla tu propio destino o alguien más lo hará” (S. Covey, 2013, p. 73)., las expresiones siguen la misma tipología: cercanas, comprensibles, empáticas, coloquiales... Es destacable el apartado que Sean titula el *Gran Descubrimiento*. En él propone una actividad para conocerse y así facilitar el escribir un enunciado de misión. Se trata de la siguiente:



Imagineate dentro de 20 años. Estás rodeado por las personas más importantes de tu vida. ¿Quiénes son y qué haces tú?



Dentro de 5 años, el periódico de tu ciudad escribe un artículo sobre ti, y desean entrevistar a tres personas: tu padre o madre, tu hermano o hermana, y un(a) amigo(a). ¿Qué desearías que dijeran sobre tí?

Piensa en algo que te represente: una rosa, una canción, un animal... ¿Por qué te representa eso?



Si pudieras pasar una hora con una persona que haya vivido alguna vez, ¿quién sería? ¿Por qué esa persona? ¿Qué le preguntarías?



6 Describe un momento de tu vida en el cual hayas estado profundamente inspirado(a).



5 Haz una lista de las diez cosas que más te gusta hacer, como cantar, bailar, leer revistas, dibujar, leer libros, soñar despierto... ¡cuálquier cosa que te encante hacer!

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5
- 6
- 7
- 8
- 9
- 10



4

Si pudieses pasar un día en una gran biblioteca estudiando algo que deseas, ¿qué estudiarías?



Cifras	Hablar
Palabras	Escribir
Pensamiento creativo	Bailar
Deportes	Escuchar
Hacer que las cosas sucedan	Cantar
Percibir necesidades	Humor
Mecánico(a)	Compartir
Artístico(a)	Música
Trabajar con personas	Conocimientos generales
Memorizar cosas	
Tomar decisiones	
Construir cosas	
Aceptar a los demás	
Predecir qué va a pasar	

10 Todo el mundo tiene uno o más talentos. ¿Cuáles son tus talentos? Utiliza los talentos enumerados arriba o escribe tus propios talentos.



Figura 5. El Gran Descubrimiento. (S. Covey, 2013, p. 88-89).

En cuanto al tercer hábito el enunciado de Sean es *Poner primero lo primero. Fuerza de voluntad para decir sí o para decir no.* Es destacable la traducción que hace Sean a los cuadrantes de la administración del tiempo para los adolescentes:

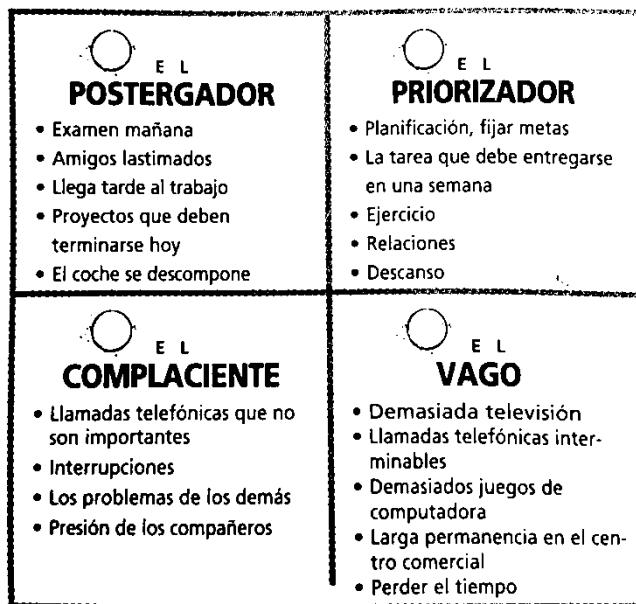


Figura 6. Los Cuadrante del Tiempo. (S. Covey, 2013, p. 107).

A continuación Sean explica cómo se debe utilizar una agenda y la importancia de planificarse semanalmente. Son muy ilustrativos los pasos que plantea: “1. Identifica tus grandes rocas” (entiende grandes rocas como cosas importantes). “2. Aparta tiempo para tus grandes rocas; 3. Programa todo lo demás.” (S.Covey, 2013, pp.113-115)

El ejemplo que pone de posibles roles y posibles metas es también perfectamente aplicable a un adolescente, universitario o joven.

ROL	MIS GRANDES ROCAS DE LA SEMANA
Estudiante	Comenzar el trabajo de historia
Amigo	Cumpleaños de Mario Ponerle más atención
Familiar	Ir con Colleen al centro comercial Llamar a la abuela
Trabajo	Llegar a tiempo al trabajo
Yo	Ir al concierto Escribir en el diario todas las noches
Grupo de debate	Terminar la investigación Practicar aperturas

Figura 7. Ejemplo de Roles. (S. Covey, 2013, p. 114).

Por último, otro elemento destacable de este tercer hábito es lo que Sean llama la zona de valentía y la zona de comodidad. Su padre habla de la necesidad de situar las cosas importantes pero no urgentes como las prioritarias, y de dejar de lado las pertenecientes al cuadrante III y IV que son las actividades a las que tendemos con más facilidad, es decir las más cómodas. Sean acoge la idea y dibuja el siguiente gráfico más cercano al adolescente:



Figura 8. Zona de comodidad/valentía. (S. Covey, 2013, p. 117).

3. Análisis del marco legal en relación con la teoría de Stephen Covey sobre los 7 hábitos.

Según el ANEXO I DEL REAL DECRETO 1631/2006, DE 29 DE DICIEMBRE, POR EL QUE SE ESTABLECEN LAS ENSEÑANZAS MÍNIMAS CORRESPONDIENTES A LA EDUCACIÓN SECUNDARIA OBLIGATORIA los alumnos deben de adquirir durante esta etapa ocho competencias básicas:

1. Competencia en comunicación lingüística.
2. Competencia matemática.
3. Competencia en el conocimiento y la interacción con el mundo físico.
4. Tratamiento de la información y competencia digital.
5. Competencia social y ciudadana.

6. Competencia cultural y artística.

7. Competencia para aprender a aprender.

8. Autonomía e iniciativa personal.

En bachillerato se entiende que estas competencias deben de estar adquiridas y consolidadas en cada uno de los alumnos. Aunque es cierto que todas las asignaturas de la última etapa escolar y ya no obligatoria colaboran a la firme consolidación de las competencias.

La teoría de Stephen Covey colabora con esta consolidación a la que se hace referencia en cuanto a las competencias. Ya que, podemos decir que potencia algunas de ellas, en concreto, nos referimos a la competencia social y ciudadana, la competencia para aprender a aprender y la autonomía e iniciativa personal. A continuación, establecemos las relaciones de dichas competencias con aspectos fundamentales de la teoría de S.R. Covey.

En cuanto a la competencia social y ciudadana desatacaríamos que “trata de comprender la realidad social en la que se vive, pero también cooperar y ejercer la ciudadanía democrática en una sociedad, de manera que cada uno se comprometa por mejorarla”. (RD 1631/2006, Anexo I).

Para desarrollarla es necesario ser consciente de los derechos y deberes de un ciudadano. De esta competencia forman parte unas habilidades sociales que nos hacen conscientes de que lo que ocurre entre las personas, como por ejemplo los conflictos, son lo más corriente de la convivencia, además nos permiten encontrar soluciones y tomar decisiones en base a una escala de valores.

Por lo tanto, la competencia social y ciudadana implica ser consciente de los valores del contexto, analizarlos y adaptarlos a cada uno con tal de crear un sistema de valores propio. De esta manera, la persona actúa coherentemente a unos principios anteriormente establecidos a la hora de tomar decisiones o solucionar conflictos.

Después de establecer estos principios sobre la competencia social y ciudadana explicados en el Real Decreto vemos la correlación que existe con los tres primeros hábitos de Covey que anteriormente hemos estudiado.

Para poder elegir y tomar decisiones, como dice la legislación, es necesaria la *proactividad* ya que es el hábito que nos lo permite, es el hábito que me asegura que yo soy el responsable de mi vida, puedo elegir, estoy capacitado para ello. Y para ejercer

los derechos y deberes del ciudadano será necesario el tercer hábito: *ejecutar y organizar sus prioridades*. La creación física. Poner por obra esas decisiones. Teniendo claro qué he decidido será más fácil ejercer los derechos porque sabré en qué dirección voy.

Por otro lado, y cómo deja claro la legislación es necesaria una escala de valores construida a través de la reflexión. Es lo que Stephen llama tener un centro de influencia y por lo tanto un enunciado de la misión personal. Cuando sé cuáles son mis principios y mis valores, sé hacia donde voy y todas mis acciones son coherentes con lo que he decidido, con lo que soy, con lo que espero. Por último, haciendo referencia a lo que aparece en el Real Decreto, no debemos olvidarnos de los demás. Sus decisiones también importan e influyen en las nuestras. Stephen también deja claro que una de las cosas importantes en la vida son las personas, y que con ellas no debemos pretender ser eficientes sino efectivos.

La competencia de aprender a aprender “supone disponer de habilidades para iniciarse en el aprendizaje y ser capaz de continuar aprendiendo de manera cada vez más eficaz y autónoma de acuerdo a los propios objetivos y necesidades”. RD 1631/2006, Anexo I).

Esta competencia tiene dos aspectos clave. Por un lado, el ser consciente de cómo es cada uno. Conocer las habilidades personales, ya sean intelectuales, emocionales o físicas), las destrezas necesarias para desarrollarlas, lo que se puede hacer independientemente y lo que se debe hacer con la ayuda de los demás. Por otro lado, el tener la fuerza necesaria para seguir avanzando. Se puede relacionar con la confianza, la creencia en uno mismo, las ganas de saber más.

En función con dicha competencia, la correlación no puede ser más cercana. La adquisición de la conciencia de las propias capacidades, es una de las herramientas de la proactividad: en concreto el *autoconocimiento*. Gracias al autoconocimiento la persona se puede apartar de sí misma y observar sus pensamientos y acciones. Como dice Sean “ser proactivo en realidad significa dos cosas. Primero, puedes tomar la responsabilidad de tu vida. Segundo, asumes una actitud de *puedo hacer*” (S. Covey, 2013, p. 66). Que es lo mismo que decir: *me voy a dedicar a aprender a aprender*.

La legislación sigue diciendo que la competencia de aprender a aprender “requiere conocer las propias potencialidades y carencias, sacando provecho de las primeras y teniendo motivación y voluntad para superar las segundas desde una expectativa de éxito, aumentando progresivamente la seguridad para afrontar nuevos

retos de aprendizaje” (RD 1631/2006, Anexo I). Estas afirmaciones no son otra cosa que centrarse en el círculo de control de Sean, o en el círculo de influencia de Stephen. *Qué más puedo hacer, que cosas puedo cambiar yo, que puedo mejorar.* Ese es el lenguaje proactivo. Todo lo que dice la legislación se puede decir con palabras de Sean o de Stephen: *convertirse en agente de cambio, convertir los contratiempos en triunfos, tomar la iniciativa para llegar a las metas de tu vida*, etc.

Tal confluencia se observa en el decreto puesto que se indica que “esta competencia requiere plantearse metas alcanzables a corto, medio y largo plazo y cumplirlas, elevando los objetivos de aprendizaje de forma progresiva y realista”(RD 1631/2006 Anexo I). Vemos aquí la relación con los roles y las metas a corto y largo plazo para cada uno de ellos. Estaríamos hablando del tercer hábito que dice *poner primero lo primero*.

Terminamos esta competencia con palabras de la legislación que bien podrían haber sido escritas por Stephen Covey: “en síntesis, aprender a aprender implica la conciencia, gestión y control de las propias capacidades y conocimientos desde un sentimiento de competencia o eficacia personal, e incluye tanto el pensamiento estratégico, como la capacidad de cooperar, de autoevaluarse, y el manejo eficiente de un conjunto de recursos y técnicas de trabajo intelectual, todo lo cual se desarrolla a través de experiencias de aprendizaje conscientes y gratificantes, tanto individuales como colectivas” (RD 1631/2006 Anexo I)

En cuanto a la última competencia que hemos destacado: la autonomía e iniciativa personal, debemos resumirla diciendo que dicha competencia se refiere a las actitudes que cada uno adopta ante las diversas tareas del día a día (responsabilidad, autoestima, perseverancia...) y a las reacciones ante las consecuencias de dichas conductas: aprender de los errores, emprender riesgos nuevos, etc. Se refiere también a la capacidad de diseñar nuevos caminos, elaborar proyectos, desarrollar ideas, y a llevar a cabo todos los pasos necesario para ponerlo en práctica. Una persona autónoma y con iniciativa es la que logra que las ideas se conviertan en acciones. “Es decir, proponerse objetivos y planificar y llevar a cabo proyectos (...)” (RD 1631/2006 Anexo I).En relación a todo lo que engloba esta competencia, es difícil añadir algo que no hayamos dicho ya que se pueda relacionar con Stephen porque se repiten las mismas ideas. Nos ocurre otra vez lo mismo: estos párrafos los podríamos haber leído de las páginas de Stephen y no hubiéramos dudado de su autoría. Es cierto que posiblemente aquí se pueda destacar el aspecto planificador que apunta la legislación. Lo podemos relacionar con los últimos apartados de Covey sobre el tercer hábito. La necesidad de la

administración personal, el uso de una herramienta planificadora, las ventajas de que esta sea semanal, la adaptación, la delegación, etc.

Por otro lado, y comentando otro documento legal fundamental, la LEY ORGÁNICA 2/2006, DE 3 DE MAYO, DE EDUCACIÓN (LOE), establece en su preámbulo lo siguiente:

“En lo que se refiere al currículo, una de las novedades de la Ley consiste en situar la preocupación por la educación para la ciudadanía en un lugar muy destacado del conjunto de las actividades educativas y en la introducción de unos nuevos contenidos referidos a esta educación que, con diferentes denominaciones, de acuerdo con la naturaleza de los contenidos y las edades de los alumnos, se impartirá en algunos cursos de la educación primaria, secundaria obligatoria y bachillerato. Su finalidad consiste en ofrecer a todos los estudiantes un espacio de reflexión, análisis y estudio acerca de las características fundamentales y el funcionamiento de un régimen democrático, de los principios y derechos establecidos en la Constitución española y en los tratados y las declaraciones universales de los derechos humanos, así como de los valores comunes que constituyen el sustrato de la ciudadanía democrática en un contexto global.” (LOE 2/2006, Preámbulo)

Se refiere a la nueva asignatura de Educación para la ciudadanía establecida en el currículum educativo. Es cierto que la teoría de Stephen no está incluida en el temario de dicha asignatura de manera explícita, pero sí que pueden ser útiles las ideas de base que contiene, ya que se pueden aplicar de manera transversal en cualquier asignatura. De manera transversal, ya que en los centros se educan personas, no solo se transmiten conocimientos. Las ideas de que somos responsables de nuestros propios actos (1º hábito), necesitamos estar centrados a un fin para dirigir nuestras acciones (2º hábito) y llevar a cabo dichas acciones en orden de importancia (3º hábito) son ideas base para todo. Y parece ser que muy primordialmente en una asignatura de Educación para la ciudadanía en la que se persigue preparar a las personas para vivir en el mundo.

Por otro lado, el preámbulo del DECRETO 142/2008, DE 15 DE JULIO, POR EL QUE SE ESTABLECE LA ORDENACIÓN DE LAS ENSEÑANZAS DEL BACHILLERATO en Cataluña, afirma que:

“El bachillerato es la etapa de la educación secundaria postobligatoria que tiene como finalidad proporcionar al alumnado formación, madurez intelectual y humana, conocimientos y destrezas que le permitan progresar en su desarrollo personal y social e incorporarse a la vida activa y a la educación superior”. (D 142/2008, cap. IV, art. 32). Son las competencias las que consolidan esa madurez y las que permiten el desarrollo integral de la persona, facilitando así la inserción en la vida laboral y ciudadana.

Todo lo ya expuesto acerca de la teoría de Stephen permite esa madurez humana, ese desarrollo personal y social para incorporarse con éxito a la vida activa en la sociedad. Sobre todo porque asegura el desarrollo de la persona mediante el desarrollo de sus capacidades como son la autoconciencia, la conciencia moral, la imaginación, la voluntad, la libertad, etc. Características inmanentes y constituyentes del ser personal.

El DECRETO catalán sigue diciendo:

“En el aspecto orientador, el bachillerato debe facilitar recursos para que el alumnado canalice sus preferencias y capacidades en un marco de referencia apropiado y con la orientación adecuada. Desde este punto de vista, las actividades de tutoría, la opcionalidad curricular, el trabajo de investigación, la estancia en la empresa, etc., pueden interpretarse como recursos que, con independencia de la especialidad cursada, sirven a esta función orientadora.” (D 142/2008, Preámbulo).

En cuanto a este fragmento, La Vall ha sabido ofrecer y facilitar un recurso para que el alumnado potencie sus capacidades, se conozca y conozca sus preferencias. Ese recurso ha sido la exposición y la puesta en práctica de la teoría de Stephen Covey a través de su hijo Sean. Y lo ha desarrollado, especialmente, en las actividades de tutoría. Sin olvidarse del carácter transversal que le permite estar presente en todas las asignaturas.

El decreto catalán sobre la ordenación del Bachillerato asegura que el término competencia supone:

“Comprender la lógica interna de los recursos de los que se dispone, sopesarlos como medios para la acción y escoger aquéllos que, en cada caso, se acercan más y mejor al objetivo. Eso significa poner en marcha tácticas de racionalidad práctica a la hora de tomar decisiones y actuar. Desde este punto de vista, la persona competente sabe lo que quiere, conoce sus aptitudes, entiende la situación en que se encuentra y actúa de la mejor manera para conseguir lo que se propone. Por lo tanto, la competencia incluye saberes y destrezas, pero también un grado elevado de iniciativa personal, responsabilidad, flexibilidad y capacidad crítica”. (D 142/2008, Preámbulo)

Según lo expuesto, podemos decir que a los hábitos de Covey les podemos llamar competencias ya que su ejercicio consigue que la persona sepa lo que quiere, se conozca, se sitúe en un entorno, y actúe tomando unas decisiones para lograr lo que ya se había propuesto. Covey forma personas competentes. La legislación asegura que de esta manera el alumno descubre lo útil que es todo lo que aprende, ya que le permite ir resolviendo cuestiones, desarrollando así el deseo de seguir aprendiendo. Covey lo llama tomar la iniciativa para que las cosas sucedan. En dicho Decreto 142/2008 del

bachillerato en Cataluña se habla también de competencias generales y competencias específicas, y del carácter transversal que deben tener.

“Conviene idear tareas educativas en que el alumnado pueda aplicar aquello que sabe, en contextos diferentes y en relación con cuestiones diversas, significativas y funcionales. Enseñar y aprender por competencias presupone acentuar en la didáctica de cada disciplina aquellas actividades de enseñanza y aprendizaje susceptibles de producir conocimientos, destrezas y actitudes que puedan ser movilizados en situaciones concretas como, por ejemplo, prácticas de trabajo en grupo cooperativo, tutorización de investigaciones, resolución de cuestiones en grupo, planteamiento de situaciones que comporten la expresión e interacción oral, etc. En definitiva, enseñar y aprender por competencias implica, pues, acentuar la dimensión práctica y al mismo tiempo global del aprendizaje”. (D 142/2008, Anexo I).

La teoría de Stephen Covey tiene un carácter transversal que podríamos decir que lo configura. Si solo fuera útil para un determinado ámbito, o unas determinadas materias, perdería credibilidad y validez. Los siete hábitos o competencias pueden y deben ser desarrollados en todos los aspectos, situaciones de una persona. También en cada una de las materias que se cursen en el bachillerato. La teoría de Stephen hace a la persona competente si sabe usar las herramientas cuando sea necesario usarlas.

Las diferentes materias, las diferentes asignaturas, las diferentes situaciones, ayudan a ejercitarse al alumno en el desarrollo de las competencias y a comprobar que sabe utilizarlas de modo transversal. Por ese motivo, podemos decir que la teoría de los siete hábitos de Stephen Covey puede estar presente en materias de la modalidad de Ciencias Sociales como Historia del Arte, Geografía, Historia, etc, así como en asignaturas de otras modalidades. De manera específica, dicha teoría puede ser explicada, desarrollada y transmitida a los alumnos mediante la acción tutorial y la orientación. En el decreto catalán se establecen los principios:

“1. La acción tutorial abarca el conjunto de actividades de orientación personal, académica y profesional que se dirigen al alumnado con el fin de favorecer su madurez y crecimiento personal y su preparación para una participación responsable en la sociedad. También debe orientarlo para tomar decisiones dentro de la opcionalidad que ofrece la estructura misma del bachillerato y, al acabarlo, con respecto a la continuidad de sus estudios o el acceso al mundo laboral, considerando sus intereses y los puntos fuertes y débiles de su perfil personal. La acción orientadora debe permitir identificar y desarrollar las capacidades del alumnado superando estereotipos y patrones de género.

2. La acción tutorial la ejerce el conjunto de profesores que interviene en un grupo de alumnos con la coordinación del profesor tutor del grupo.

3. La acción tutorial se debe programar cada curso teniendo en cuenta el conjunto de toda la etapa. El centro debe concretar, en relación con la acción tutorial, los

objetivos y las actividades que prevé llevar a cabo y debe incluir, en el horario de cada curso, una hora de tutoría semanal, durante la que se deben hacer actividades con todo el alumnado de un grupo y atenciones individualizadas. Esta orientación podrá tener el apoyo de los servicios especializados.” (D 142/2008, art.15).

En La Vall se ha programado la tutoría del segundo curso de Bachillerato fijando unos objetivos totalmente relacionados con la teoría de Stephen Covey. Se han impartido las sesiones teóricas, con contenidos sobre los 7 hábitos, en la clase de tutoría, que las alumnas tienen una hora a la semana. Por otro lado, e independientemente de la persona encargada de impartir las sesiones, la tutora del grupo debe de colaborar con los objetivos de la programación mediante sesiones individualizadas para cada una de las alumnas. De esta manera se favorece el desarrollo de la madurez y el crecimiento personal de cada alumna, ya que la atención es personalizada, teniendo en cuenta las capacidades y características de cada una. Se puede poner en práctica la teoría de Covey partiendo de aspectos reales y concretos de cada alumna, haciendo que su puesta en marcha sea más eficaz y sus resultados más comprobables.

3. Base antropológica de la teoría

La teoría de Stephen Covey al tratarse del desarrollo de la persona humana está íntimamente ligada con aspectos antropológicos de dicha persona. Es interesante relacionar sus aportaciones con la libertad, la voluntad, el proyecto vital... operaciones características del espíritu humano. Nos centraremos, igual que en otros apartados, en los hábitos que conforman la victoria privada: *proactividad, comenzar con un fin en mente y poner primero lo primero*.

En la introducción al libro, Stephen habla de los principios que conforman los hábitos que él propone, asegurando que son principios comunes a todo ser humano. Queda clara, por tanto, la base antropológica común para todos que conlleva su teoría. El mismo Stephen está seguro de ello: “me han convencido de que muchos de los principios encarnados en los «siete hábitos» se encuentran profundamente arraigados en nuestro interior, en nuestra conciencia moral y en nuestro sentido común.” (S.R. Covey, 1998, P. 26). De esta manera y partiendo desde una perspectiva antropológica, Yepes y Aranguren establecen lo siguiente:

“Es como si tales principios formaran parte de la condición, conciencia y moral humanas. Parecen existir en todos los seres humanos, independientemente del condicionamiento social y de la lealtad a ellos, incluso aunque puedan verse sumergidos o adormecidos por tales condiciones y por la deslealtad.” (R. Yepes y J. Aranguren, 1999, P. 21).

Al tener claro esa universalidad de los principios es cuando se hacen propios, cuando se plasman y se ponen en práctica a través de los hábitos. Los autores de *Fundamentos de antropología* (1998), lo exponen de esta manera:

“Mientras que las prácticas son específicas de las situaciones, los principios son verdades profundas, fundamentales, de aplicación universal. Se aplican a los individuos, las familias, los matrimonios, a las organizaciones privadas y públicas de todo tipo. Cuando esas verdades se internalizan como hábitos, otorgan el poder de crear una amplia variedad de prácticas para abordar diferentes situaciones.” (R. Yepes y J. Aranguren, 1999, P. 21).

“Los principios son directrices para la conducta humana que han demostrado tener un valor duradero, permanente. Son fundamentales. Son esencialmente indiscutibles, porque son evidentes por sí mismos.” (R. Yepes y J. Aranguren, 1999, P. 22).

Podemos hablar por lo tanto de una universalidad de los principios, en cuanto a que todas las personas los buscamos o los tenemos por el hecho de ser persona. Pero al hacerlos propios se multiplican las maneras de plasmarlos a través de los hábitos. Todos somos personas humanas pero todas somos diferentes, únicas, individuales. Los principios son los mismos pero las maneras de vivirlos tantas como personas hay.

El prólogo del libro de Stephen R. Covey, escrito por Tom Morell, presenta un pequeño resumen de cada uno de los hábitos que nos ayuda a relacionarlo con la antropología.

“El hábito de la proactividad nos da la libertad para poder escoger nuestra respuesta a los estímulos del medio ambiente. Nos faculta para responder (responsabilidad) de acuerdo con nuestros principios y valores. Ésta es la cualidad esencial que nos distingue de los demás miembros del reino animal. En esencia, es lo que nos hace humanos y nos permite afirmar que somos los arquitectos de nuestro propio destino.” (S.R. Covey, 1998, P.7)

Según Yepes y Aranguren, “nuestra vida no es automática, tenemos delante la tarea de resolverla, y el éxito no está asegurado. El hombre es el único animal capaz de hacer fracasar su vida voluntariamente, del mismo modo que solo la lleva a su mejor fin si quiere. Lo propiamente humano es la capacidad de darse a sí mismo fines y de elegir los medios para llevarlos a cabo. Esto es la libertad: el hombre es dueño de sus fines. Y, en cuanto es dueño de sí, es persona, es mucho más que un caso, un individuo, de una especie”. (R. Yepes y J. Aranguren, 1999, P. 21).

Lo que los autores dejan claro en su manual de *Fundamentos de la antropología* (1999), Covey lo deja claro en su libro de los 7 hábitos (1998). Decir que tenemos la tarea de resolver nuestra vida es decir que somos responsables de lo que hagamos durante toda nuestra vida. Y eso es la *proactividad*. La proactividad, por tanto, es lo que nos hace ser persona, porque nos hace dueños de nosotros mismos. Es lo que no puede hacer el animal y es por tanto, lo que nos diferencia.

De alguna manera Covey también nos habla de la capacidad intelectual que necesita el hombre para poder elegir. Esta es la que nos diferencia del resto de los animales, ya que la persona se sitúa por encima del instinto y elige utilizando la razón. Cuando se deja llevar por lo que le apetece o siente de una manera desmesurada el hombre se convierte en un ser peor al animal, ya que va en contra de su naturaleza humana y por tanto daña su libertad y en última instancia se daña a sí mismo.

Por otra parte, no podemos perder de vista las siguientes palabras de Yepes y Aranguren: “Cada uno tiene conciencia de sí mismo: yo no puedo cambiar mi personalidad con nadie. *Quién* significa: intimidad única, un yo interior irrepetible, consciente de sí. La persona es un *absoluto*, en el sentido de algo único, irreductible a cualquier cosa. La palabra *yo* apunta a ese núcleo de carácter irrepetible: yo soy yo, y nadie más es la persona que yo soy”. (R. Yepes y J. Aranguren, 1999, P. 65).

Esto que afirma Yepes (1999) lo podemos relacionar con Covey (1998) en cuanto a la responsabilidad de los actos. El lenguaje proactivo consiste en hablarse de manera positiva, creyendo en nosotros mismos. Sin permitir que los demás elijan por nosotros. No nos podemos dejar llevar por situaciones que han salido mal, insultos inesperados, comentarios groseros... todo ello no puede repercutir en nosotros de manera que yo también me hundo porque todo ha salido mal. Yo elijo como salen las cosas, no las cosas me eligen a mí. “Yo soy yo, y nadie más es la persona que yo soy” (R. Yepes y J. Aranguren, 1999, P. 65). Y gracias a la proactividad yo puedo elegir quién quiero ser.

Covey (1998) habla de los principios universales propios de la condición humana y entre ellos destaca la dignidad humana. Yepes (1999) nos dice que esta libertad interior es la que nos permite hablar de dignidad de la persona, porque esta se establece como fuente de su actuar y de sus derechos.

Por otro lado, Yepes (1999) asegura que “la libertad debe realizarse: debo diseñar libremente mi conducta. Por tanto la libertad constitutiva es también inquietud de libertad, *inclinación a autorrealizarse*, a alcanzar el fin de la naturaleza humana del modo en que uno decida hacerlo. La libertad hace que el hombre sea *causa de sí mismo* en el orden de las operaciones: se mueve uno a sí mismo hacia donde uno quiere, para

alcanzar la propia plenitud. El hombre, en cuanto que es radicalmente libre, está en sus propias manos. La libertad fundamental hace posible el forjar un proyecto de vida. Se puede expresar así: ¡Realízate! ¡Sé el que puedes llegar a ser!” (R. Yepes y J. Aranguren, 1999, pp. 122-123)

No se puede encontrar una mejor relación con lo que se dice del segundo hábito en el prologo del libro de Stephen: “*Comenzar 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.” (S.R. Covey, 1998, P.7)

Ser libre, ser persona es hacer algo para que nuestra vida tenga un sentido. *Hacer*. Pero no debemos hacer cualquier cosa. Sino que debemos encontrar un centro de principios, nuestro centro de influencia que marcará todo lo demás que hagamos. Estaremos direccionados a un fin, sabremos hacia dónde vamos. Y de esta manera estaremos siendo *persona*, porque estaremos realizando nuestra libertad, estaremos siendo causa de uno mismo. No en vano, Yepes y Aranguren reafirman tal tesis:

“La realización de la libertad consiste en el conjunto de decisiones que van diseñando la propia vida y en la incorporación de los resultados que producen esas decisiones. Con ello uno opta por un determinado camino, dejando de lado los demás (...). La propia vida se vive hacia adelante. Llevarla a cabo es decidirse por un conjunto de trayectorias vitales que nacen de las decisiones tomas por cada uno en sus circunstancias, es tomar decisiones que acaban decidiendo el mapa del mundo personal.” (R. Yepes y J. Aranguren, 1999, p. 129).

De eso consiste el segundo hábito de Stephen, llamado *comenzar con un fin en mente*. Tener un marco de referencia que me dirá por donde tengo que ir en todas las circunstancias de mi vida. Es optar por un camino, por un proyecto vital. Y para ello hay que delimitar cuál es mi centro de influencia, cuál es mi camino. “En ese camino la espontaneidad no basta. Si no hay un *hacia donde*, una *meta*, la libertad se hace irrelevante”. (R. Yepes y J. Aranguren, 1999, p. 129)

Después de saber que somos cada uno los responsables de nuestra propia vida y de la necesidad de trazar un fin hacia el cual dirigirnos, somos también los responsables de ponerlo en práctica. Y para ello necesitamos el tercer hábito. “*Poner primero lo primero* nos permite liberarnos de la tiranía de lo urgente para dedicar tiempo a las actividades que verdaderamente 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.” (S.R. Covey, 1998, p.7).

Para ello es necesaria la voluntad. Que actúa en función del fin querido. Cuando conocemos el bien de aquello a lo que nos dirigimos, actuamos para conseguirlo. Y para ello usamos la voluntad, que no es otra cosa que querer con la conducta, con las acciones. Por lo tanto en primer lugar vivimos un *deseo racional* de querer lo bueno, y a continuación llegamos a la *elección* que es poner los medios para adquirir a lo bueno. Si sabemos con seguridad que es lo que queremos porque lo hemos pensado bien y es lo que más nos acerca al bien, entonces es más fácil poner primero lo primero, es decir empezar por lo que nos acerca más a ese bien. Teniendo esto claro, la planificación será más correcta, estará más alineada al fin que perseguimos. No nos distraeremos con otras cosas que nos alejan de nuestros fines o principios. Es lo que Covey nos explica en la administración del tiempo y el centrarse en el cuadrante II.

Otro aspecto a considerar es la importancia de conocerse a sí mismo. Para conocer el círculo de influencia y de preocupación personal. Y a continuación, establecer, en función de estos, un centro de principios es vital el saber cómo es uno. Cuáles son sus virtudes, cuáles sus defectos, en qué necesita ayuda, qué se le da bien... Es decir, "conocer con precisión los defectos es la mejor base y el mejor aliciente para mejorar. No se puede construir una casa, sin haber examinado el terreno que le va a servir de base. Tampoco podemos emplearnos bien si no nos conocemos. (...) si llegamos a conocernos bien (...) sabremos lo que podemos esperar de nosotros mismos." (J.L. Lorda, 2010, p. 38). Y nuestros mapas personales, nuestros proyectos vitales serán realizables porque estarán construidos sobre una base verdadera, la verdad sobre nosotros mismos.

4. Teoría de Stephen Covey en el ámbito educativo

La teoría de Stephen Covey está presente en innumerables partes del mundo. La empresa encargada de difundirla es FranklinCovey, creada en la década de los 90, su principal función consiste en ofrecer formación sobre la gestión del tiempo. Además, actúa como una consultora para formar a directivos de modo individual o a empresas en general. En el ámbito de la educación la empresa FranklinCovey ofrece un programa llamado *The Leader in Me*.

El programa educativo, al implantarse en una escuela, actúa de adentro hacia afuera, concepto que hemos explicado en apartados anteriores. Es decir, se quiere llegar a la raíz, la base de la educación, que en este caso no son los clientes (o alumnos) sino los que tienen esa tarea de formar a los estudiantes (docentes, personal).

El programa, se basa en el libro de referencia de Covey, *Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva* (1998), creando así un lenguaje que todos conocen y con el que se sienten interpelados. Estas premisas están integradas en todas las acciones, asignaturas, salidas, etc. que se tengan lugar en el colegio. Por lo tanto, los profesores no se deben de preocupar por crear cosas nuevas, pensar nuevas maneras de formar, sino que el colegio y todas sus acciones parten de este programa. Es como si formara parte de los principios internos.

El objetivo es permitir un crecimiento personal interior en los alumnos, experimentando primero pro los docentes, con tal de lograr esa confianza propia que les llevará al éxito en los tiempos actuales.

El plan de formación de el programa *El líder en Mí* consta de lo siguiente (The Leader in Me, s.f.):

El periodo de formación puede ser mínimo de tres años, además del tiempo que necesite cada centro. Varía según la escuela. El colegio que lo desea implantar cuenta con un representante de FranklinCovey que configura un plan según las características propias de ese colegio.

-“En el Año 1 se trata de Establecer una cultura de liderazgo”

Durante este primer año todo el personal de la comunidad educativa, a excepción de los alumnos, se dedican a hacer una inmersión en la teoría de los 7 hábitos. Se reflexiona sobre los principios y valores universales de la persona humana y se llega a mantener un lenguaje común y a la vez específico (el de los 7 hábitos) que todo el mundo entiende y con el que está de acuerdo.

Se trata de preparar a los docentes de tal manera que hagan tan propia la teoría que sepan transmitirla de la mejor manera a sus alumnos.

- “En el Año 2 se trata de Aplicar las herramientas de liderazgo”

En el Año segundo, ya se empieza a implementar la teoría de Stephen entre los alumnos. Se utilizan las herramientas y actividades más adecuadas para la correcta y satisfactoria aplicación de la teoría.

- “En el Año 3 se trata de Maximizar resultados”

En este tercer año, el colegio cuenta con una consultoría en la que un especialista de FranklinCovey, colabora con el colegio con tal de que cree su imagen propia y distinta partiendo de lo aprendido sobre la teoría.

Este modelo se está aplicando en más de 1500 escuelas de todo el mundo. A continuación mostramos los objetivos de algunos de dichos centros. Por ejemplo en el colegio Capouilliez de Guatemala (s.f.) se establecieron estas metas:

“META 1: Alcanzar la Victoria Privada del Personal y alumnos en un 70% para Noviembre 2013”.

Durante este año todo el profesorado se dedicó a transmitir a sus alumnos la teoría de Stephen Covey. Hicieron hincapié en los hábitos referentes a la Victoria Privada. Y parece ser que obtuvieron grandes resultados.

“META 2: Crear un sistema de Comunicación Efectiva dentro de la Comunidad Educativa para Noviembre 2013.”

Se estudio el modo en que funcionaba tanto la comunicación interna como la externa y se hicieron cambios con tal de mejorarla.

“Meta 3: Implementar el Sistema Basado en Competencias a través de la Metodología de Períodos Dobles de Clase para el Año 2015.”

Se pretende integrar en el ritmo normal de la clase una metodología de períodos dobles en las que se fomenta la participación. Deberá ser una metodología implantada y fomentada por los propios docentes.

En el colegio Buckingham de Colombia (s.f.) las metas han sido las siguientes:

- “Reducir la mortalidad académica en un 30% en relación en un año anterior para Junio del 2015 mediante la instrucción diferenciada.
- Reducir las matrículas condicionales disciplinarias en un 20% en relación al año anterior bimestralmente, mediante el empoderamiento del equipo Faro de alumnos, autorreflexiones, enmarcadas en los siete hábitos y profundización de los siete hábitos con estudiantes y profesores.
- Generar, por nivel, un proyecto de impacto en la comunidad a Junio del 2015.”

En el colegio Bilingüe de Panamá (s.f.) elaboraron un calendario con una distribución de sesiones sobre los 7 hábitos dentro del programa El Líder en Mí.

MAYO	
5 al 8	Semana de Ambientaciòn
12 al 16	Lanzamiento del Programa "El Líder en MI" - Fundamentos
19 al 23	Hàbito 1: Ser Proactivo
JUNIO	
16 al 20	Hàbito 1: Ser Proactivo
23 al 27	Hàbito 2: Comenzar con el fin en mente
30	Hàbito 3: Poner Primero lo Primero
JULIO	
1 al 4	Hàbito 3: Poner Primero lo primero
7 al 11	
14 al 18	Hàbito 4: Pensar Ganar.Ganar
28 al 31	
AGOSTO	
4 al 6	Hàbito 5: Busca Primero Entender, Luego Ser Entendido
11 al 15	
18 al 22	Hàbito 6: Sinergiar
25 al 29	
SEPTIEMBRE	
1 al 5	Hàbito 7: Afilar la Sierra
22 al 26	
OCTUBRE	
6 al 10	Mantener Viva La Esperanza
13 al 17	Semana de Liderazgo

Figura 9. Planing de sesiones. (Colegio Bilingüe de Panamá, s.f.).

Los ejemplos pueden ser innumerables. En España encontramos también colegios que han aplicado el programa al 100% o colegios, como es el caso de La Vall, que se inspiran en la teoría de Stephen Covey para complementar la visión, misión y valores que ya se viven en el centro. Incluso para darle un aire nuevo, con un lenguaje que puede llegar a ser más atractivo para las alumnas y por lo tanto más motivacional.

5. Breve descripción de la agenda escolar como herramienta para la aplicación de la teoría de S.R. Covey.

El colegio La Vall ha implantado este año y en 2º de Bachillerato, el uso de una agenda nueva y distinta a la que ya suele ofrecer en todos los cursos del colegio. La nueva agenda consta de unos elementos que la hacen atractiva y útil para adaptarse a la teoría de Covey.

Por un lado, dicha herramienta consta de un diseño innovador: una portada atractiva, la utilización de unas fuentes con las que el joven se identifica más -no se trata de Arial, Times New Roman, que comparten una connotación más seria-; unas frases motivantes al inicio de cada semana y de cada mes que apelan al joven a empezar con fuerza esa periodo de tiempo, etc. (Anexo 5)

Por otro lado, la agenda también contiene unos apartados más específicos de la teoría que permiten desarrollarla de modo personal. Estos apartados son los siguientes: una hoja en blanco al inicio de la agenda para escribir el enunciado de misión personal, un espacio en cada semana para explicitar las metas para cada rol. También contiene los elementos necesarios para facilitar lo propio del tercer hábito, *Poner primero lo primero*, o la optimización del tiempo, ya que la semana que presenta es una semana vista facilitando así la distribución de las prioridades. (Anexo 6).

Por último, la herramienta consta de un breve resumen al final en el que se exponen los conceptos clave de cada una de las competencias de liderazgo que el centro pretende desarrollar a través de unas sesiones teóricas grupales y otras prácticas e individuales.

El objetivo que tiene el colegio con la agenda es facilitar la aplicación de la teoría de Stephen Covey en cada una de las alumnas. Llevar a la práctica, con un instrumento necesario, los contenidos de la teoría. Las alumnas, gracias a la agenda pueden autoevaluarse y ver cómo están haciendo real la formación que se les ofrece. Además dicha agenda, facilita enormemente las entrevistas que la tutora ha de llevar a cabo con cada una de las alumnas. Cada agenda es como un guion que permite el diálogo sobre las competencias y el modo de desarrollarlas en cada alumna.

3.2. TRABAJO DE CAMPO

1. Materiales y métodos

Para la elaboración del marco empírico del trabajo final de máster ha sido necesaria la utilización de una metodología mixta. Por un lado, se utiliza una metodología interpretativa-cualitativa, que analiza a través de unas entrevistas una situación en profundidad, desde diversos puntos de vista. Por otro lado, se ha llevado a cabo una investigación cuantitativa ya que se ha realizado una encuesta a las alumnas de 2º de Bachillerato con tal de conocer su percepción al modo en que se ha aplicado la teoría de Stephen en el colegio, y que repercusiones reales ha tenido en su vida actual.

En cuanto a las entrevistas podemos decir que se ha entrevistado a tres personas distintas relacionadas con la teoría de Stephen y su desarrollo en el colegio La Vall. Las tres son personas competentes y de confianza. La primera persona entrevistada, de nombre, Ana Moreno, ha sido la encargada de diseñar la aplicación de la teoría de Stephen Covey para que pueda ser entendida y asimilada por las tutoras y alumnas. La segunda persona a la que se le ha pedido una entrevista, Conchita Berjano, ha sido y sigue siendo la persona encargada de aplicar el diseño de la teoría de Stephen y de asegurar que las alumnas entienden su contenido. Es el transmisor de la teoría. Por último, se ha entrevistado a María Casals, una de las tutoras de 2º de Bachillerato de La Vall.

Para facilitar la fluidez y asegurar que se recogen todas las aportaciones a las preguntas que se han hecho en las entrevistas, éstas han sido grabadas mediante un aparato digital. Todas las personas implicadas, es decir, las entrevistadas, no han mostrado problemas a la hora de ser grabadas. Estas grabaciones han tenido lugar en el colegio La Vall, en el domicilio particular o en la oficina (una de ellas no trabaja en la misma sede del colegio).

En cuanto al cuestionario, las preguntas que contiene han sido aprobadas por el tutor después de sugerir algún cambio que ha sido acogido e insertado. Se ha realizado a las alumnas de 2º de Bachillerato del colegio La Vall. En total han respondido 53 personas distintas. Es cierto que algunos de los cuestionarios presentan preguntas en blanco, seguramente por desconocer la respuesta o por no saber qué decir. De todas formas, este hecho no ha sido un inconveniente para poder establecer los resultados. Todos los cuestionarios fueron realizados en las clases de tutoría de cada una de las líneas (2ºbach A, B o C). Para ello, fue necesario hablar con una de las tutoras –en este caso, fue María Casals. Ella lo transmitió a las otras dos tutoras de 2º de bachillerato– por varios motivos: en primer lugar, porque iba a ser la persona encargada de pasar el cuestionario en clase y después de recogerlo, y porque debía anunciar la actividad y el objetivo para que las alumnas lo realizaran correctamente.

El contexto del cuestionario es el colegio La Vall. La Vall constituye una escuela privada concertada que nació en el curso 72/73. Es un colegio promovido por *Institució familiar d'Educació*, fruto también del deseo de un grupo de familias que tenían como objetivo esencial ofrecer a sus hijos y a los hijos de otros, una educación que desarrollara todas las dimensiones de la personalidad humana: intelectual, física y espiritual. La Vall es un Centro de Enseñanza Infantil, Enseñanza Primaria, Enseñanza Secundaria Obligatoria y Bachillerato. El objetivo del colegio es ofrecer la posibilidad, a aquellas alumnas que lo deseen, de llegar a la Universidad.

“En cuanto a la excelencia académica, el proyecto curricular de La Vall, quiere garantizar que cada alumno pueda establecer líneas de relación entre los aprendizajes que realiza en las diferentes disciplinas escolares y el bagaje cultural con que finalizará sus estudios. El objetivo de la tarea educativa es asegurar el mayor equilibrio posible entre las ciencias, las técnicas y las humanidades.

Para lograr el desarrollo óptimo de las capacidades y aptitudes de cada alumno, la escuela La Valls se sirve también de la atención individualizada. Al ser la familia el primer ámbito de la educación, los profesores atienden individualmente las necesidades educativas de cada alumno y de cada familia. La dimensión personal de cada alumno es un factor clave de una buena educación y se manifiesta en pequeños detalles: atender específicamente las dificultades en el aprendizaje, potenciar las virtudes de cada alumno. A través de la preceptuación las profesoras procuran conocer bien el alumno, seguir de cerca su rendimiento, orientarlo a las decisiones. Una preceptora se entrevista periódicamente con los padres: hablan de los aspectos académicos, del carácter de su hija, sus amigas, sus hábitos, de la relación con los hermanos... en definitiva, de todos aquellos aspectos que inciden en su educación, con la finalidad de concretar objetivos comunes de mejora”. (Colegio La Vall (s.f.).

Muchas de las alumnas y por lo tanto sus familias, residen en la misma ciudad de Barcelona y en barrios o zonas de alrededor. Pero encontramos muchas familias del colegio que residen en otros lugares, sobretodo de la comarca del Vallés Occidental como: Sabadell, Terrassa, Sant Cugat del Vallès, Cerdanyola del Vallès. Esta variedad en la procedencia implica también una diversidad socio-cultural-económica. Podemos decir que el conjunto de padres corresponde a una clase media. Desde el punto de vista cultural la característica que quizá mejor ayuda a definir el “estatus”, es precisamente, las motivaciones familiares que tienen las familias al llevar a sus hijos a este colegio: la mayoría lo hacen porque tienen convicciones profundas idénticas o parecidas a los objetivos educativos del centro.

2. Exposición de los resultados

Las entrevistas, que han sido grabadas, se exponen de manera sintetizada a continuación. (Se puede consultar la totalidad de cada una de las entrevistas en el apartado de Anexos).

- Síntesis de la entrevista realizada a la persona encargada de diseñar la propuesta para la aplicación de la teoría en el colegio. (Ana Moreno, 18 de noviembre 2014).

Ana Moreno, afirma que la idea de fondo del colegio La Vall era formar en liderazgo, pero necesitaban encontrar la manera más adecuada y atractiva para transmitirlo. Investigando, dieron con Stephen Covey y la teoría de los 7 hábitos. Y a través de él, desembocaron en la adaptación que hace su hija Sean. Dieron por válida la teoría ya que se fundamenta en lo que para ellas es la persona dando mucha importancia a la educación en libertad. Además de tener un carácter global.

La idea inicial es implantar el proyecto todo el ciclo de Bachillerato, es decir, empezar en 1º y que dure los dos años. Se dirige a Bachillerato porque se trata de un periodo decisivo para el futuro de cada alumna.

Según Ana, el profesorado está muy contento por varios motivos, porque el curso también les ayuda a nivel personal, por el prestigio profesional de Stephen, que da una validez a la teoría. Las familias, por otro lado, se muestran también satisfechas y seguras al ver dicha validez y saber que son conocimientos válidos para toda la vida. Y las alumnas se sienten motivadas porque son conceptos muy comprensibles y cercanos, gracias al lenguaje que Sean utiliza.

La teoría, según la persona encargada del diseño, no presenta grandes limitaciones, únicamente la necesidad de ir adaptando la teoría a la edad de las alumnas, ya que están en una etapa madurativa importante. Pero es una teoría totalmente asequible ya que parte de la esencia de la persona, y es adaptable a todas las circunstancias.

En el colegio se ha adaptado partiendo del libro de Sean Covey. La metodología para aplicar la teoría ha consistido en dos partes: una etapa de formación, a base de sesiones teóricas grupales, y otra fase de *coaching*, en la que la alumna habla individualmente con su tutora y se concretan actuaciones específicas relacionadas con el hábito aprendido.

- Entrevista a la persona encargada de aplicar la teoría en 2º de bachillerato de La Vall. (Conchita Berjano, 1 diciembre 2014).

Conchita, asegura que es el primer año que se transmite la teoría de Stephen en las aulas de La Vall. Se ha empezado sin experiencia de cursos anteriores pero con la seguridad de que las estudiantes de bachillerato acogerían la teoría positivamente, ya que les da herramientas para desenvolverse en el futuro.

La manera de transmitir los contenidos de la teoría ha sido presentando la formación en competencias de liderazgo. Se habla de competencias y no de hábitos, en La Vall, porque encajan más con el ideario del colegio. Actualmente, se están dando las sesiones. Pero Conchita destaca aquí la importancia de la interiorización. Se les dice a las alumnas, que los buenos resultados dependen de su actitud. No se va a reflejar en el expediente académico pero si en el desarrollo integral de la persona.

El objetivo de las sesiones, según Conchita, es lograr que los jóvenes sean conscientes de la responsabilidad de sus actos, de su libertad, de su capacidad de decisión, de saber tomar las decisiones correctas. Por ese motivo, la reflexión personal es tan vital.

A las profesoras, que deben hacer también, de coach de las alumnas se les ofrece una formación específica sobre los hábitos, en concreto se les explica lo que oirán las alumnas y se les anima a leer el libro de S.R. Covey. Asegura que dicha formación de los puntos intermedios es de enorme importancia para que los proyectos no se limiten a la potencialidad de una sola persona.

A la hora de la aplicación se vio necesario mejorar aún más el lenguaje para su edad y vieron que la mejor manera de hacerlo era diseñar una agenda. Lo más valioso de un joven es su tiempo, debe saber gestionarlo. Es un curso que no se evalúa por nota sino que se consolida a través de las preceptuaciones, es decir las entrevistas individuales con la tutora. La agenda permite trasladar la reflexión de las metas o prioridades al papel y de trabajarla conjuntamente con la profesora. Permite fomentar personas trabajadoras, constantes, con mentalidad abierta, etc.

La respuesta de las alumnas ha sido variada. La agenda les ayuda a todas, pero siempre hay gente que muestra más ilusión que otras: depende de la actitud y de la madurez. Pero ayuda a todos: a la que tiene un proyecto le permite ponerse manos a la obra y a la más escéptica le da herramientas para ir más allá de lo que se habrían imaginado. Se trata, también, de trabajar a largo plazo. Detrás de esas sesiones que quizás a alguna no le ayuda *ahora* le dará herramientas para el futuro, le forja como persona. Es un proyecto que ayuda a todo el mundo en su crecimiento personal. En general, y aunque es pronto el feedback de las alumnas es bueno.

Para terminar Conchita nos indica donde está según ella la importancia de los hábitos de la victoria privada: en descubrir que cada uno es el capitán de su alma y darle un sentido a la vida. Para ello es vital reflexionar.

- Entrevista a una de las tutoras de 2º de bachillerato del colegio La Vall. (María Casals, 2 diciembre 2014)

María Casals asegura que ya conocía la teoría porque se había leído el libro. Pero, por otro lado, afirma que la formación que ha impartido el colegio a las tutoras no ha sido adecuada ya que solo algunas han podido recibirla. Ve que a las profesoras les falta información sobre la aplicación de este curso. De hecho, al haber asistido a un curso de Covey en Igualada ha sido la encargada de transmitirlo a las demás tutoras. Por otro lado, es cierto que la información está colgada en la web a través de unos ppts y unos videos.

María, alega a la falta de tiempo el hecho de que solo se ha podido tener entrevistas individuales con muy pocas alumnas. Pero con las personas que se ha hablado la respuesta ha sido muy positiva, con ganas de mejorar y de asimilar los conceptos expuestos y desarrollar habilidades. La herramienta de la agenda ha facilitado mucho la estructura y contenido de las sesiones individuales. Permite trabajar de una forma más eficaz ya que se trabaja sobre lo concreto, lo importante. Ayuda, también a reflexionar que es lo importante en la vida de cada una y a establecer prioridades. De todas formas, es cierto que a las alumnas les cuesta escribir en la agenda aspectos más personales. Utilizan la agenda demasiado superficialmente, deben aprender a crear un ambiente más de intimidad y discreción.

Según la tutora, las alumnas están contentas con el curso. Les motiva el lenguaje tan actual que se utiliza para prestar atención y vivirlo. Los videos de soporte son necesarios para la reflexión y para entender hasta el final cada uno de los hábitos.

Sobre los tres primeros hábitos, María ve que los aspecto que ayudan más a sus alumnas son: definir los roles en su vida, organizar las prioridades y proyectarse en el futuro.

La profesora, ve que se puede mejorar el modo de introducirlo en el aula. Es necesario empezar antes, en 1º, para asegurar que da tiempo de impartirlo todo. Las alumnas de 2º de Bachillerato están muy preocupadas por lo académico, es más difícil que se paren a reflexionar en ese curso. Sería distinto si ya llegaran a 2º conociendo la teoría y acostumbradas a irla aplicando. Pero en definitiva, María está contenta de esta formación porque da mucho de sí para hablar con las alumnas

- Cuestionario a las alumnas de 2º Bachillerato.

En el presente apartado se pretende exponer los resultados del cuestionario realizado a las alumnas de 2º de Bachillerato. Al ser preguntas abiertas, los resultados se presentaran de manera cualitativa, excepto dos preguntas que se presentarán de manera cuantitativa.

Las palabras con las que las alumnas han resumido la teoría que se ha transmitido en el colegio acerca de las competencias de liderazgo han sido: éxito, futuro, motivación, organización, útil, eficaz... Todas ellas se adecuan correctamente al contenido anteriormente expuesto acerca de los hábitos y de los pensamientos de Covey.

Según las alumnas la competencia de liderazgo que la mayoría considera más útil es la optimización del tiempo. En este punto es importante decir que es en la organización temporal, es decir, en el tercer hábito, en el que el colegio ha utilizado una herramienta especial, la agenda. A continuación, exponemos el gráfico que muestra el porcentaje de las distintas respuestas.

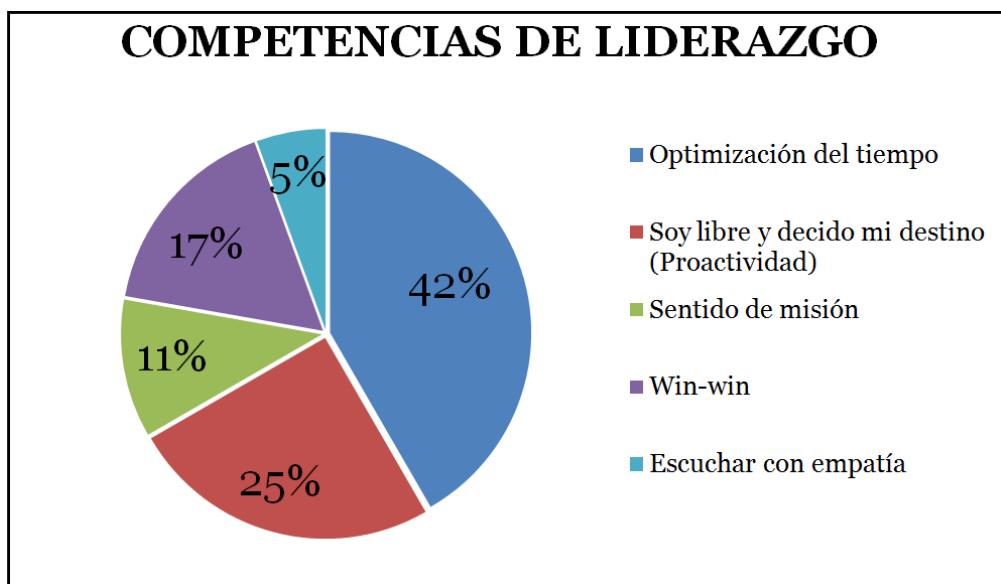


Figura 10. Competencias de Liderazgo. Elaboración propia

La mayoría consideran asequible la teoría de Stephen y se ven capaces de aplicarla en su vida. Al menos de intentarlo. Solo tres personas han contestado que no se ven capaces de llevarlo a cabo.

A la hora de afirmar en qué ámbito del aprendizaje esta teoría les ha ayudado más, la mayoría asegura que han aprendido a trabajar de forma individual organizándose mejor el tiempo, de una manera más óptima.

Es curioso observar que la mayoría no sabe definir correctamente proactividad o describir qué es ser proactivo. Prácticamente todas aseguran que proactividad es tener iniciativa, cuando en realidad, lo propio de ser proactivo es simplemente ser consciente de que cada uno es responsable de sus actos y decisiones. Pero por otro lado, todas aseguran de diversas maneras que gracias al curso son más conscientes de que quien toma las decisiones importantes es uno mismo, no deciden las circunstancias, es cada uno el responsable, es imprescindible tener unas prioridades, etc. Sin llamarlo proactividad.

Prácticamente todas las alumnas tienen un enunciado de misión personal, sólo tres personas niegan tenerlo, aunque lo ven importante. Algunos ejemplos de enunciado de misión son los siguientes:

“Ayuda a los demás y serás feliz”

“Ponte las pilas y espabila”

“La batalla de la vida la gana aquella que cree poder hacerlo”

“Las palabras mueven, el ejemplo arrastra (hace un año)”

“El esfuerzo de ahora es para un futuro mejor”

“Haz lo que debes y está en lo haces”

“Sé tú mismo”

Un factor relevante y que da muchas pistas, es el hecho de que la mayoría de las alumnas responden que nunca han hablado con la tutora sobre las competencias de liderazgo, algunas añaden un comentario asegurando que las tutoras no tienen tiempo. De todas formas, las que lo han tenido la oportunidad de hacer preceptuación con la tutora -solamente tres personas-, aseguran que el hablar con la tutora sobre estos contenidos les ha ayudado a hacerlos más reales en su vida.

De las preguntas referidas a la herramienta de la agenda podemos decir lo siguiente:

El formato de la agenda les ha facilitado a todas a planificarse semanalmente. Con ella han aprendido a saber priorizar, a saber optimizar el tiempo. Las frases en general las han motivado a empezar con más energía la semana, con más ganas. Volviendo a empezar. Aunque encuentran muy útil el que la agenda permita reflexionar acerca de los roles y metas para cada uno, no utilizan el apartado que los contiene porque según ellas es demasiado personal como para ponerlo en una agenda escolar. Se trata de un tema de privacidad. Otras aseguran que no han utilizado todos los apartados de la agenda, como el de los roles, por falta de tiempo.

Algunas de ellas afirman que en clase no se les ha explicado demasiado bien el uso de la agenda, y es por ese motivo que no la han sabido aprovechar o utilizar correctamente.

Lo que más ha gustado de esta herramienta ha sido el diseño y las frases motivacionales. Mejorarían el espacio dedicado a los deberes, aumentándolo.

Por último, en cuanto a qué podría mejorar el colegio a la hora de transmitir la teoría, las aportaciones de las alumnas dicen que se debería hacer más atractivo, más dinámico, se deberían dar más sesiones teóricas acerca de las competencias, dedicar más tiempo a la atención individualizada y empezar el curso en niveles inferiores para facilitar la interiorización.

3. Balance y discusión

En el presente apartado se pretende analizar las entrevistas, relacionarlas entre ellas junto con el cuestionario.

En primer lugar las entrevistas entre ellas mantienen una coherencia bastante palpable. En ellas encontramos numerosas coincidencias, a pesar de ser entrevistas elaboradas de manera independiente y sin ser comentadas entre los agentes a los que se les pregunta. Es cierto, que de todos modos, existe alguna contradicción que comentaremos. Pero empecemos por los elementos comunes, que gracias al hecho de que son compartidos por todos, se convierten en argumentos de más peso y más válidos.

- Coincidén todos en que existe una necesidad imperante de implantarlo en las edades que comprenden el periodo de bachillerato. Una etapa clave para el ejercicio de la libertad. Momento de toma de decisiones, de crecimiento decisivo como persona. Por

ello, es necesario diseñar una formación que facilite las habilidades que permitan lo anterior. Todas coinciden en que la teoría de Stephen Covey es la más adecuada para lograrlo. De igual modo, comparten la visión de empezar el curso en 1º de bachillerato y no en 2º.

- Todas aseguran que dicha teoría responde a la esencia de las personas. A lo propio de la naturaleza humana y es por ese motivo que toda persona que la conoce la acoge y la acepta sin dificultades. Por eso profesoras, alumnas y familias se muestran tan a favor del enfoque de esta formación. El motivo de este factor ya ha sido comentado a la hora de hablar de la base antropológica, y Stephen lo transmite de manera muy clara a continuación:

“Pero mi propia experiencia (tanto la personal como la resultante del trabajo con miles de otras personas) y el cuidadoso examen de individuos y sociedades que han tenido éxito en la historia, me han convencido de que muchos de los principios encarnados en los «siete hábitos» se encuentran profundamente arraigados en nuestro interior, en nuestra conciencia moral y en nuestro sentido común”. (S.R. Covey, 1990, P.26-27)

- Por otro lado, la figura de Stephen Covey, es reconocida de manera global y su teoría tiene un prestigio que todos reconocen. Por otro lado, el lenguaje – descrito en apartados anteriores- con el que Sean Covey traduce la teoría de su padre es imprescindible para que las alumnas la comprendan y se muestren abiertas a adaptarlo a sus vidas. Esta es una opinión que todas las personas entrevistadas comparten. Pero además, en el libro de Sean encontramos opiniones de otros personajes acerca de su obra, que se adecuan, por ejemplo: “Sean Covey habla a los jóvenes de un modo tan ameno como reflexivo. Su mensaje ofrece un sólido mapa hacia un futuro de éxitos. Lo recomiendo mucho”. (J. Gray en S.Covey, 2013, preámbulo).

- Todas tienen muy clara la configuración de la metodología del curso: unas sesiones teóricas grupales en las que se expone el contenido de los hábitos y se dan herramientas de manera general para ponerlo por obra, y unas sesiones individuales en las que se consolida lo aprendido en clase de manera más realista y solo aplicado a las circunstancias personales de la alumna. Esas sesiones individuales necesitan, y todas están de acuerdo, de una reflexión previa, como se ha expuesto en el presente estudio. Covey apunta que es necesario partir de “adentro” para encontrar respuestas a la propia vida, y para ello es necesario pensar, reflexionar:

“Para reconocerlos y desarrollarlos con el fin de dar respuesta a nuestras preocupaciones más profundas, tenemos que pensar de otro modo, llevar nuestros

paradigmas a un nivel nuevo, más profundo, «de adentro hacia afuera.» (S.R. Covey, 1990, P.27).

- A la hora de establecer que es lo que consideran más importante sobre los tres primeros hábitos tanto la persona encargada de aplicar la teoría como la tutora ve vital la responsabilidad de los propios actos y el dirigirse hacia un fin para que la vida tenga sentido. Covey, como hemos expuesto a lo largo del estudio, también afirma la importancia ser responsable de los propios principios:

“Nuestra conducta es gobernada por principios. Vivir en armonía con los principios tiene consecuencias positivas; violarlos determina consecuencias negativas. Somos libres para elegir nuestra respuesta en cualquier situación, pero al elegir también optamos por la consecuencia correspondiente. «Cuando uno recoge una punta del palo, también recoge la otra.»” (S.R. Covey, 1990, P.55).

En cuanto a las contradicciones observamos una muy importante y un poco preocupante: las personas encargadas del diseño y de la aplicación de la teoría tienen muy claro que las profesoras implicadas en el curso (sobre todo las tutoras de 2º de bachillerato) reciben una formación previa donde se les explica lo 7 hábitos de Covey, que complementan las competencias de liderazgo, de manera que tengan los conocimientos necesarios para poder transmitirlos a sus alumnas. En cambio, la tutora de 2º de bachillerato de La Vall, encargada de trabajar dichas competencias con sus alumnas asegura que solamente a algunas tutora se les ha ofrecido la formación suficiente. Pero que en general la información de la que disponen es escasa, ve necesario poseer más datos, más conceptos para ser más competente.

Por otro lado, las personas encargadas del diseño y aplicación dan por hecho que las sesiones teóricas se complementan con sesiones individuales dirigidas por las tutoras. La realidad, expuesta por la tutora, es que dichas entrevistas individuales son muy escasas, con motivo del poco tiempo del que se dispone y porque es aún una aplicación muy reciente. Aunque sí que es cierto que cuando se dan producen muy buenos resultados. Se entiende que es el primer año y que existen innumerables elementos que se pueden mejorar, estos apuntados anteriormente son algunos de ellos.

En cuanto al cuestionario, es enriquecedor y revelador conocer la opinión de las alumnas relacionándola con lo que ya hemos visto que apuntan las personas encargadas de la formación en competencias. Las respuestas a la primera pregunta muestran que se ha sabido transmitir la validez de la teoría de Covey, ya que todas las alumnas, con distintas palabras, aseguran que las competencias de liderazgo o hábitos acercan a uno al éxito a la efectividad. También ha quedado claro en ellas el carácter

humano, del que hablan las encargadas de la formación, ya que prácticamente todas se ven capaces de asumir la teoría y vivirla.

Por otro lado y es curioso observarlo, ninguna ha sabido definir *proactividad*. Este hecho puede detonar una falta de formación por parte del profesorado que no tiene las herramientas necesarias o los conceptos asimilados de tal manera que los pueda transmitir correctamente. Este factor que se adecua a lo que ya afirma la tutora en la entrevista individual.

Aunque las personas que aplican la teoría coinciden en destacar como lo más importante el hecho de tener un sentido en la vida y ser consciente de la responsabilidad de los propios actos, las alumnas dan una importancia mayor a la optimización del tiempo (observable en la Figura 10). Este punto denota que los docentes no transmiten con fuerza de lo que están convencidos. Es cierto, por otro lado, que la competencia de la *Optimización del tiempo* cuenta con una herramienta exclusiva que es la agenda; de la cual, a pesar de contener apartados en los que se fomenta el desarrollo de la misión personal o el establecimiento de roles y metas para cada uno de ellos, se le ha dado más importancia a aquellos apartados que permiten la organización, el aprovechamiento del tiempo, etc.

En cuanto a las entrevistas individuales con la profesora encargada, la gran mayoría de las alumnas afirma que nunca han hablado con su tutora. Este hecho da validez a lo comentado por la tutora de 2º de Bachillerato entrevistada y pone de manifiesto una carencia metodológica importante. Las entrevistas individuales, tal y como lo defienden las personas encargadas del diseño y aplicación de la teoría, son vitales para la consolidación de la teoría. Por lo tanto, no se darán avances sin ellas.

Por último, es destacable el hecho de que todas: alumnas, tutora, persona encargada del diseño y persona encargada de la aplicación, ven fundamental que el curso sobre competencias sea en 1º de bachillerato.

4. PROPUESTA PRÁCTICA

En el apartado de la propuesta práctica, en relación con el curso que se está impartiendo en La Vall sobre competencias de liderazgo, se describen una serie de actividades que se pueden realizar durante el horario escolar.

Con respecto al aprendizaje, dichas actividades están pensadas para poner en práctica todo lo que se explica y desarrolla en clase acerca de los hábitos y competencias. Es una manera de asentar conocimientos y desarrollar habilidades. Las alumnas, a través de las actividades podrán llevar a cabo una autoevaluación en la que analizaran diversos aspectos: cuál es su grado de implicación respecto del curso, comprensión de la teoría, puesta en práctica de los conceptos, desarrollo procedural.

Las actividades permiten una mayor motivación que facilita la atención y, por lo tanto, la asimilación de los conceptos. Además, las actividades pueden desarrollarse en grupo o de manera individual, fomentando así el aprender a trabajar de diversos modos. También se adaptan a la diversidad ya que no hay una respuesta única, todas ellas son válidas siempre que las contestaciones sean adecuadas y coherentes. Por lo tanto, permiten la atención individualizada ya que posteriormente se puede considerar la actividad de cada alumna relacionándolo con la circunstancia personal. Buscando la aplicación más apropiada para la mejora de esa persona.

Por el anterior motivo, las tutoras tienen en estas actividades una oportunidad para hablar con sus alumnas y poder ayudarlas más fácilmente. Después del autoconocimiento personal por parte de las alumnas, que se facilita con dichas actividades, la tutora puede encontrar soluciones que se adapten mejor a su alumna, además, el crecimiento personal es más rápido.

En cuanto a las actividades, éstas se realizaran en el aula, durante las horas de tutoría y siempre a continuación de una sesión teórica. Cada una de las actividades debe durar entre 15-20 min. Se puede dejar siempre un margen de 10 min para las alumnas que son más lentas, permitiendo un tiempo máximo de 30 min. Cada una de las actividades está abierta a una reflexión posterior y a un diálogo con la preceptora (profesora encargada de hablar con la alumna de diversos aspectos: académicos, personales, familiares... contando siempre con la libertad de la alumna).

	Competencia	Tareas	Objetivos	Temporalización	Recursos	Agentes
1	Proactividad	Actividad 1: Reactiva	Autoconocimiento. Analizar errores, aprender de ellos.	Tras la 1 ^a sesión del curso (proactividad). Elaborar en el aula: 10 min.	Personales / materiales	Alumna
2	Proactividad	Actividad 2: Cuestionario sobre las cualidades humanas	Conocimiento personal. Autoevaluación.	Tras la 1 ^a sesión del curso (proactividad). Elaborar en casa: 20 min.	Personales / materiales	Alumna
3	Proactividad	Actividad 3: Tengo que.../ ¡Haré!	Escuchar tu propio lenguaje. Comparar el lenguaje reactivo y el proactivo. Analizar cuál te hace más libre. Sacar consecuencias.	Tras la 1 ^a sesión del curso (proactividad). Elaborar en el aula: 10 min.	Personales / materiales	Alumna
4	Proactividad	Actividad 4: Control/No control	Autoconocimiento. Aprovechamiento del tiempo. Liberación de preocupaciones incontrolables. Centrarse en lo importante.	Tras la 1 ^a sesión del curso (proactividad). Elaborar en el aula: 10 min.	Personales / materiales	Alumna
5	Proactividad	Actividad 5: Agente de cambio	Tener modelos inspiradores de conductas. Querer ser el protagonista de tu vida. Desear cambiar cosas para mejorarlas.	Elaborar durante la primera preceptuación con la tutora. A través del diálogo.	Personales / materiales	Alumna/Tutora

6	Sentido de misión	Actividad 1: El gran descubrimiento	Conocerse mejor. Facilitar la elaboración del enunciado de misión.	Tras la 2ª sesión del curso (sentido de misión). Elaborar en el aula: 10 min.	Personales / materiales	Alumna
7	Sentido de misión	Actividad 2: Escribir tu enunciado de misión personal	Dirigirse hacia lo importante. Aprender a tomar decisiones apropiadas. Tomar una dirección inamovible en la vida.	Tras la 2ª sesión del curso (sentido de misión). Elaborar en en casa: sin tiempo establecido.	Personales / materiales	Alumna
8	Sentido de misión	Actividad 3: Roles	Establecer metas. Aprender a superarse. Desarrollo de la voluntad. Ser responsable.	Elaborar durante la segunda entrevista con la tutora. A través del diálogo.	Personales / materiales	Alumna/Tutora
9	Optimización del tiempo	Actividad 1: Tabla del tiempo	Establecer prioridades. Aprender a organizar el tiempo según las prioridades. Hacer lo que se debe, estar en lo que se hace.	Tras la 3ª sesión del curso (optimización del tiempo). Elaborar en el aula. A continuación, organizar cada semana el domingo, siguiendo las pautas establecidas.	Personales / materiales	Alumna
10	Optimización del tiempo	Actividad 2: Comodidad /Valentía	Afrontar desafíos. Hacer cosas nuevas. . Descubrir nuevas oportunidades. Desarrollo del potencial personal.	Tras la 3ª sesión del curso (optimización del tiempo). Elaborar en en el aula: 20 min	Personales / materiales	Alumna

Tabla 1. Planificación de actividades. Elaboración propia.

Para realizar dichas actividades se pueden utilizar recursos personales o materiales. En cuanto a recursos personales, diríamos que la profesora expone en qué consiste la actividad y cuáles son los objetivos. En relación con los materiales, se podría proyectar cada una de las actividades en la pantalla y las alumnas van contestando en el folio o folios que dispongan.

A continuación se expone una descripción de cada una de las actividades:

PRIMERA COMPETENCIA

ACTIVIDAD 1: Reactiva

Piensa en alguna situación en la que últimamente has reaccionado de forma reactiva:

1. ¿Cómo respondiste? ¿Cómo te sentiste?
2. ¿Lo podrías hacer mejor? ¿De qué manera?
3. ¿Qué consecuencias tendrías para ti y para los demás?

ACTIVIDAD 2: Cuestionario sobre las 4 cualidades humanas

Escribe de 0 a 4 el número que mejor representa tu actitud o conducta habitual respecto a las preguntas (0, nunca; 1 muy pocas veces; 2 normal; 3 muy a menudo; 4, siempre)

AUTOCONCIENCIA

1. ¿Soy capaz de separarme de mis pensamientos y mis emociones, de analizarlos y cambiarlos?
2. ¿Me doy cuenta de cómo mi forma de pensar afecta a mis actitudes y conductas, y a los resultados que obtengo en mi vida?
3. ¿Comprendo cómo influye mi guión biológico, genealógico, psicológico y sociológico en mis pensamientos más internos y profundos?
4. Cuando otras personas me ven distinta a como yo me veo, ¿tengo en cuenta esas opiniones e intento aprender de ellas?

CONCIENCIA

1. ¿A veces considero que debería hacer o no hacer algo de forma distinta a como lo estoy haciendo?
2. ¿Reconozco la diferencia entre “conciencia social” y mis propios valores?
3. ¿Valoro realmente principios universales tales como la integridad y la confianza?
4. Lo que me hace valorar los principios universales es mi propia experiencia como ser humano.

IMAGINACIÓN

1. ¿Soy capaz de anticiparme a los hechos?
2. ¿Pienso en el futuro?
3. ¿Uso la visualización para ayudarme a establecer y alcanzar mis objetivos?
4. ¿Busco alternativas para resolver problemas en distintas situaciones y valoro las distintas opciones de los demás?

VOLUNTAD INDEPENDIENTE

1. ¿Cumplo las promesas que me hago a mí mismo y las que les hago a los demás?
2. ¿Soy capaz de actuar conforme a mis propios principios, aunque ello signifique nadar contracorriente?
3. ¿Tengo la capacidad de establecer y perseguir mis propias metas?
4. ¿Puedo cumplir con mis obligaciones con independencia de mi estado de ánimo?

Suma tu puntuación para cada una de las cuatro cualidades.

RESULTADO

Auticonciencia =
Conciencia =
Imaginación =
Voluntad Independiente =
De 0 a 7 cualidad inactiva
De 8 a 12 cualidad activa
De 13 a 16 cualidad altamente desarrollada

ACTIVIDAD 3: Tengo que.../ ¡Haré!

Piensa 5 cosas que harás la semana que viene y escribe:

1. Tengo que...

2.

3.

4.

5.

Escribe lo mismo pero empieza con:

1. Haré...

2. Iré ...

3.

4.

5.

ACTIVIDAD 4: CONTROL/NO CONTROL

Escribe 5 cosas que no puedes o podrás controlar:

1.

2.

3.

4.

5.

Escribe 5 cosas que sí puedes/podrás controlar:

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.

EL RESULTADO SERÁ TU CÍRCULO DE CONTROL Y DE PREOCUPACION. Verás cuál es más grande. Si eres proactiva o reactiva. Y puedes proponerte reducir uno e aumentar el otro.

ACTIVIDAD 5: Agente de cambio

1. Escribe el nombre de una persona que haya sido una FIGURA de transición para ti en tu vida.
2. ¿Cómo era? ¿En qué te influyó? ¿Cómo cambiaste?
3. Piensa en una situación en la que puedas ser una FIGURA de transición para alguien. ¿Por dónde empezarías?

SEGUNDA COMPETENCIA

ACTIVIDAD 1: El Gran Descubrimiento

Consiste en contestar con sinceridad a las preguntas que propone Sean Covey (2013). El objetivo es conocerse mejor, saber lo que a uno le gusta, lo que le inspira, admira, y hacia donde quiere dirigir su vida.

1. Piensa en la persona que haya marcado una diferencia positiva en tu vida. ¿Qué cualidades tiene esa persona que te gustaría desarrollar?
2. Imagínate dentro de 20 años. Estás rodeado por las personas más importantes de tu vida. ¿Quiénes son y qué haces tú?
3. Si colocásemos una viga de acero (de 30 centímetros de ancho) entre dos edificios de 100 m de alto. ¿Por cuánto dinero estarías dispuesto a caminar sobre la viga? ¿Caminarías sobre esta viga por mil euros? ¿Por un millón de euros? ¿Por salvar a tu mascota? ¿Por salvar a tu hermano(a)? ¿Para ser famoso? Piénsalo detenidamente....

4. Si pudieses pasar un día en una gran biblioteca estudiando algo que deseas, ¿qué estudiarías?
5. Haz una lista de las diez cosas que más te gusta hacer, como cantar, bailar, leer revistas, dibujar, leer libros, soñar despierto... ¡cuálquier cosa que te encante hacer!
6. Describe un momento de tu vida en el cual hayas estado profundamente inspirado(a).
7. Dentro de 5 años, el periódico de tu ciudad escribe un artículo sobre ti, y desean entrevistar a tres personas: tu padre o madre, tu hermano o hermana, y un(a) amigo(a). ¿Qué deseas que digieran sobre ti?
8. Piensa en algo que te represente: una rosa, una canción, un animal... ¿Por qué te representa eso?
9. Si pudieras pasar una hora con una persona que haya vivido alguna vez ¿quién sería? ¿Por qué esa persona? ¿Qué le preguntarías?
10. Todo el mundo tiene uno o más talentos. ¿Cuáles son tus talentos? Utiliza los talentos enumerados (...) o escribe tus propios talentos.

Cifras Palabras

Pensamiento creativo

Deportes

Hacer que las cosas sucedan

Percibir necesidades

Mecánico(a)

Artístico(a)

Trabajar con personas

Tomar decisiones

Memorizar cosas

Construir cosas

Aceptar a los demás

Predecir qué va a pasar

Hablar

Escribir

Bailar

Escuchar

Cantar

Humor

Compartir

Música

Conocimientos generales (S. Covey, 2013, pp.86-90).

ACTIVIDAD 2: Escribir tu enunciado de misión personal.

Cosas que pueden ayudar:

1. Listado de virtudes y defectos. Cinco de cada.
2. Descubre 3 citas que te inspiren y bástate en ellas para tu enunciado.
3. Pregunta a tus amigos que es para ellos lo más importante en la vida. Pregúntatelo tú también.
4. Haz un borrador con muchas ideas, déjalo reposar y luego retoca lo que quieras.

No hay dos enunciados de misión iguales, por lo tanto, es imprescindible que sea algo personal. No debe ser como el de los demás. Puede tener muchas formas: un poema, una canción, una cita, palabras sueltas, una imagen, un collage de fotografías, una sola palabra...

ACTIVIDAD 3: ROLES

- Define tus roles
- Pon a cada rol unas metas

ROL	METAS
1.	
2.	
3.	
4.	

TERCERA COMPETENCIA

ACTIVIDAD 1: Tabla del Tiempo

- Planifica la semana con lo que sueles hacer: estudio, deporte, novio, familia, encargos, compras...
- Pon al lado el tiempo que le sueles dedicar.

- Compáralo con lo que para ti es prioritario y reajusta tiempos.

ACTIVIDA 2: Comodidad/Valeñía

- Elabora un diagrama con lo que para ti pertenece a la zona de comodidad y a la zona de valentía.

- Haz cada semana una cosa que esté colocada en la zona de valentía.

5. CONCLUSIONES

A lo largo de la investigación vemos que ha sido posible alcanzar el objetivo principal que consistía en analizar las potencialidades del uso de las competencias de liderazgo en la educación y en particular de las teorías de Stephen Covey. A continuación se expone lo observado:

1. Es una reforma diferente a otras que se hayan podido dar. Se trata de un paradigma distinto: todos los alumnos son líderes. Se ha logrado concienciar a los alumnos que cada uno toma sus propias decisiones, es responsable de sus actuaciones. Cada uno se convierte en su propio líder, su guía para que su vida tenga un sentido. A partir de aquí, después de lograr la victoria privada, se puede hablar de la victoria pública, es decir, se puede ayudar a los demás.

2. La teoría funciona de adentro a fuera: primero se crea un ambiente propicio entre los profesores y el personal académico del ciclo de Bachillerato. A través de una formación, se pretende que todos los docentes conozcan y desarrollen la teoría de Covey de modo personal. Sólo después de lograr este principio, se puede transmitir a los alumnos y esperar a que en ellos la teoría también cobre vida. Los cambios primero se deben dar en el profesorado, para lograr que los alumnos también cambien y mejoren.

3. La implantación de dicha teoría de Stephen supone la utilización de un lenguaje común y comprensible: el de los 7 hábitos. Toda la comunidad académica: profesores, padres y alumnos se entienden usando unas expresiones concretas. Como por ejemplo, *proactividad, sentido de misión, competencias...* Este elemento facilita la comunicación, la hace fluida y eficaz. Además permite que todos los miembros del centro (los relacionados con la etapa de bachillerato) caminen en la misma dirección.

4. La aplicación de la teoría de Covey es global, es decir, se da en todos los momentos, en todas partes, para todos. No es algo añadido, una actividad que se le debe encontrar un lugar y un momento oportuno para desarrollarlo, sino que la teoría está insertada en todas las actuaciones, en todas las conversaciones, en todas las sesiones. Tiene ese carácter transversal que la hace tan válida, eficaz y útil.

Por otro lado, después de lograr los objetivos secundarios, se debe decir que la aplicación de la teoría, de momento, está siendo aplicada y al ser tan reciente, existen una serie de errores en dicha aplicación. Las tutoras y las alumnas son conscientes de lo que ocurre, no así las personas encargadas del diseño y aplicación de la teoría. Dichos

errores son los siguientes: no todas las alumnas han recibido la formación sobre los hábitos, no todas las tutoras están formadas en profundidad respecto a los 7 hábitos, muy pocas alumnas han recibido la atención individualizada necesaria para la completa interiorización de la teoría. Los factores que han propiciado estas carencias son la falta de tiempo, el carácter innovador de la teoría, el hecho de que el colegio no cuenta con una experiencia previa y el que la teoría ha sido recientemente aplicada.

A pesar de ello nadie la rechaza, todos están de acuerdo con los contenidos de la teoría y se muestran satisfechos e ilusionados de que La Vall esté ofreciendo esta formación. Pero, también es cierto, que especialmente las personas que deben sacar más provecho de dicha formación, ven la necesidad de mejorarla: empezando antes, perfeccionando la herramienta de la agenda, aumentando las sesiones teóricas, logrando una atención individualizada más frecuente y profunda, y asegurando la atención individualizada con las tutoras para asegurar la correcta y total aplicación de la teoría.

6. LIMITACIONES

En general, durante la elaboración del Trabajo Final de Máster no se han encontrado grandes limitaciones. Todas las personas a las que se les ha pedido una pequeña participación mediante las entrevistas (profesoras, encargadas de la teoría...) han mostrado una muy buena disposición a colaborar.

Es cierto que el tiempo del que se ha dispuesto para su desarrollo ha sido escaso y ajustado. Con un plazo de tiempo mayor seguramente se podría perfeccionar y ampliar algunos apartados. Por ejemplo se podrían haber realizado más entrevistas individuales a las alumnas, con tal de conocer su opinión de primera mano acerca de la aplicación de la teoría en el centro. O se podría haber preguntado a familias qué impresión tienen sobre dicho curso de formación.

El material necesario y que se ha utilizado para la investigación ha sido muy accesible. Algunas páginas web se encuentran en inglés, pero no ha sido complicado entender su contenido.

En resumen, podemos decir que no ha habido grandes limitaciones excepto el escaso tiempo con el que se ha contado para elaborar dicho TFM.

7. LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN FUTURA

Algunas de las líneas de investigación que podrían estudiarse en un futuro son las siguientes:

- En la medida que el programa vaya avanzando en el colegio y se empiece su implantación en 1º de Bachillerato, se podría hacer un estudio similar, pero abarcando el conjunto de los 7 hábitos defendidos por Covey.
- Estudio de cuál es la Influencia de estos cursos sobre competencias de liderazgo en las familias. Diseñar un plan para la formación de las familias basado en la teoría de Stephen Covey.
- Diseñar un plan que mejore la formación de las tutoras y de las personas encargadas de difundir el curso sobre las competencias, entre las alumnas.
- Investigación y creación de herramientas para la aplicación de la teoría (complementar la herramienta de la agenda).
- Elaborar un estudio comparativo de las universitarias con este bagaje sobre las competencias de liderazgo y sin él. (Resultados académicos, cualidades humanas, éxitos, liderazgo, etc.).

8. BIBLIOGRAFÍA

1. Referencias bibliográfica

- COVEY, S. (1990). *Los siete hábitos de la gente altamente efectiva*. Espasa Libros. Madrid.
- COVEY, S. (2013). *Los 7 hábitos de los adolescentes altamente efectivos*. Debolsillo. España.
- GUZMAN, A. (2002). *Maestría personal. Cómo hacer de la vida una obra de arte*. Editorial Pax. México.
- LORDA, J.L. (2010). *Humanismo II. Tareas del espíritu*. Rialp. Madrid
- YEPES, R. y ARANGUREN, J. (1999). *Fundamentos de la Antropología. Un ideal de la excelencia humana*. EUNSA. España.
- Colegio Bilingüe de Panamá (s.f.) <http://colegiobilinguedepanama.com/wp/franklincovey/> recuperado el día 11 de noviembre 2014.
- Colegio Buckingham (s.f.) <http://www.colegiobuckingham.edu.co/leaderinme>, recuperado el día 11 de noviembre 2014.
- Colegio Capouilliez (s.f.) <http://www.capouilliez.edu.gt/capouilliez3/lider-en-mi>, recuperado el día 11 de noviembre 2014.
- Colegio La Vall (s.f.) <http://www.institucio.org/lavall> recuperado el día 15 de diciembre 2014.
- Periódico polígrafo (s.f.) <http://periodicopoligrafo.weebly.com/programa-liacuteder-en-miacute.html>, recuperado el día 11 de noviembre 2014.
- The Leader in Me (s.f.) <http://www.theleaderinme.org/what-is-the-leader-in-me/>, recuperado el día 11 noviembre 2014.

2. Bibliografía complementaria

- FRANKL, V (1991). *El hombre en busca de sentido*. Editorial Herder. Barcelona.
- Franklin Covey (s.f.) <http://www.franklincovey.com/tc/solutions/education-solutions>, recuperado el día 11 de noviembre 2014.

- Funding Universe (s.f.) <http://www.fundinguniverse.com/company-histories/franklin-covey-company-history/>, recuperado el día 11 de noviembre 2014.
- Planeta libros (2014) <http://www.planetadelibros.com/stephen-r-covey-autor-000006359.html>, recuperado el dia 30 de noviembre 2014.
- Fundación Terpel (s.f.) <http://www.fundacionterpel.org/Home.aspx>, recuperado día 11 de noviembre 2014.
- Stephen Covey (s.f.) <https://www.stephencovey.com/>, recuperado el día 29 de noviembre 2014.
- Sean Covey (s.f.)<http://www.seancovey.com/> , recuperado el día 29 noviembre 2014.

ANEXOS

ANEXO 1

Entrevista dirigida a la persona encargada de diseñar la aplicación de la teoría de S.R. Covey en el colegio La Vall

¿Por qué La Vall ha escogido Stephen Covey y no Victor Küpers..., u otros autores de autoayuda parecidos?

La idea de fondo era buscar algo que nos facilitará educar en liderazgo a las alumnas. Para que en esta última etapa de su vida escolar, pues... pudieran desarrollar unas competencias que les ayudaran a ir perfilando su proyecto de vida personal. Que querían ser, pero además pusieron en práctica ese proyecto de vida personal, empezaron ya viviendo ese liderazgo, ese tomar su vida y dirigirlo hacia donde ellas querían. Que empezaran a tomar decisiones sobre su propia vida y sobre su futuro. Entonces, pues buscando autores, materiales sobre educación y liderazgo, encontramos el planteamiento de Stephen Covey, sobre el desarrollo del liderazgo de las personas. Todo a través del desarrollo de los 7 hábitos.

Después, gracias a Stephen Covey llegamos a la adaptación que había hecho su hijo, Sean Covey a los 7 hábitos de los adolescentes. Nos pareció que era una idea muy buena, muy práctica, muy completa. Cumplía con los requisitos que nosotros queríamos y además tenía una base antropológica que nos parecía muy acertada, porque no se dejaba nada en el tintero. Tenía en cuenta la educación en libertad que para nosotros era una aspecto que para nosotros era importante, es decir, hacía hincapié en que la persona es libre y solo se desarrolla ejerciendo su libertad y encuadraba totalmente en la idea de q nosotros tenemos sobre que es la persona. Nos pareció mejor este autor que otros, que pueden ser más parciales o que cogen una parte de la persona, pero no toda en global.

¿Por algún motivo concreto se ha escogido aplicarlo a las alumnas de bachillerato?

La idea era cubrir la etapa de bachillerato, primero y segundo. El proyecto es para los dos. Se ha empezado por segundo, porque es un proyecto piloto. Son dos años importantes en la vida de una persona, en la que tienen que tomar decisiones, ya pueden tomar decisiones sobre lo que quieren ser en la vida y esto nos parecía que era una forma para ayudarlas en esta etapa.

¿Más colegios están participando o solo en La Vall?

En más colegios. Es una propuesta que se ha hecho en cuatro colegios y está en funcionamiento.

¿Habéis recogido opiniones de profesoras, alumnas, familias...?

El profesorado está muy contento. Ya hemos impartido formación al profesorado sobre las competencias de liderazgo, sobre todo a aquellos que tienen que trabajarla con las alumnas. Les ha ayudado mucho a nivel personal, con lo cual les ha encantado esta posibilidad.

El bachillerato es una etapa que no es fácil. Las alumnas tienen una edad que tienen mucho potencial para mejorar, para crecer, tienen ganas. Es una etapa nueva, hay mucha ilusión, hay motivación. Ya no están tan alteradas, tienen ganas de hacer cosas y veíamos que en el bachillerato nos faltaba algo. Este plan de competencias basadas en el liderazgo nos ha facilitado eso que buscábamos.

Las profesoras están contentas también por el prestigio que hay detrás de Stephen Covey. No es algo nuevo que nos hemos sacado de la manga, que no sabemos si funciona. Es algo que tiene prestigio internacional.

Nos han llegado comentarios de las familias. Familias de las alumnas, que en su trabajo...una familia nos comentaba que en el trabajo de un hermano de una de las alumnas le habían dado este libro nada más entrar, para su formación. Padres que han recibido formación en los 7 hábitos. La gente está muy contenta. Los padres están contentos que sus hijas de entre 16 y 17 años se estén formando en unas competencias que les van a servir para toda la vida, no solo para esta etapa. Es algo que ahora empieza a su nivel, según su maduración personal pero que les va ayudar a lo largo de toda la vida: en su vida profesional, en su vida familiar... Son competencias personales que te ayudan a mejorar en todo.

Ha sido recibido con mucho entusiasmo por padres, profesores y alumnas. Las alumnas también porque es un discurso moderno que lo comprenden muy bien. Los hábitos están basados en la naturaleza humana, y los principios en los que están basados los hábitos también. Con lo cual cualquier persona solo por mirar en su interior, los acepta, los ve con mucha claridad. No los cuestiona. Esta formación que ha dado Covey, la ha dado en todas las culturas: japonesas, asiáticas... en todas las culturas ha entrado bien. Basado en la naturaleza humana: libre, perceptible...siempre puede mejorar. Es un circuito de mejora continua personal.

¿Habéis encontrado alguna limitación a esta teoría?

Pensamos que es una teoría, como te decía, que tiene en cuenta al ser humano. Y éste siempre puede mejorar, con lo cual es una teoría que se retroalimenta. No es una teoría que dice aquí ya esta, ya he acabado. Cada vez que estudio un hábito, una competencia descubro cosas nuevas: yo quiero ser más honesto, más integro, más fiel, más comprometido...siempre puedo mejorar. El ser humano está hecho para mejorar siempre.

En principio no le vemos grandes límites. Es posible que haya algunos aspectos de mejora que no se contemplen tanto como otros, pero en principio para la edad nos parece bien. Quizá encontremos el límite de la etapa evolutiva y madurativa de las alumnas: tenemos que adaptarlo a su edad. Pero dentro de la edad que tienen, pueden mejorar mucho. No es lo mismo la misión que se puede poner un adulto, a la misión que se puede poner una niña de 16 años.

Como parte de la naturaleza humana, podemos decir que es realizable. Es asequible.

Parte de un conocimiento de lo que es la persona humana. Por lo tanto, es una teoría adaptable a cualquier situación. Y además la persona se siente comprendida, se ve reflejada en los hábitos. Se identifica. Ve reflejada su actitud, su comportamiento. Con mucha facilidad, no es algo complicado. Hay algún hábito que es más difícil de entender que otro, pero se acomodan bien si los adaptamos a la edad. Hay que adaptarlos a las alumnas para no poner una meta más alta de la que por edad pueden llegar.

¿Cómo lo habéis adaptado?

Nos ha ayudado mucho el libro de Sean Covey, el hijo de Stephen.

Su padre ya le educó en los hábitos a él y sus hermanos cuando eran pequeños, y está lleno de anécdotas de adolescentes. También, está lleno de experiencias de formación de los hábitos de gente joven. Eso nos ha ayudado mucho.

¿Tenéis sesiones grupales e individuales? ¿Cada tutora cómo lo ha hecho con su alumna?

Hay dos partes: la fase de formación, entrenamiento en unas sesiones grupales. Donde se ayuda a la alumna a comprender el hábito, a hacer algún ejercicio práctico para que lo entienda bien, proponerse algunas metas. Y por otro lado, otra fase que se llama de

coaching, de mejora personal. A través de la preceptuación, de unas entrevistas individuales, con cada una de las personas y de la herramienta que tenemos que es la agenda, ayudas a la alumna día a día, a ir mejorando en los hábitos, en las competencias de liderazgo. Y haciendo realidad esas metas que se pone para su propia vida.

ANEXO 2

Entrevista dirigida a la persona encargada de aplicar la teoría de S.R. Covey en el colegio La Vall. (Conchita Berjano)

¿Es el primer año que se aplica esta teoría en el colegio La Vall? ¿Contáis con alguna experiencia? ¿Alguna base?

Si. Este curso es el primer año. Sin experiencia, nos pareció muy interesante el libro y lo que hicimos fue adaptar lo que allí se dice, que se aplica para directivos. Lo vimos que era muy válido también para estudiantes de bachillerato que se preparan para la vida universitaria, que es la lanzadera de la vida profesional. Entonces, si todo eso lo adelantas, forjas unos hábitos que luego van a dar mucha más eficacia en las vidas profesionales de esas personas.

Entiendo que el programa se imparte en las sesiones de tutoría.

Lo que se trabajó, teniendo en cuenta, a una persona que es adolescente que aún no se ha forjado en la vida profesional y no tiene un conocimiento tan profundo como puede tener un adulto que cuando se lee ese libro, donde te hablan de las competencias, pues te ubica mucho más en todas las anécdotas, situaciones que allí te reflejan. Nos pareció que había que hacer una adaptación, para que tuviera una lectura cercana y que verdaderamente ayudara.

El hijo de Stephen adaptó el libro de su padre para adolescentes, pero aun y así, el de Sean, su hijo, tiene un fondo fantástico pero es muy americano. Tiene muchas anécdotas o matices que a la cultura europea o española no acaban de encajar. Por ejemplo: hay problemas que surgen en torno a poder conducir... aquí un joven de 16 años no conduce. O aspectos más propios de la vida americana.

Lo que hicimos fue trasladarlo a una agenda. Porque lo que tiene más valioso una persona joven es el tiempo. Quizás para un adulto es muy importante su ámbito profesional, pero donde un joven es profesional es con la gestión de su tiempo, porque

no tiene una relación contractual. Hasta ahora la única relación que le supone un vínculo fuerte es el compromiso que tiene con la universidad y en bachillerato con el colegio, o la institución de enseñanza a la que él pertenece.

Más adelante hablamos de la agenda. La idea es que las alumnas conozcan las competencias de liderazgo. Tenemos la agenda como herramienta para la programación semanal, la organización del tiempo, pero para conocer la base de todo eso, la teoría... ¿habéis dado alguna sesión teórica?

Podemos decir que la agenda se convierte en la excusa, porque es como la prueba del algodón. Una persona que adquiere esa capacidad de gestión y que luego sea una persona íntegra y que pueda desenvolverse con las personas que se encuentre en cada momento: trabajando en equipo, llevando a cabo distintas actividades... para usar la agenda, y poder descubrir que es para ti lo importante, tienes que tener primero un tiempo de reflexión.

Ese tiempo de reflexión le hemos dado un contenido: una presentación de todo lo que es el paquete de las competencias de liderazgo. Hablamos de competencias porque encajan más con el ideario del colegio, pero que con lo de Stephen se han enriquecido, se han perfilado, con otras herramientas que también forman parte de lo que es la identidad propia del colegio.

La validez de Stephen Covey, están que es un libro que se escribió hace años, pero ahora mismo resulta muy actual porque responde a unos principios que son inherentes a la persona. La persona no es un monolítico que pertenece a alguien. Esos valores también los hemos sabido perfilar en nuestra propia identidad corporativa. Nos resulta una ayuda muy eficaz para incidir sobre las mismas cosas pero de una manera más actual. Covey ha hecho un trabajo muy válido, que va a tener una vigencia mientras el hombre este sobre la tierra, mientras seamos lo que somos, esos dilemas y esas cuestiones que él se plantea los tenemos todos cada día.

¿Cuántas sesiones se han dado?

Se están dando las sesiones, lo que pasa que para el éxito de este programa, exige también la interiorización. Tiene que ser algo secuencial, esa interacción se da por la concatenación de los contenidos. No puedes dar un paso sin haber dado el anterior.

Primero se les explica el porqué de este curso en este año y la trascendencia que eso tiene. También se les invita a que el rendimiento de todo lo que van a oír va a depender también de su actitud. No todo el mundo, oyendo lo mismo va a obtener el mismo

resultado, es bueno que ellas tenga el reto de decir *se me está dando una oportunidad pero va a depender de mi el aprovecharlo*. Piensa que esto no va a tener una evaluación, ni un reflejo en lo que va a ser su expediente académico.

Luego ya empezamos por el principio, en los fundamentos de ese liderazgo, de las competencias. Covey estructura muy bien ese proceso de crecimiento. Se dan sesiones durante todo el año.

Creo que de alguna manera ya lo has dicho...pero el objetivo de este curso es formar personas que estén preparadas para la vida.

Un poco el objetivo es enseñar a la gente joven que todo lo que quieren conseguir, en cierto modo va a depender de ellas y su futuro empieza hoy. Para tener, por tanto, esa actitud, como dice Covey, proactiva, o para poder potenciar esa libertad individual es muy importante reflexionar *de que me sirve la libertad sino no sé lo que quiero*. Entonces quizás por las circunstancias de la actualidad, la inmediatez, ese afán de pasárselo bien, esa actitud irreflexiva tan propia de la inmadurez... la gente no piensa mucho. Pensamos que cuando yo quiera podré conseguir todo lo que pretendo, y sin embargo a veces el dejar pasar tanto el tiempo sin una dirección o un proyecto, dificulta el aprovechar al máximo las circunstancias que tienes hoy.

Podemos decir entonces que la metodología que se ha seguido son las sesiones teóricas contando con esto que decías de la interiorización de cada una... pero luego imagino que también forma parte de la metodología las preceptuaciones personales de las alumnas con su tutora. ¿Estas personas que también están implicadas que formación se les ha ofrecido?

Se les animo a leer el libro, también se les explicó lo mismo que van a recibir las alumnas, porque no hay mejor transmisor que el que ha hecho propio el mensaje y quien está verdaderamente convencido de lo que está diciendo. Todo lo que sustenta este programa... yo me he leído el libro y he tenido la suerte de poder hacer un curso impartido por una empresa que se encarga de la formación de directivos. Es real que cada vez que va pasando el tiempo, vas madurando, y se va conociendo mejor, vas descubriendo matices nuevos. Es un contenido del que nadie va a poder decir, pienso, *esto está obsoleto*. Tus circunstancias van a ir cambiando, tu temperamento se va a ir forjando, entonces vas a ir construyendo sobre una base cada vez más rica, y lo vas a ir sabiendo adaptar. Es como esos guante, en cierto sentido, que se va adaptando a la mano. A las niñas les pasa un poco lo mismo.

Y a las tutoras imagino que también. Es un crecimiento personal para una tutora: se lee el libro, lo aprende y luego también puede ayudar a alguien. De alguna manera ella también hace un recorrido.

Sí, lógicamente para todas las personas que se plantean ese crecimiento. Cada día es una ocasión nueva para poner todo aquello en práctica.

Como persona que ha desarrollado esta teoría en el colegio, ¿has visto que la implicación de las tutoras ha sido positiva? ¿Realmente se han identificado y han querido colaborar?

Tú piensa que para cualquier proyecto que lanzas es muy importante la persona responsable de impartirlo y evaluarlo. Porque si es un proyecto que tiene la envergadura y el empaque de que se va a transmitir en otros colegios, piensa que desde la organización que lo estructura es muy importante la formación de esos puntos intermedios. Si no los proyectos estarían siempre limitados a la potencialidad de una persona y eso lo haría de muy poca amplitud, por eso es muy importante la formación.

Esta evaluación que decías que no es de nota, ¿cómo se ha hecho?

Pues lo que te decía al principio, ellas tienen una agenda. Lo que administran es lo que tiene más valor en sus vidas, que depende de ellas, que es el tiempo. Ellas, previamente, consecuencia de esas sesiones que han tenido, han reflexionado sobre lo que quieren en su vida y ese ejercicio de trasladar a la vida real sus prioridades es, ya, la mejor muestra de que hemos conseguido el objetivo que buscábamos. Que sean realistas, personas trabajadoras, constantes, que sepan ellas mismas valorar si han llegado a lo que se habían propuesto y luego tener como una mentalidad más abierta.

En este sentido el ideario de nuestra organización ha pretendido también incidir en lo más importante del libro de Covey: él, al acabar todos los hábitos, habla del hábito de la renovación personal: dice un poco que es muy importante a través de los roles las distintas situaciones que tú en la vida puedes ir adoptando a través de tu trabajo, las personas que quieras, los compromisos que has adquirido... has de contemplar todo eso.

Pero nosotros hemos incido en un punto más. Abarcar las cinco dimensiones de la persona. Lo que nos parece que da un equilibrio a la vida. Porque dichas dimensiones, que son cinco, inciden en lo que es esencial para alcanzar la felicidad. ¿Pero qué sucede? Que según el grado de madurez, no todo el mundo es consciente de esas necesidades vitales que responden a todas las insatisfacciones que las personas en un

momento u otro nos hemos planteado: la falta de cariño de nuestra familia, la necesidad de salir de nosotros mismos y darnos a los demás, o la importancia del deporte, o las relaciones sociales, no únicamente el ámbito profesional... y si a una persona que se está formando, un adolescente, un preuniversitario, le ensañas a valorar lo que va a dar un equilibrio a toda su vida aunque él no sea del todo consciente, le estas enseñando a generar ese equilibrio. Sino luego las vidas se pueden terminar rompiendo si solamente sobredimensionas un aspecto, porque te genera un mayor interés o al revés porque eres una persona más superficial y únicamente valoras lo social en tu vida... pero lo académico también tiene un peso.

Esos es muy bonito porque creas unas bases que van a fundamentar luego a personas muy sólidas y a gente con poso.

Es un poco lo de C y CP. La producción y la capacidad de producir.

Aprovecho que ha salido lo de la agenda, ahora te iba a preguntar. ¿Esta herramienta se usa correctamente?

Las alumnas la están usando, les ayuda. Tú piensa que ahora te estoy hablando de unas 300 alumnas de este proyecto. Siempre hay gente que se ilusiona más. La percepción inicial fue fantástica por parte de todo el mundo, el diseño tan actual ha ayudado mucho, también. Pero cuando das el curso -esto sucede como cualquier otra cosa que quieras transmitir-, el interés depende de la actitud, y la actitud en cierto sentido depende de la madurez. Por tanto, la gente más inquieta, con más ilusión, con más proyecto sintoniza mucho antes. Luego, hay un sector que por falta de habilidades son más escépticos pero, sin embargo, para estas personas también es muy gratificante porque es una herramienta que les ayuda a ir mucho más allá de lo que ellas en un primer momento estarían dispuestas.

Este es otro tema... el de levantar un poco la mirada y saber trabajar a largo plazo. Este libro también te genera como una segunda visión. No solamente vivir lo inmediato, sino vivirlo pero con la mirada hacia el futuro. Ese futuro que es una proyección da mucha viveza también a tu presente. Tú sabes que detrás de esa clase aburrida, a lo mejor estoy forjando mi constancia, me estoy convirtiendo en una persona íntegra. Y esa capacidad de autocontrol, quizás me está permitiendo en el día de mañana, pues escuchar mejor porque soy menos visceral, menos primaria...bueno...tiene mucha patata todo esto.

Digamos que el proyecto ayuda a todo el mundo. Las que lo necesitan a corto plazo, como las que les va bien a largo plazo. La que tiene un proyecto lo podrá planificar porque tiene las herramientas. Y la que no se lo plantea.

¡Claro! Y luego hay gente que a lo mejor no sintoniza... pero yo también pienso que eso es la vida.

Hay que pensar que un adulto ha experimentado muchas situaciones en su vida profesional que quizás no ha sabido gestionar con éxito. Con una ayuda así, de los hábitos, vas mucho más predispuesto porque todo lo que oyes te ha pasado a ti antes: el no saber gestionar tu tiempo, el no saber trabajar con efectividad en un equipo, el sentirte herido por un comentario negativo, la falta de coraje para decir lo que piensas, el no tener esa mentalidad de abundancia en tu interior y entonces preocuparte de lo tuyo sin tener en cuenta lo de los demás...claro para estas niñas esos saltos son también más mortales. Por eso hemos bajado un poco el doblaje para que ellas lo pudieran entender y vivir.

En general el feedback de las alumnas es positivo.

Bueno, piensa que aún es muy pronto, lo acabamos de lanzar y aun estamos en noviembre, bueno ya en diciembre, pero lo que hemos podido impartir es positivo. La gente está muy contenta.

Como mi trabajo personal se centra en los tres primeros hábitos, y como persona que domina y aplica la teoría en el colegio ¿dónde dirías que reside la importancia de esta “victoria privada”?

Para mí la importancia de estos primeros hábitos esta en descubrir que tú eres el capitán de tu alma, tú eres la persona que tomas las decisiones y luego el que pones la dirección en tu vida. Pienso que es muy importante reflexionar. Muchas veces cuando llegas a la última hora del día uno no está satisfecho porque dices *yo hoy he hecho muchas cosas pero aquello a lo que quería llegar no lo he hecho*. Incluso a veces no eres consciente, y no lo eres quizás hasta al cabo de un tiempo, lo que produce más tristeza porque habitualmente lo que dejas por el camino no es lo que hubieras hecho escogiéndolo tú sino que la vida un poco te ha derivado por esa falta de dirección de uno mismo.

Por eso, para mí, lo importante es descubrir el sentido que le quieres dar a tu vida, eso genera una fuerza en ti mismo que te hace ver las cosas con otro voltaje. Saber dar a cada cosa la importancia que verdaderamente tiene. Para mí el trabajo es fundamental, pero para mí tiene más importancia que el trabajo mi familia. Y eso no influye en que trabaje de una manera poco profesional, al revés, porque quiero a mi familia, me importa mucho mi trabajo, porque con mi trabajo sostengo también a mi familia. Y por

otro lado, sé dar menor importancia a las dificultades que pueda tener en el ámbito laboral que a las que puedo tener en el ámbito personal.

Ahí está el tema del centro de principios, cuál es tu centro de influencia.

¡Sí!

Muchas gracias Conchita.

ANEXO 3

Entrevista dirigida a una de las tutoras de 2º de Bachillerato del colegio La Vall (Maria Casals)

¿Conocías la teoría de Stephen Covey sobre los 7 hábitos? ¿De qué?

Sí, sí la conocía porque me había leído su libro, pero la verdad es que hacía muchos años y en ese momento tampoco tenía el bagaje como para entenderlo todo. Entonces sí, me suena de su libro. Me lo había leído porque me interesó saber cuáles eran los hábitos de la gente altamente efectiva y porque pensé que el ser efectivo también te lleva a ser más feliz y a tener más plenitud en tu trabajo.

¿Piensas que el colegio ha ofrecido a las tutoras la formación suficiente para que las tutoras puedan ayudar correctamente a sus alumnas?

Pienso que algunas si y otras no. Es una cosa que se ha empezado muy poco a poco, y que las profesoras tendríamos que tener un poco más de información. Yo tuve la suerte de poder asistir a un curso que ofrecieron en igualada, pero he sido yo la que lo he tenido que transmitir a las otras, y me parece que no se transmite con la misma fuerza. No todas hemos tenido sesiones todas, solo algunas. Fui yo la que pude ir al curso y yo se lo he explicado a las otras dos tutoras de 2º de bachillerato.

Han colgado unos ppt en la web y aparece la información, los videos. Pero cada profesora se lo tiene que mirar y descargar.

¿En las preceptuaciones has hablado con cada una de tus alumnas sobre las competencias de liderazgo?

Solo con algunas porque lo acabamos de iniciar. No ha dado tiempo, y de momento solo he dado tres hábitos. Pero con las personas que he hecho tutoría este mes si que hemos

hablado de estos tres hábitos. Y me ha ido fenomenal, porque cuando lo entienden y lo aplican notan como mejoran en estos hábitos, incluso con ilusión.

Las tutoras entonces tenéis que dar alguna sesión...

Sí, yo lo he dado en mi clase, y las otras tutoras lo tienen que dar en su clase. Algunas me han pedido que lo haga yo, y para otras ha venido Conchita Berjano. La persona encargada de desarrollar la teoría en el colegio.

¿La agenda te ha facilitado la preceptuación?

Mucho, porque muchas veces les haces preguntas generales a las niñas y ellas generalmente no saben a dónde quieren ir ni a dónde tú vas. Pero después, cuando les preguntas en concreto por cada uno de estos hábitos...por ejemplo, la planificación, en concreto ¿Qué es para ellas prioritario, que no lo es?...puedes trabajar de una forma más eficaz, vas más a lo esencial a lo concreto, a lo importante. A que ellas sean conscientes, a que se ordenen su interior. Y no solo ordenen lo que tienen que hacer sino sus prioridades de vida, sus finalidades...un poco vivir la vida con sentido. Eso me parece también muy importante.

¿Cuáles son las impresiones de las alumnas acerca de la aplicación de la teoría de Stephen Covey?

A las alumnas en general les gusta muchísimo, porque tiene un vocabulario, por lo menos el libro que se adapta a los adolescentes, muy adecuado para ellas, que se habla mucho hoy en día y a las alumnas les ayuda, todo eso es muy motivacional. Los argumentos que se dan también motivan mucho a querer ser mejor, a tener una actitud mucho más amplia y más integral, no solo académica. Los videos de soporte a todos estos hábitos, a las niñas les llama mucho la atención, ayudan a reflexionar. El remate para entender cada uno de los hábitos.

¿Qué aspecto de la teoría, sobretodo de los tres primeros hábitos, crees que ha ayudado más a tus alumnas? ¿Algún ejemplo que lo avale?

Varios aspectos. En concreto definir los roles en tu vida. Esto es muy importante porque a veces no son conscientes de todos los roles que tienen: solo ven que tienen que estudiar y punto. Y luego también el tema de organizar las prioridades, que haya cosas esenciales y más importantes y las otras son secundarias. Esto les ayuda mucho. Y también el proyectarse en el futuro, el ver que su vida tiene un sentido. Lo que hacen ahora es construir el futuro y por eso es importante.

Alguna anécdota de alguna alumna....

De momento no mucho porque después de la aplicación ya han venido los exámenes, pero si que casi todas las niñas al terminar decían que querían seguir con estos hábitos. *Explíquenos más, pónganos más videos.* O lo han querido hablar, lo han querido concretar, es muy fácil, se abren muy directamente porque ya ellas entienden que te quieren decir, que quieren comunicar, que quieren pensar. Se han pasado los video...y entienden mas el porqué les hemos dado esta agenda. Al principio se les dio la agenda sin explicarles los motivos y ahora ya la valoran más.

Yo la verdad es que me he ido fijando en la agenda, y veo que los roles y las metas personales no lo escriben... no lo veo apuntado en la agenda.

Porque les da vergüenza por si sus compañeras se lo ven. Yo creo que ahí también tenemos que partir de la base de que muchas veces han utilizado esta herramienta demasiado frívolamente. Entonces, entre ellas también se tiene que hacer un ambiente más de discreción, de intimidad... porque las agendas se las miran entre ellas, deben aprender que esa agenda tiene una parte más privada que no deben de mostrar sino quieren.

Por lo menos hemos conseguido un paso de reflexión, ellas lo ven en la agenda y lo piensan, quizá no lo escriben.

Es un instrumento muy útil, buenísimo para concretar.

De momento, de cómo se está aplicando, de instrumentos, de sesiones... ¿qué ves que se puede mejorar?

Pienso que se puede mejorar, el cómo introducirlo en el aula. Porque hemos empezado en 2º de bachillerato muy fuerte con las competencias cuando en realidad se tendría, y es lo que está previsto, se tendría que empezar en primero, porque sino no hay tiempo. Si se empieza en 1º, en 2º puedes rematar. Es muy difícil en un 2º que además están histéricas, luego eso lo apliquen...es como poco tiempo. Daría los tres primeros y alguno más y en 2º repasaría lo que ya se ha dado, y remataría añadiendo los que faltan.

Como tutora ¿estás contenta?

Si muy contenta, como tutora me ha dado mucho que hablar con mis alumnas. Están acostumbradas sino a oír hablar de virtudes que son necesarias, son importantes pero además si todo esto lo hacemos distinto. Nuestro plan de formación creo que tampoco

debe de cambiar en cuanto a contenidos, las virtudes se tienen que seguir tratando. Pero no es incompatible...tu esas virtudes las puedes tratar desde cada una de las competencias que estás trabajando: la humildad, la sinceridad, la lealtad, la transparencia, el aprovechamiento del tiempo...todo eso que están hartas de oír, desde la proactividad, desde todo esto, que en el fondo es lo mismo, pero lo entienden desde otra dimensión, que es más humana, pero que es también importante.

Gracias.

ANEXO 4

¡HOLA! estoy haciendo el trabajo de fin de máster y me ayudaría mucho para la investigación que contestaras a estas preguntas. Lo que más me ayudará es que **¡SEAS TÚ MISMA!** Esto no es ningún examen...

EN LA VALL HABÉIS TENIDO SESIONES SOBRE LAS COMPETENCIAS DE LIDERAZGO BASADAS EN LOS 7 HÁBITOS DE COVEY.

1. Este año La Vall ha querido transmitir a sus alumnas de 2º de Bachillerato algunos aspectos de la teoría de Stephen Covey. **TÚ ERES UNA DE ELLAS.** Si tuvieras que resumir la teoría en una palabra ¿qué dirías?
2. ¿Qué competencia de liderazgo te ha parecido más interesante o más útil? Márcala con una cruz. Solo una.

1. SOY LIBRE Y DECIDO MI DESTINO	
2. SENTIDO DE MISIÓN	
3. OPTIMIZACIÓN DEL TIEMPO	
4. WIN-WIN	
5. ESCUCHAR CON EMPATIA	
6. SINERGIZAR	

3. ¿Crees que la teoría de Covey es asequible? ¿Te ves capaz de aplicarla a tu vida?
4. ¿Las teorías de Covey te han aportado beneficios en el aprendizaje? ¿En qué ámbito del aprendizaje percibes más su influencia? (trabajo individual, en equipo, comprensión, etc)

5. ¿En lo que llevamos de año has sido más consciente de que eres TÚ la que decides las cosas? ¿En qué lo has notado? (1er Hábito)

6. ¿Podrías explicar que es ser *proactivo* con tus palabras? ¿Por qué crees que es importante? ¿El curso te ha ayudado a ser más proactiva? ¿En qué cosas?

7. ¿Tienes un enunciado de misión personal? Por ejemplo: *never abandonaré a un verdadero amigo; haz lo que debes, está en lo que haces; habla con tus actos, no con tus palabras...* (2n Hábito). ¿Puedes escribirlo? ¿Cuándo lo has diseñado?

8. ¿Cuántas veces has hablado con tu tutora sobre estas competencias de liderazgo? ¿Te ha ayudado a hacerlas reales en tu vida? Si quieres, podrías poner algún ejemplo....

9. De la agenda (3r Hábito)

- ¿Normalmente te planificas de manera semanal? ¿El formato de la agenda te ha ayudado a hacerlo?

- Con esta agenda, ¿Qué cosas sobre la organización del tiempo has aprendido?

- ¿Qué es lo que más te ha gustado? ¿Y lo que menos?

- ¿Qué es lo que te ha parecido más útil?

- ¿Has definido tus roles y has puesto unas metas para cada uno?

- ¿Te han parecido útiles las páginas en blanco a principio de cada mes? ¿Para qué las has utilizado?

- ¿Las frases motivantes de cada semana te han ayudado en algo? ¿En qué? ¿Cuándo las lees?

- ¿Si no has escrito nada personal (misión, roles, metas) en la agenda, por qué motivo ha sido? (pereza, falta de tiempo, vergüenza, privacidad, no se te ocurre, no sabes cómo usarla...)

- ¿Qué cambiarias de la agenda para hacerla más útil?

10. ¿De todo el curso sobre estas competencias que es lo que más te ha ayudado? (puede ser una frase, una idea, una actividad, una herramienta...).

11. ¿Te consideras una persona altamente efectiva? ¿Qué te falta?

12. ¿Qué crees que puede mejorar el colegio a la hora de enseñar esta teoría?

ANEXO 5

Portada y ejemplos de frases motivacionales situadas en el inicio de cada semana.

Portada. Elaboración propia. (Traducción: *Creando tu futuro*)



Frases motivacionales (traducidas).

1. " Siembra un pensamiento y cosecharás una acción; siembra una acción y cosecharás un hábito ; siembra un hábito y cosecharás un carácter , siembra un carácter y cosecharás un destino". Samuel Smiles
2. "Nuestra energía principal debe dirigirse al desarrollo de nuestro propio carácter, que a menudo es invisible para los demás, como las raíces que sostienen los grandes

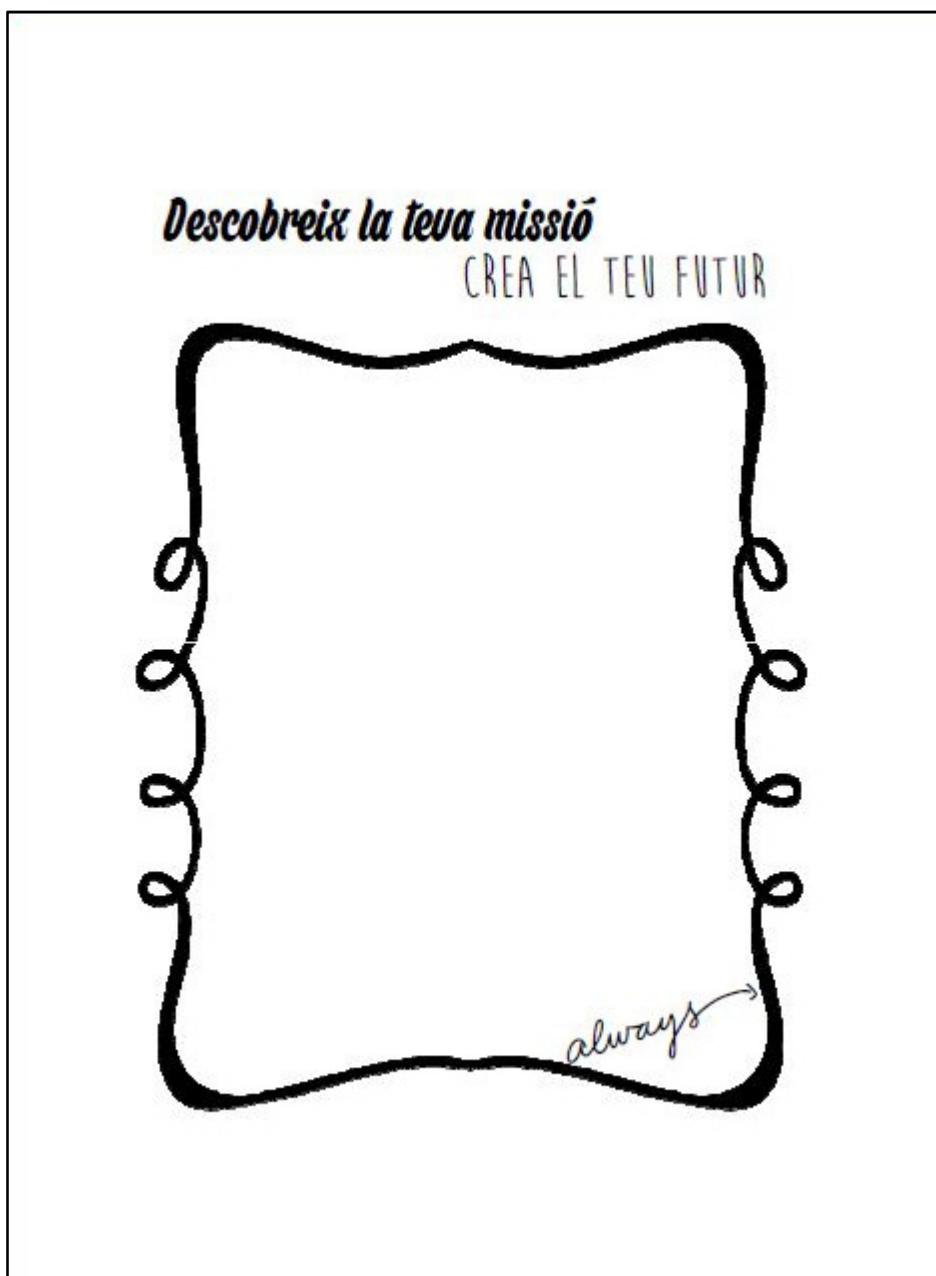
árboles. A medida que cultivamos las raíces, empezamos a ver los frutos". Stephen R. Covey

3. "Si quieres cambios pequeños, trabaja en tus conductas; si quieres cambios significativos, trabaja en tus paradigmas". Stephen R. Covey

4. " La verdadera felicidad.... no se consigue por medio de la autogratificación, sino de la fidelidad a un noble propósito". Helen Keller

ANEXO 6

Hoja del enunciado de misión personal. Elaboración propia. (Traducción: *Descubre tu misión, crea tu futuro*).



Semana vista. Elaboración propia.

GENER	FEBRER	MARÇ	ABRIL	MAIG	JUNY	JULIOL	AGOST	SETEMBRE	OCTUBRE	NOVEMBRE	DESEMBRE																																										
<p>"Sembla un pensament i colliràs una acció; sembla una acció i colliràs un hàbit; sembla un hàbit i colliràs un caràcter, sembla un caràcter i colliràs un destí". <i>Samuel Smiles</i></p>																																																					
<hr/>						<hr/>																																															
DILLUNS 1						DIJOUS 4																																															
<input type="checkbox"/> Prioritat						<input type="checkbox"/> Prioritat																																															
DIMARTS 2						DIVENDRES 5																																															
<input type="checkbox"/> Prioritat						<input type="checkbox"/> Prioritat																																															
DIMECRES 3						DISSABTE 6																																															
<input type="checkbox"/> Prioritat						<input type="checkbox"/> Prioritat																																															
DIUMENGE 7						<table border="1"> <tr> <td>dl</td> <td>dm</td> <td>ds</td> <td>dj</td> <td>dy</td> <td>ds</td> <td>dg</td> </tr> <tr> <td>1</td> <td>2</td> <td>3</td> <td>4</td> <td>5</td> <td>6</td> <td>7</td> </tr> <tr> <td>8</td> <td>9</td> <td>10</td> <td>11</td> <td>12</td> <td>13</td> <td>14</td> </tr> <tr> <td>15</td> <td>16</td> <td>17</td> <td>18</td> <td>19</td> <td>20</td> <td>21</td> </tr> <tr> <td>22</td> <td>23</td> <td>24</td> <td>25</td> <td>26</td> <td>27</td> <td>28</td> </tr> <tr> <td>29</td> <td>30</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </table>						dl	dm	ds	dj	dy	ds	dg	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30					
dl	dm	ds	dj	dy	ds	dg																																															
1	2	3	4	5	6	7																																															
8	9	10	11	12	13	14																																															
15	16	17	18	19	20	21																																															
22	23	24	25	26	27	28																																															
29	30																																																				