

**UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRÉS  
FACULTAD DE HUMANIDADES Y CIENCIAS DE LA  
EDUCACIÓN  
CARRERA DE PSICOLOGÍA**



**COMPETENCIAS ACTITUDINALES EN LA  
ORGANIZACIÓN SAVE THE CHILDREN**

Tesis de grado presentada para la obtención de Grado de Licenciatura

**POR: PATRICIA MILENKA PATZI MEJÍA**

**TUTORA: LIC. SUSANA DORA ELENA ARAMAYO SALINAS**

**LA PAZ – BOLIVIA  
Marzo, 2021**

**UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRES**  
**FACULTAD DE HUMANIDADES Y CIENCIAS DE LA**  
**EDUCACIÓN**  
**CARRERA DE PSICOLOGÍA**

Tesis de grado:

COMPETENCIAS ACTITUDINALES EN LA ORGANIZACIÓN SAVE THE  
CHILDREN

Presentada por: Univ. Patricia Milenka Patzi Mejía

Para optar el grado académico de Licenciada en Psicología

Nota numeral: .....

Nota literal: .....

Ha sido

Director de la carrera de Psicología: Lic. Marcos Fernandez Motiño

Tutora: Lic. Susana Dora Elena Aramayo Salinas

Tribunal: Lic. Carla Andrea Morales Chávez

Tribunal: Lic. Luis Eduardo Panozo Camacho

## DEDICATORIA

A mis padres, hermanos y especialmente  
a mi hija por su apoyo, paciencia y cariño  
incondicional.

## AGRADECIMIENTO

Un especial agradecimiento a la Organización internacional Save the Children por su constante apoyo en el desarrollo de esta investigación, buscando siempre el desarrollo y crecimiento de su recurso humano en pos del bienestar de los niños, niñas y adolescentes del país.

Un agradecimiento especial a mi tutora por su acompañamiento y motivación en el desarrollo de este trabajo, guiando siempre con una mirada visionaria.

Dedicatoria	3
Agradecimientos	4
Índice	5
RESUMEN	9
ABSTRACT	10
INTRODUCCIÓN	11
CAPÍTULO I: PROBLEMA Y OBJETIVOS DE INVESTIGACIÓN	14
I.1. Área Problemática	14
I.2. Problema de Investigación	17
Preguntas de investigación	19
I.3. Objetivos	20
a. Objetivo General	20
b. Objetivos específicos.	20
I.4. Hipótesis	21
I.5 Justificación	21
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO	24
II.1. Las Competencias	24
II.1.1 Concepto complejo de competencias	24
II.1.2 Categoría general de competencia	26
II.1.3 Diferencias entre competencias, objetivos, logros, indicadores de logro y estándares	27

II.1.4 Caracterización	29
II.1.5 Clasificación	33
II.1.6 La actitud como competencia profesional	34
II.2. Tres saberes para el desempeño idóneo	37
II.2.1 Saber Conocer	39
II.2.1.1 Instrumentos y estrategias del saber conocer	41
II.2.2 Saber Hacer	45
II.2.2.1 Instrumentos y estrategias del saber hacer	46
II.2.3 Saber Ser	48
II.2.3.1 Instrumentos y estrategias del saber ser	50
II.3 Psicología Positiva	52
II.3.1. Pilares de la Psicología Positiva	53
II.3.1.1. Emociones Positivas	54
II.3.1.2. Instituciones Positivas	55
II.3.1.2.1 Aplicaciones positivas en organizaciones	56
II.3.1.2.1.1 Organizaciones Saludables	56
II.3.1.2.2 Satisfacción laboral, psicología positiva e	60
Inteligencia emocional	
II.4Fortalezas Personales	64
a. Clasificación de las virtudes y fortalezas personales	64
b. Criterios diferenciales de las fortalezas personales	71

II.5 Save the Children	74
II.5.1 Misión	79
II.5.2 Visión	79
II.5.3 Valores organizacionales	79
II.5.3.1 Rendición de Cuentas	79
II.5.3.2 Colaboración	80
II.5.3.3 Integridad	80
II.5.3.4 Ambición	80
II.5.3.5 Creatividad	80
II.5.4 Marco de Competencias	80
CAPÍTULO III: MÉTODO	86
III.1 Tipo y Diseño de Investigación	86
III.2. Población	87
III.3. Instrumentos de Investigación	87
III.3.1. Inventario VIA-IS	87
III.3.2. Grupos Focales	88
III.4. Análisis de la información	91
III.5. Procedimiento	92
CAPÍTULO IV: RESULTADOS	93
IV.1. Interpretación de resultados	93
IV.2. Datos de la población	94
a. Población según sexo	94

b. Población según la edad	95
c. Población de acuerdo a la antigüedad en SCI	97
d. Población de acuerdo al área de trabajo	98
e. Población según los niveles jerárquicos organizacionales	100
IV.3. Fortalezas Personales	102
IV.4. Competencias, Valores Organizacionales y Fortalezas Personales	114
IV.5 Grupos Focales	125
IV.5.1 Confidencialidad y anonimato	125
IV.5.2. Criterios de selección y formación de grupos focales	125
IV.5.3. Hallazgos y resultados	126
Fortalezas Personales	128
Valores Organizacionales	148
<b>CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b>	<b>153</b>
V.1 Conclusiones	153
V.2 Recomendaciones	157
<b>BIBLIOGRAFÍA DE REFERENCIA</b>	<b>159</b>
<b>ANEXOS</b>	<b>167</b>
Índice de Figuras	168
Índice de Tablas	169



## RESUMEN

Este estudio se enfoca en investigar las Competencias actitudinales del Saber Ser en el equipo de apoyo de Save the Children. El inventario VIA de Fortalezas Personales se administró a 17 personas de este equipo y que fueron parte de la Encuesta Global de Personal, cuyos resultados mostraron como puntajes más bajos al reconocimiento por las contribuciones en el trabajo, al reconocimiento por logros y apoyo a la promoción laboral, durante la gestión 2018. Primero, se analizaron los resultados de fortalezas personales del equipo en conjunto identificando las más y menos desarrolladas en todo el equipo. Posteriormente, se realizaron los grupos focales establecidos por jerarquía en los que se analizaron los valores organizacionales en relación a las Fortalezas Personales y el Marco de Competencias de SC.

Los resultados de ambos análisis mostraron que las fortalezas menos desarrolladas fueron Perspectiva y Sentido del Humor entre otras también importantes, adicionalmente fortalezas como el Liderazgo y la Amabilidad no tienen puntajes significativos en este equipo y la más desarrollada es el Sentido de Justicia y Equidad. Con respecto a los valores organizacionales y al Marco de Competencias se identifican debilidades relacionadas a los instrumentos del Saber Ser (Actitudes, Valores y Normas) y a las fortalezas personales. Se sugiere para un siguiente estudio trabajar en los procesos del Saber Ser (Sensibilización, Personalización y Cooperación) dirigidas a fortalecer las competencias actitudinales.

*Palabras clave: Psicología Positiva, Competencias Actitudinales, Fortalezas personales, Saber Ser, Organizaciones saludables.*

## ABSTRACT

This study focuses on investigating the Attitudinal Competencies of Knowing Being in the support team of Save the Children. The VIA Personal Strengths inventory was administered to 17 people of this team and they were part of the Global Personnel Survey, whose results showed as lower scores the recognition for contributions at work, recognition for achievements and support for promotion Labor, during the 2018 management. First, the results of personal strengths of the team as a whole were analyzed, identifying the most and least developed in the whole team. Subsequently, the focus groups established by hierarchy were carried out in which organizational values were analyzed in relation to Personal Strengths and the SC Competency Framework.

The results of both analyzes showed that the least developed strengths were Perspective and Sense of Humor among other important ones, additionally strengths such as Leadership and Kindness have no significant scores in this team and the most developed is the Sense of Justice and Equity. With regard to organizational values and the Competency Framework, weaknesses related to the instruments of Knowing Being (Attitudes, Values and Norms) and personal strengths are identified. It is suggested for a following study to work on the processes of Knowing Being (Sensitization, Personalization and Cooperation) aimed at strengthening attitudinal competencies.

*Keywords: Positive Psychology, Attitudinal Competencies, Personal Strengths, Know How to Be, Healthy Organizations.*

## INTRODUCCIÓN

La presente investigación se refiere a las competencias actitudinales, las cuales se relacionan directamente con el “saber ser” frente a una situación determinada (Rodríguez, 2004), consiste en la articulación de diversos contenidos afectivo-motivacionales enmarcados en el desempeño competencial (Tobón, 2004).

La característica principal del Saber Ser es la construcción de la identidad personal y la conciencia y control del proceso emocional-actitudinal en la realización de una actividad. También desde el Saber Ser se promueve la convivencia ciudadana para que las personas asuman sus derechos y deberes, con responsabilidad y buscando la construcción de una sociedad civil, democrática y solidaria (Tobón, 2004).

Para analizar este tema desde el marco de competencias de Save the Children y de manera especial los valores organizacionales con los cuales se relaciona, motivo de esta investigación, se deben conocer las características tanto de las competencias de Liderazgo, Pensamiento y Compromiso, así como las características del personal de quienes se obtendrá la información, en este caso el personal administrativo de la oficina central de Save the Children. La importancia de este trabajo radica en que al conocer las competencias desde el Saber Ser del personal administrativo, se pueda identificar áreas en las que es necesario el desarrollo de sus fortalezas personales para adquirir nuevas competencias o mejorar las ya existentes.

Para lograr este objetivo de identificar las competencias actitudinales de Saber Ser del personal administrativo de Save the Children, se aplicó el Inventario VIA de fortalezas

personales en su versión completa, se hizo la categorización de los resultados relacionándola con los valores organizacionales, una vez establecidas las categorías se conformó dos grupos focales divididos por niveles jerárquicos, para luego hacer un análisis de los resultados en conjunto.

Esta investigación está conformada por cuatro capítulos, en los cuales se podrá conocer el área problemática en la que se muestra que el personal administrativo de Save the Children está bajo mucha exigencia y con estándares altos definidos por el marco de competencias institucional, lo cual hace que el personal se enmarque solo en el Saber Conocer y el Saber Hacer, especialmente para lograr los resultados esperados. En este capítulo también se encuentran los objetivos, siendo el principal, el identificar cuáles son las competencias actitudinales de Saber Ser en el personal y posteriormente describir si los valores organizacionales existen en este personal, siempre en relación con el Marco de Competencias. Asimismo, comprobar que existen las competencias actitudinales a través del conocimiento de los valores organizacionales tomando en cuenta el Saber Ser, lo cual fue posible conocer por los resultados de los grupos focales.

En el segundo capítulo se muestra el respaldo teórico que va desde los tres Saberes necesarios para la adquisición de las competencias enfocando principalmente el Saber Ser, su importancia en la Psicología, en este caso, la psicología positiva cuyos pilares incluyen a las Instituciones Positivas, la cual está relacionada con la Organización Save the Children de la que se presenta información contextual, además de datos de las personas que trabajan en la organización.

En el capítulo tres se encuentra la metodología utilizada que consta inicialmente de la aplicación del Inventario VIA de Fortalezas Personales y posteriormente la conformación de dos grupos focales divididos jerárquicamente para encontrar la explicación de los niveles en los que se encuentra el personal administrativo de SCI en cuanto a los valores organizacionales. La muestra es de 17 personas pertenecientes a la Dirección de Administración y Finanzas, elegidas por conveniencia ya que es a quienes va dirigida la investigación, de entre 130 empleados a nivel nacional.

Inicialmente se solicitó los permisos correspondientes para poder aplicar el Inventario VIA al personal y luego en un ambiente privado y con todas las comodidades se inició la recolección de datos de los grupos focales, indicando la respectiva confidencialidad y que será utilizada solo para fines de la investigación.

En el capítulo cuatro se presentan los resultados de la investigación, categorizados de acuerdo a los valores organizacionales y al marco de competencias, tomando en cuenta el Saber Ser en cada una de las categorías.

Finalmente, en el capítulo quinto se presentan las conclusiones de la investigación que reflejan los hallazgos tanto en las fortalezas personales como en los grupos focales con información clara e interesante que muestra la dinámica laboral en la organización. También se presentan las recomendaciones basadas en los hallazgos y en la investigación de la temática que se ponen a consideración de la organización Save the Children.

## CAPÍTULO I

### PROBLEMA Y OBJETIVOS DE INVESTIGACIÓN

#### I.1. Área Problemática

Save the Children International (SCI) implementa el Marco de Competencias que es un conjunto de conocimientos y habilidades para que el personal pueda desempeñar su trabajo óptimamente, con el fin último de lograr cambios positivos, duraderos e inmediatos en la infancia. Este marco transforma los valores organizacionales en competencias específicas que se adecúan a cada puesto laboral de la organización.

Las competencias son procesos generales contextualizados, referidos al desempeño de la persona dentro de una determinada área del desarrollo humano. Asimismo, orientan el desempeño humano hacia la idoneidad en la realización de actividades y resolución de problemas. Se apoyan en los indicadores de logro como una manera de ir estableciendo su formación en etapas (Tobón, S. 2004). Una característica central del concepto de competencia es la idoneidad, por la cual se puede afirmar que el criterio para determinar si una persona es más o menos competente, es su grado de idoneidad en el desempeño.

Es este desempeño el que se busca incrementar desde el marco de competencias de SCI (Figura 1) el cual tiene tres niveles de resultado: cumplimiento, destacado y excelencia para cada una de las competencias, las cuales se agrupan en 3 áreas definidas por la organización, la primera de Liderazgo, para la cual sus competencias son: Liderar e inspirar, Conseguir resultados, Preocuparse por el desarrollo propio y de los demás; la

segunda área corresponde a Pensamiento, cuyas competencias son Resolver problemas y tomar decisiones, Innovar y adaptar, y Aplicar los conocimientos técnicos y la experiencia; y, la tercera que es de Compromiso, compuesto de las competencias de Trabajar con otros de forma efectiva, Comunicar con impacto, y desarrollar redes. Todas estas competencias están relacionadas con los valores organizacionales: Rendición de Cuentas, Ambición, Colaboración, Creatividad e Integridad, que serán desarrolladas más adelante.



Figura 1. Marco de Competencias Save the Children

Por ahora es preciso indicar que el proceso de desempeño idóneo requiere de la integración del Saber Ser con el Saber Conocer y el Saber Hacer, aspectos que hacen a una competencia, motivo por el que la UNESCO (1990) propuso formar personas con conocimientos teóricos, prácticos y valorativos-actitudinales como parte de una integralidad en el ser humano.

En cualquier actividad el ser humano debe ser visto como totalidad, como una unidad tal, que no es posible afectar una de sus dimensiones sin que se afecten las demás, todo es un sistema. Esto implica superar la tradición cultural y disciplinaria que lo ha venido abordando de manera parcial, particular y aislada. Las competencias se enfatizan en el desempeño integral del ser humano ante actividades y problemas, con lo cual se cierra la tradicional brecha entre los conocimientos y su puesta en escena de manera efectiva (Cruz, P., Vega, G.).

A principios de 2018 SCI realizó una Encuesta Global de clima laboral a nivel mundial, la cual reflejó baja motivación en las áreas administrativas de las regiones, a diferencia de las áreas programáticas que sí tuvieron resultados de niveles mayores de reconocimiento y motivación, sin embargo, en ambas áreas se presentaron bajos puntajes en el reconocimiento por las contribuciones en el trabajo, reconocimiento al logro y la promoción laboral. Por lo que surge la interrogante sobre qué componentes de las competencias se encuentran presentes en el personal de apoyo de SCI, ya sea las de Saber Conocer, que se definen como la puesta en acción-actuación de un conjunto de herramientas necesarias para procesar la información de manera significativa acorde con las expectativas individuales, las propias capacidades y los requerimientos de una



situación en particular. El Saber Hacer, que es la actuación en la realidad, de forma sistemática y reflexiva, buscando la consecución de metas, de acuerdo con determinados criterios. Y, finalmente, el Saber Ser, que consiste en la articulación de diversos contenidos afectivo-motivacionales enmarcados en el desempeño competencial y se caracteriza por la construcción de la identidad personal y la conciencia y control del proceso emocional-actitudinal en la realización de una actividad.

## I.2. Problema de Investigación

En este marco de bajo puntaje en el reconocimiento a las contribuciones en el trabajo, bajo reconocimiento al logro y la falta de promoción laboral que se evidencia en la Encuesta Global y que también se ha podido observar en los resultados de otros talleres impartidos al personal, se puede ver que existe desgaste principalmente en el personal administrativo, que en el caso de Bolivia son 17 personas en la oficina central, de 52 y que en algún momento deben coordinar con el resto del personal a nivel nacional, siendo en total 130 personas distribuidas en 7 departamentos del país. Otros aspectos expuestos en esta encuesta al personal se refieren a que no se ven justamente recompensados por las aportaciones en el trabajo y la baja retroalimentación periódica y puntual para la mejora de su rendimiento. Estos factores han hecho del trabajo en equipo (administrativo – programático) una situación difícil de realizar, por lo que no es algo que se dé espontáneamente sino bajo instrucciones de trabajo. Finalmente, todos estos aspectos han

hecho que el relacionamiento interpersonal no sea el óptimo, lo cual afecta a las personas ya que en ese ambiente se deben cumplir con las metas organizacionales.

La distribución del personal administrativo en la oficina central (La Paz) está dividida en el área contable, administrativa, servicios, logística y de recursos humanos. Este personal conforma la Dirección de Administración y Finanzas, cuya estructura depende de una dirección, luego la gerencia de Recursos Humanos y horizontalmente las Coordinaciones Administrativas, Financieras y Logísticas. Estas personas tienen un porcentaje de su trabajo de apoyo en coordinación con las oficinas regionales de los otros seis departamentos (Oruro, Potosí, Santa Cruz, Beni, Cochabamba y Sucre) por lo que la exigencia es alta, ya que se deben hacer visitas de supervisión, todo en el marco del logro de resultados directos.

El mencionado marco de competencias está relacionado con cada puesto laboral, por lo que cada persona debe responder a por lo menos tres competencias de las nueve existentes, divididas en tres grupos (Liderazgo, Pensamiento y Compromiso), mediante las que se espera lograr la excelencia en todo el personal, ya que estas competencias deben contribuir al desarrollo de la misión y al logro de la visión, en coherencia con los valores organizacionales (Equipo de Consultoría Social de Sartu y Equipo del Observatorio del Tercer Sector de Bizkaia, 2013). Sin embargo, como se mencionó anteriormente durante el inicio de la gestión 2018 se realizó una encuesta global sobre el clima laboral en los 120 países donde existe la presencia de Save the Children, el resultado de la Encuesta Global aplicada a nivel mundial en la organización ha llamado la atención de las direcciones ejecutivas, ya que los bajos niveles en algunas áreas pueden afectar no solo el desempeño

sino la salud laboral de los empleados, motivos por los que se inicia esta investigación. Los aspectos que rodean a la problemática de bajos niveles en motivación como el estrés, la presión, la puntualidad, la exigencia de resultados, las relaciones interpersonales, el balance entre el trabajo y la vida personal entre otros, son los que en niveles bajos respondieron a la implementación inicial de este Marco de Competencias, buscando enfocar las capacidades personales en competencias específicas de desempeño de acuerdo al cargo que se ocupa, por supuesto en relación a los valores organizacionales, situación por la que surgen interrogantes acerca del grado en el que el personal administrativo de SCI en Bolivia tiene internalizados los valores organizacionales y que además se relacionan con las fortalezas humanas necesarias para responder ante la exigencia organizacional.

Preguntas de investigación.

¿Cuáles son las competencias del Saber Ser del área administrativa de la organización Save the Children en su oficina central?

¿Qué es el Compromiso para el personal del área administrativa de la organización Save the Children?

¿Qué es la Colaboración para el personal del área administrativa de la organización Save the Children?

¿Qué es la Creatividad para el personal del área administrativa de la organización Save the Children?

¿Qué es la Transparencia para el personal del área administrativa de la organización Save the Children?

¿Qué es el Liderazgo para el personal del área administrativa de la organización Save the Children?

Preguntas que llevan a los siguientes objetivos de investigación.

### I.3. Objetivos

#### a. Objetivo General

Identificar las competencias del Saber Ser del área administrativa de la organización Save the Children para fortalecer el Marco de Competencias institucional desde sus valores organizacionales.

#### b. Objetivos específicos.

1. Describir el valor del Compromiso en el área administrativa de la organización Save the Children.
2. Describir el valor de la Colaboración en el área administrativa de la organización Save the Children.
3. Describir el valor de la Creatividad en el área administrativa de la organización Save the Children.

4. Describir el valor de la Integridad en el área administrativa de la organización Save the Children.
5. Describir el valor del Liderazgo en el área administrativa de la organización Save the Children.

#### I.4. Hipótesis

Como se trata de una investigación cualitativa, las hipótesis se van construyendo a medida que se va avanzando con la investigación, sin embargo, la hipótesis inicial es que sí existen competencias del Saber Ser en el personal administrativo de Save the Children.

#### I.5 Justificación

La presente investigación nos permite conocer si es que en el personal de Save the Children se encuentran desarrolladas las competencias del Saber Ser (Valores, Actitudes y Normas) que son necesarias para el desempeño idóneo, ya que según Vazquez, C. citado en Tobón, S. 2008 (pag.184):

*El desempeño idóneo requiere de la integración de estrategias metacognitivas con estrategias cognitivas, estrategias afectivo-motivacionales y estrategias actuacionales. Las estrategias metacognitivas consisten en un conjunto de planes de acción que posibilitan el conocimiento de los procesos mentales (Mcr.Ereo, 1994, 1995), así como*

*la planeación, monitoreo y evaluación de los mismos de acuerdo con determinados objetivos (Gonzales y Tourón, 1992).*

Aspectos que al interior de Save the Children son de necesidad constante debido a la naturaleza de sus proyectos y la necesidad de resultados para responder a donantes que mediante su financiamiento permiten que la organización pueda llegar a los niños, niñas y adolescentes más vulnerables del país.

Es así que con los resultados de esta investigación se espera brindar información útil a la organización para que se puedan implementar acciones que permitan lograr una organización saludable, que de acuerdo a Vazquez, G. es:

*El concepto de organización saludable imprime a la salud en el trabajo de una orientación hacia el capital psicológico positivo (Luthans y Youssef, 2004) y conecta la optimización del capital humano, social y psicológico, y la maximización de la estrategia de negocio. Además, existen beneficios colaterales en el hecho de que las organizaciones saludables deberían ser capaces de atraer y retener trabajadores más productivos y talentosos, y a la vez, tener mayor éxito en la gestión de costes, siendo también más competitivas (Vazquez, C, 2008, pag.409).*

Y aunque en Save the Children no se tiene un enfoque de negocio, lo que se espera es tener un personal saludable que pueda llegar a las metas anuales que corresponden a la misión y visión organizacional, lo cual no es posible sin tener los componentes de las

competencias, como el Saber Conocer, Saber Hacer y Saber Ser, siendo las dos primeras con las que se cuenta porque se llegan a resultados, sin embargo esta investigación presenta los aspectos del Saber Ser presentes en una organización dedicada a la infancia y adolescencia.

Tomando en cuenta que el Saber Ser consiste en la articulación de diversos contenidos afectivo-emocionales enmarcados en el desempeño competencial y se caracteriza por la construcción de la identidad personal y la conciencia y control del proceso emocional-actitudinal en la realización de una actividad, (Vazquez, G., 2008) es relevante el enfoque en este componente y su identificación en el personal administrativo de Save the Children, que de acuerdo a la encuesta global realizada la gestión 2018, es el área con menores niveles de reconocimiento y promoción laboral, por lo que esta investigación identifica sus fortalezas personales en base a los valores organizacionales, con lo que es posible fortalecer el Saber Ser para un ambiente laboral armonioso y productivo.

## CAPÍTULO II

### MARCO TEÓRICO

#### II.1. Competencias

##### II.1.1 Concepto complejo de Competencias

De acuerdo a Gallego (1999), mencionado en Tobón, S. 2008 (pag.69) propone conceptualizar las competencias como procesos complejos que las personas ponen en acción-actuación-creación, para resolver problemas y realizar actividades (de la vida cotidiana y del contexto laboral-profesional), aportando a la construcción y transformación de la realidad, para lo cual integran el saber ser (automotivación, iniciativa y trabajo colaborativo con otros), el saber conocer (observar, explicar, comprender y analizar) y el saber hacer (desempeño basado en procedimientos y estrategias), teniendo en cuenta los requerimientos específicos del entorno, las necesidades personales y los procesos de incertidumbre, con autonomía intelectual, conciencia crítica, creatividad y espíritu de reto, asumiendo las consecuencias de los actos y buscando el bienestar humano. Las competencias, en tal perspectiva están constituidas por procesos subyacentes (cognitivo-afectivos) así como también por procesos públicos y demostrables, en tanto implican elaborar algo de sí para los demás con rigurosidad.

Es así que las competencias parten desde la autorrealización personal, buscando un diálogo y negociación con los requerimientos sociales y empresariales, con sentido crítico



y flexibilidad, dentro del marco de interjuego complementario proyecto ético de vida-sociedad-mercado, perspectiva que reivindica lo humanístico, pero sin desconocer el mundo de la producción. Esto confronta y cuestiona la concepción predominante en la actualidad de asumir las competencias como rivalidad y enfrentamiento, concepción explicable por la predominancia de la cultura del individualismo, el consumo y el tener.

La posición aquí defendida reivindica el aporte de las competencias a la construcción del tejido social mediante la cooperación y la solidaridad, como bien lo argumenta Torrado (2000, citado en Tobon,2008 p.70): “Una educación básica de calidad, orientada al desarrollo de las competencias, puede convertirse en una estrategia para formar personas capaces de ejercer los derechos civiles y democráticos del ciudadano contemporáneo, así como para participar en un mundo laboral cada vez más intensivo en conocimiento”.

Esto implica contrastar la relación competencias = competitividad = rivalidad, tal como los expone Jurado, 2000, citado en Tobón, S. 2008, pag.70: Respecto al término competencia, es necesario aclarar que no se trata del acto de competir con otros ni se trata de competitividad en el ámbito del mercado; se trata de un saber – hacer que todo sujeto porta en un determinado campo, que siempre es diferente en cada sujeto y en cada momento y que sólo es posible identificar en la acción misma; se trata de un dominio y de un acumulado de experiencias de distinto tipo, que le ayuda al sujeto a desenvolverse en la vida práctica y a construir horizonte social, siempre en relación con el otro.

## II.1.2 Categoría general de la competencia

Las competencias, desde una perspectiva compleja, se ubican en la categoría general del desarrollo humano, aunque en la actualidad sea escasa la mirada sobre este punto (Duran, 2003, citado en Tobón, S. (2008) pag.72). El desarrollo humano consiste en el conjunto de características biopsicosociales propias de toda persona que se ponen en juego en la búsqueda del pleno bienestar y la autorrealización, acorde con las posibilidades y limitaciones personales y del contexto social, económico, político, ambiental y jurídico en el cual se vive. Para abordar dicho desarrollo humano es recomendable dividirlo –más no fragmentarlo- en una serie de dimensiones con el fin de comprenderlo mejor y establecer estrategias para potencializarlo. Frente a cada una de estas dimensiones, la educación debe brindar una respuesta clara, coordinada y planeada.

Abordar el desarrollo humano en su integralidad implica trascender el dualismo tradicional entre cuerpo/alma, individuo/sociedad, naturaleza/cultura. El ser humano como ente complejo es indivisible y su comprensión requiere tener en cuenta el tejido de las múltiples dimensiones que posibilitan su esencia y emergencia.

Su identidad no está dada de una vez para siempre, sino que se construye de forma permanente mediante relaciones e interacciones consigo mismo, los demás y el entorno cambiante a lo largo de toda la vida, posibilitado por la maduración de sus estructuras biológicas, pero trascendiéndolas a partir de la formación de sí mismo desde las necesidades vitales de auto afirmación, autodescubrimiento y la realidad histórico social. Así mismo, toda persona tiene la potencialidad de ser responsable de sus sentimientos,

pensamientos, actos, decisiones y destino, lo cual implica asumir las consecuencias de sus acciones, responder por ellas, reparar los posibles daños ocasionados y tomar conciencia hasta donde pueden llegar las actuaciones personales sin transgredir los derechos de los demás.

Así también, Tobón, S. 2008 (pag.73) indica que la persona humana tiene la potencialidad de ser un ser singular, trascendiendo las fuerzas que lo impulsan al individualismo, el cual aísla, alimenta el espíritu de lucha y bloquea la construcción del tejido social; así la singularidad le permite al ser humano asumirse como diferente, como ser único e irreplicable, sin que implique una lucha contra el otro o los otros, porque la singularidad, a pesar de ser reconocimiento de sí, es abierta a las demás personas. A la vez, todo ser humano es también plural y semejante a otros. Pluralidad que va en un camino distinto a la masificación, por cuanto no se trata de integrarse con otros de manera acrítica, sino de reconocerse como miembro de una sociedad y de una especie donde se comparte un destino común en lo macro y se respetan unas mismas normas y leyes con el fin de posibilitar la convivencia. Por tanto, puede decirse que la realización humana sólo se da en la medida en que se construya la propia identidad, a la par que se lleve a cabo una proyección hacia los otros y al contexto, aportando al bienestar social.

### II.1.3 Diferencias entre competencias, objetivos, logros, indicadores de logro y estándares

En Tobón, S. 2008, (p.80) se presentan las definiciones de cada uno de estos conceptos:

- **Procesos:** Indican el ámbito específico del desarrollo humano en el cual se proyecta el aprendizaje.
- **Objetivos:** Plantean los propósitos generales del proceso pedagógico y didáctico, consensuados con la sociedad. Indican el aprendizaje que se espera desarrollar mediante la labor docente.
- **Indicadores de logro:** Son comportamientos manifiestos, evidencias representativas, señales, pistas, rasgos o conjuntos de rasgos observables del desempeño humano, que, gracias a una argumentación teórica bien fundamentada, permiten afirmar que aquello previsto se ha alcanzado. Dan cuenta de los avances que se tienen en la estructuración de un determinado estándar.
- **Estándares:** Son las metas específicas que se deben alcanzar en la formación y desarrollo de los procesos pedagógicos en los estudiantes, los cuales son comunes para todos los educandos de una nación y se expresan tanto en términos de saber cómo de hacer. Son patrones reguladores para que el sistema educativo cumpla sus fines acordes con unos criterios comunes, buscando la calidad y la equidad. Los estándares buscan favorecer la unidad de una nación, facilitan la movilidad de los estudiantes de un plantel educativo a otro y de una región a otra y se convierten en una herramienta para determinar la eficiencia y eficacia de una institución educativa.
- **Competencias:** Las competencias son procesos generales contextualizados, referidos al desempeño de la persona dentro de una determinada área del desarrollo humano. Son la orientación del desempeño humano hacia la idoneidad en la

realización de actividades y resolución de problemas. Se apoyan en los indicadores de logro como una manera de ir estableciendo su formación en etapas. Las competencias se basan en indicadores de desempeño y estos corresponden a los indicadores de logro (criterios de desempeño y evidencias requeridas). Las Competencias indican las metas por alcanzar en procesos pedagógicos asumidos en su integralidad, mientras que los estándares se refieren a metas específicas por lograr durante las fases de dicho proceso. Por ende, los estándares se establecen según la orientación de las competencias.

#### II.1.4 Caracterización

Las competencias tienen cinco características fundamentales: se basan en el contexto, se enfocan a la idoneidad, tienen como eje la actuación, buscan resolver problemas y abordan el desempeño en su integridad (Tobón, S. 2008, pag.81):

- Contexto

Todo contexto es un tejido de relaciones realizado por las personas, quienes, a su vez, resultan tejidas y sujetadas por los entornos de significación que han sido construidos de esta forma. Es necesario entender los contextos atravesados por transformaciones económicas, políticas, sociales y educativas, todo lo cual influye en las personas.

En el enfoque actual de las competencias, el contexto consiste en ubicar un caso particular en un sistema conceptual universal-ideal. El desempeño se valora de acuerdo con criterios predefinidos de carácter ideal, lo cual resulta en un proceso ahistórico y

abstracto. En una perspectiva hermenéutica compleja, el contexto tiene tres tipos: contexto primario (ámbito de producción del discurso), contexto secundario (ámbito de reproducción del discurso) y contexto terciario (reubicación social del campo del discurso). Por ende, el contexto va más allá de unos ideales disciplinares, ubicándose en relaciones familiares, sociales, valorativas y multiculturales (Zubiría, 2002, citado por Tobón, S. 2008 p.82).

Los contextos de estas competencias pueden ser: disciplinarios, transdisciplinarios, socioeconómicos e internos:

- ✓ Contextos disciplinares: hacen referencia “al conjunto móvil de conceptos, teorías, historia epistemológica, ámbitos y ejes articulares, reglas de acción y procedimientos específicos que corresponden a un área determinada” (ICFES,1999, p.17).
- ✓ Contextos transdisciplinarios: son tejidos de conocimiento contruidos por la integración y la articulación de diversos saberes (académicos y populares).
- ✓ Contexto interno (ámbito mental): la mente es eco lógica y está estructurada como un tejido sociocultural.
- ✓ Contextos socioeconómicos: están dados por dinámicas culturales, sociales y económicas que se dan en procesos de globalización y en procesos de construcción de identidades regionales.

En una perspectiva compleja no se puede hablar en términos de personas como competentes o no competentes, sino de contextos competentes o no competentes, puesto que es el contexto el que significa, influye, implica, limita, motiva y apoya a las personas

en su desempeño. El contexto es esencialmente sociocultural y económico, y es ahí donde deben buscarse las condiciones favorecedoras o limitadoras del desempeño. “La competencia del sujeto depende de las exigencias de diverso orden (cognitivas, comunicativas, estéticas, axiológicas, etc.) del entorno cultural en el que se desenvuelve; así mismo, tal entorno actúa como posibilitador o inhibidor de dichas competencias” (Duarte y Cuchimaque, 1999, p.11).

Las competencias se forman en interacción con los contextos. Por una parte, estos últimos requieren demandas y posibilitar todos los recursos necesarios para su formación, ya que de darse lo contrario las personas no sentirán la necesidad de adquirirlas o no poseerán los recursos para hacerlo. Por el otro lado, las personas, al construir las competencias desde su propia perspectiva de vida, cambian los entornos (Duarte y Cuchimaque, 1999). En definitiva, los contextos actúan sobre las personas y las personas actúan sobre los contextos estableciéndose así una interdependencia mutua (Tobón, S. 2008; p.83).

- Idoneidad

La idoneidad es una característica central del concepto de competencias, por lo cual se puede afirmar que un criterio para determinar si una persona es más o menos competente, es evaluar su grado de idoneidad en el desempeño. Se ha tendido a asumir la idoneidad con criterios reduccionistas (Zubiría, 2002, citado en Tobón, S. 2008; p.83), en términos de tiempo y cantidad (como por ejemplo, cuando se relaciona la idoneidad de una persona en una empresa con la realización de una determinada cantidad de producto en un determinado período de tiempo). Desde una perspectiva compleja, la idoneidad relaciona

e integra el tiempo y la cantidad con aspectos tales como: calidad, empleo de recursos, oportunidad y contexto.

- Actuación

La noción de competencia implica “un dominio del uso, en distintos contextos, de las reglas básicas subyacentes. La competencia apunta a un dominio de la gramática, explícita o implícita, de un sector del conocimiento” (Granés, 2000, p.211, citado en Tobón, S.2008; p.83). Esto se basa en la comprensión de la información y no en su memorización; esta última dificulta la apropiación del conocimiento basado en el dominio de las reglas básicas, así como su puesta en juego en situaciones diversas. La memorización busca la introyección de la información para que sea repetida sin variación. Esto no quiere decir que la memoria no tenga importancia en las competencias: por el contrario, las competencias se apoyan en procesos de memoria a largo plazo, con análisis, relación y crítica, vinculando lo verbal, lo no verbal y lo espacial.

La actuación debe ser asumida como un proceso integral donde se teje y entreteje el sentido de reto y la motivación por lograr un objetivo, con base en la confianza en las propias capacidades y el apoyo social (saber ser), con la conceptualización, la comprensión del contexto y la identificación clara de las actividades y problemas por resolver (saber conocer), para ejecutar un conjunto planeado de acciones mediadas por procedimientos, técnicas y estrategias, con auto evaluación y corrección constante (saber hacer), teniendo en cuenta las consecuencias de los actos.



### II.1.5 Clasificación

Hay varias maneras de clasificar las competencias. La primera de ellas establece dos categorías amplias: competencias diferenciadoras y competencias de umbral (Gallego, 2000, citado en Tobón, S. 2008, p.86). Las primeras se refieren a aquellas características que posibilitan que una persona se desempeñe de forma superior a otras, en las mismas circunstancias de preparación y en condiciones idénticas (por este motivo le aportan ventajas competitivas a la organización en su conjunto); las segundas, en cambio, permiten un desempeño normal o adecuado en una tarea.

En esa misma línea se proponen también las competencias claves o esenciales de una organización (core-competences). Consisten en un conjunto de características que hacen que una empresa sea inimitable, lo cual se muestra en ventajas competitivas dentro del mercado. Son el aprendizaje colectivo de una organización que posibilitan entrar a una rama variada de mercados y reportan beneficios para los clientes (Ogliastri, 1999, citado en Tobón, S. 2008; p. 86).

Las competencias también pueden clasificarse en laborales y profesionales. Las primeras son propias de obreros calificados, se forman mediante estudios técnicos de educación para el trabajo y se aplican en labores muy específicas; las segundas, en cambio, son exclusivas de profesionales que han realizado estudios de educación superior (tecnológica o profesional) y se caracterizan por su alta flexibilidad y amplitud, así como el abordaje de imprevistos y el afrontamiento de problemas de alto nivel de complejidad.

Otra clasificación de las competencias consiste en el establecimiento de cuatro clases generales (Echeverría, Isus y Sarasola, 1999, citado en Tobón, S. 2008, p. 87): competencias técnicas (conocimientos y destrezas requeridos para abordar tareas profesionales en un amplio entorno laboral); competencias metodológicas (análisis y resolución de problemas); competencias participativas (saber colaborar en el trabajo y trabajar con otros) y competencias personales (participación activa en el trabajo, toma de decisiones y aceptación de responsabilidades).

#### II.1.6 La actitud como competencia profesional

En la actualidad al término competencia se le vincula sobre todo con ámbitos relacionados con la formación, el desarrollo profesional y la actuación ocupacional y laboral (Bunk, 1994, p.11; Sobrado, 1997, p.132), siendo introducido por la Pedagogía empresarial y profesional como respuesta a las transformaciones tecnológico-sociales y económicas. No es pues tarea fácil acotar el constructo "competencia profesional", ya que se trata de un concepto polisémico y complejo, que se presta a múltiples matices e interpretaciones. Prieto (1997, p.148) señala, dentro del ámbito sociolaboral, diversas significaciones del término competencia. Una de ellas es la de competencia como autoridad, atribución o 'incumbencia en clara relación con los asuntos y cometidos que se dan bajo la competencia directa de un profesional concreto o de una figura profesional que realiza una serie de funciones y tareas que engloban el conjunto de realizaciones, resultados, líneas de actuación, y consecuciones que se demandan del titular de una

profesión u ocupación concreta. Otra de las acepciones relaciona la competencia como capacitación, para destacar el grado de preparación, saber hacer, conocimientos y pericia de un sujeto como resultado del aprendizaje. Puede entenderse también la competencia como competición, resaltando la idea de competir en aquello que constituye un punto fuerte de una profesión, de una empresa. La idea de competencia como cualificación se refiere básicamente a la formación necesaria para poseer la competencia profesional que se desea. La competencia es el resultado del proceso de cualificación que permite "ser capaz de" y "estar capacitado para". Finalmente, podemos aludir a la competencia como suficiencia, al fijar las especificaciones que se consideran mínimas o clave (realizaciones, resultados, logros, experiencias...) para el buen hacer competente y competitivo. Por su parte Navío (2001, p.66), en relación con la última de las acepciones aportada por Prieto (1997 p.148), añade el significado de competencia como satisfactoriedad, dando idea de su individualidad. Se asume que el buen hacer competente está en cada persona, más allá de las especificaciones mínimas o clave que puedan ser consideradas para acceder o mantenerse en una ocupación con garantías de solvencia y profesionalidad. De este modo, la suficiencia podría ser complementaria a la satisfactoriedad considerando lo social (suficiencia) y lo individual (satisfactoriedad). Entre las definiciones que sobre el término "Competencia Profesional" Irigoien y Vargas (2002, p.47) la definen como "combinación integrada de conocimientos, habilidades y actitudes que se ponen en acción para un desempeño adecuado en un contexto dado. Más aún, se habla de un saber actuar movilizándolo todos los recursos".

De modo similar, Agudelo (2002, p.23) considera que posee competencia profesional "quien dispone de los conocimientos, habilidades, aptitudes y actitudes necesarios para desempeñarse eficazmente en situaciones específicas de trabajo, que puede resolver, en forma autónoma y flexible, los problemas que se le presenten en el ejercicio de sus funciones, y está capacitado para colaborar en su entorno profesional y en la organización de su trabajo". Navío (2002, p.2) la define como "conjunto de elementos combinados (conocimientos, habilidades, actitudes, valores, normas, etc.) que se integran sobre la base de una serie de atributos personales (capacidades, motivos, rasgos de personalidad, aptitudes, etc.), tomando como referencia las experiencias personales y profesionales y manifestándose mediante determinados comportamientos o conductas en el contexto de trabajo". Para Perrenoud (2004, p.11) la competencia es la "capacidad de movilizar varios recursos cognitivos para hacer frente a un tipo de situaciones", teniendo en cuenta que: las competencias no son en sí mismas conocimientos, habilidades o actitudes, aunque movilizan, integran y orquestan tales recursos; dicha movilización sólo resulta pertinente en situación y esta es única, aunque se pueda tratar por analogía con otras ya conocidas; el ejercicio de la competencia pasa por operaciones mentales complejas, sostenidas por esquemas de pensamiento que permiten determinar y realizar una acción adaptada relativamente a la situación; las competencias profesionales se crean en formación, pero también a merced de la navegación cotidiana del practicante, de una situación de trabajo a otra. Por nuestra parte, en un trabajo reciente (Ocampo, 2003, p.92), tras un análisis de las definiciones más relevantes, llegamos a la conclusión de que las competencias son "unidades más o menos amplias de pensamiento, acción y participación asociadas a un

contexto laboral que requieren movilización intencional de conocimientos, destrezas y actitudes que se fueron adquiriendo- se adquieren-conforme al propio modo de ser y a través de la experiencia, la formación y la autorreflexión, permitiendo lograr procesos y resultados de un adecuado nivel de calidad en un puesto de trabajo, resolver problemas nuevos que puedan presentarse, situándose siempre en un compromiso con el código ético de la profesión". Conocimientos, destrezas y actitudes, bien asimilados/as y movilizados/as se hallan en la base de la acción competente de un trabajador que desarrolla con éxito su actividad en un contexto laboral determinado. Si esto lo aplicamos a la actividad que corresponde desarrollar a los orientadores escolares, sobre todo teniendo en cuenta que se trata de una profesión en la que la competencia de acción resulta fundamental (Barreira y Ocampo, 2004, p.157), los conocimientos constituirán las respuestas teóricas y las habilidades/ destrezas las respuestas prácticas fundadas, mientras que las actitudes harán referencia a las respuestas fundamentalmente emocionales. De hecho, Agudelo (2002, p.23), defiende la existencia de competencias parciales dentro de la competencia general de los orientadores que, adquiridas a través de la formación, conducen a una competencia de acción, manifestada por el desempeño eficaz en situaciones específicas de trabajo, entre las cuales las de actitud o saber ser/estar poseen importante peso en el conjunto.

## II.2. Tres saberes para el desempeño idóneo

Como bien menciona Tobón, S. (2008) el proceso de desempeño idóneo requiere de la integración del saber ser con el saber conocer y el saber hacer, lo cual constituye una

actividad fundamental dentro de este proceso, es así que la UNESCO (1990) propone formar personas con conocimientos teóricos, prácticos y valorativos-actitudinales, lo cual inicialmente se dirige a la educación, sin embargo, también se adecúa al ámbito laboral de las empresas exitosas, y se integran en la realización de tareas, resolución de conflictos o actividades (Figura 2).

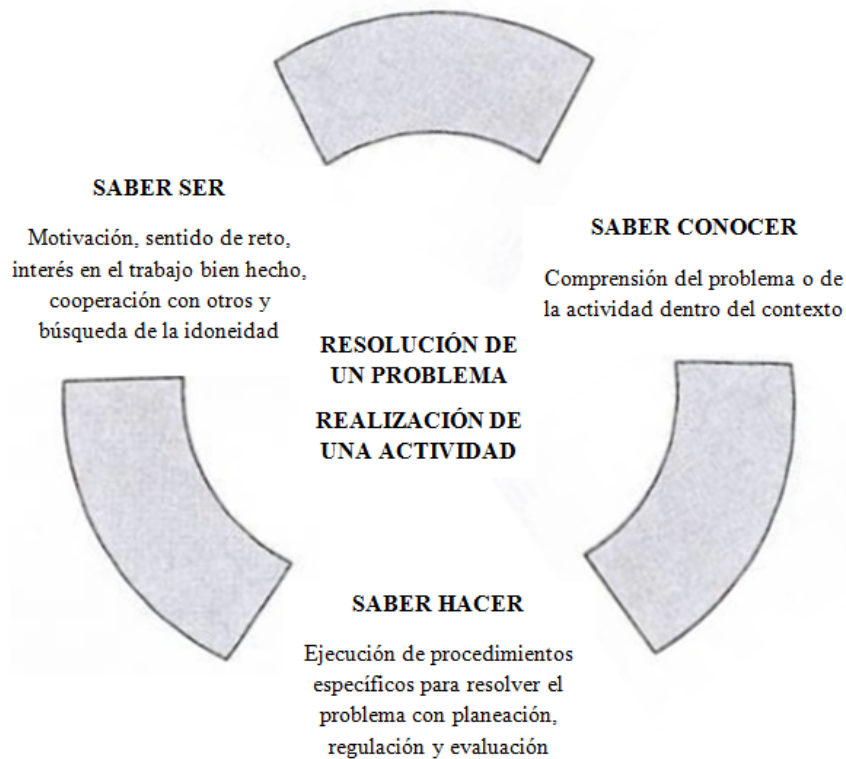


Figura 2. *Puesta en acción de los tres saberes en la realización de una actividad.*

Como se muestra en esta figura, la resolución de un problema con idoneidad parte del interés de hacer las cosas bien, lograr las metas propuestas, obtener productos valiosos en el contexto cultural y trabajar cooperativamente con otros (saber ser). Requiere del conocimiento del entorno y la comprensión del problema a partir de conceptos y categorías previamente construidos (saber conocer) que orientan en cómo abordarlo. Con base en

esto, la persona pone en acción procedimientos específicos para encontrarle una solución al problema, teniendo en cuenta el contexto y los posibles cambios (saber hacer). Cada uno de los tres saberes (ser, conocer y hacer) integran y articulan tres componentes: procesos cognoscitivos, instrumentos y estrategias.

### II.2.1 Saber Conocer

Actualmente el conocimiento ha ido creciendo de forma desmedida y esto va cambiando e incrementándose constantemente lo que implica un cambio significativo en el saber: más que introyectar conocimientos, el énfasis debe colocarse en la formación de habilidades y estrategias para que las personas puedan aprender a procesar y a manejar dicho conocimiento sin necesidad de memorizarlo, mediante procesos de indagación sistemática, análisis crítico, clasificación, elaboración, reconstrucción y aplicación de la información.

Como menciona Tobón, S. (2008, p.193) el saber conocer se define como la puesta en acción-actuación de un conjunto de herramientas necesarias para procesar la información de manera significativa acorde con las expectativas individuales, las propias capacidades y los requerimientos de una situación en particular. Este saber se clasifica dentro del ámbito de las competencias, se diferencia de los conocimientos específicos y de la memorización de información, se caracteriza por la toma de conciencia respecto al proceso de conocimiento según las demandas de una tarea y por la puesta en acción de estrategias para procesar el conocimiento mediante la planeación, monitoreo y evaluación;

finalmente, este saber se divide en tres componentes centrales: los procesos cognitivos, los instrumentos cognitivos y las estrategias cognitivas y metacognitivas.

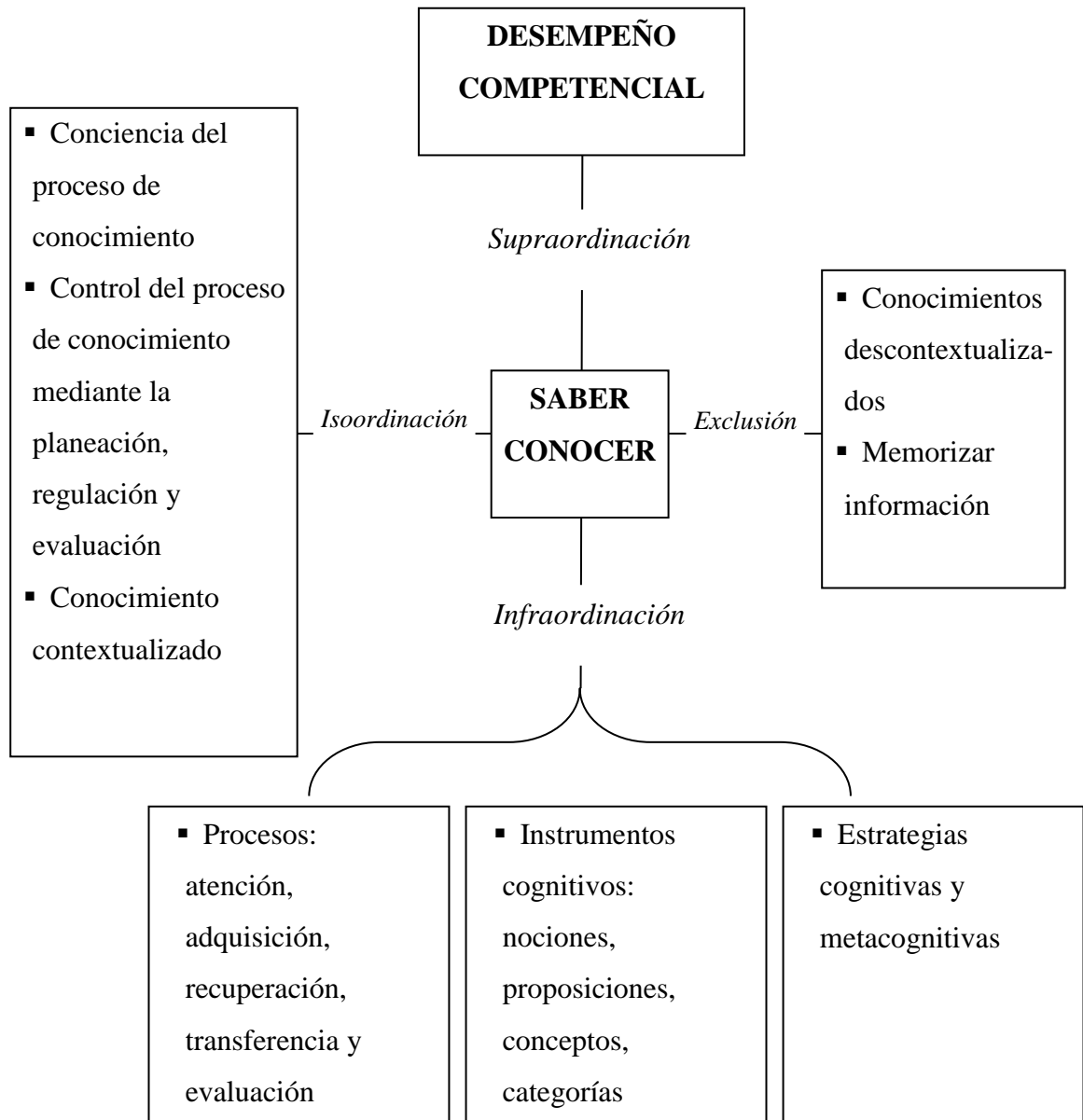


Figura 3. *Presentación conceptual del saber conocer*



Notas: *Supraordinación*: clase general a la cual pertenece el concepto

*Exclusión*: diferencias con otros conceptos similares

*Isoordinación*: características centrales del concepto

*Infraordinación*: clases en las cuales se divide el concepto

## II.2.1 Instrumentos y estrategias del saber conocer

El desempeño con idoneidad ante tareas y problemas requiere tener un dominio cognitivo (Hernández, Rocha y Verano, 1998, citado por Tobón, 2008), el cual hace referencia al conocimiento de datos, hechos, relaciones y principios. Algunos autores lo denominan conocimiento declarativo, por cuanto es un saber que se declara por medio del lenguaje (Díaz y Hernández, 1999). Dentro de dicho dominio, es fundamental distinguir entre conocimiento factual o conocimiento de hechos específicos que se caracterizan por estar relacionados con situaciones concretas de la realidad y por esta razón son cambiantes (por ejemplo, el nombre de las marcas de los vehículos, las leyes y decretos, etc.). El segundo tipo de conocimiento, en cambio, es perdurable y se basa en aspectos generales de los hechos, en características comunes y en principios. Como indica Zubiría (1998) citado por Tobón (2008), existen cuatro clases generales de instrumentos cognitivos para interaccionar con la realidad: nociones, proposiciones, conceptos y categorías (véase Tabla 1).

Tabla 1.

*Instrumentos fundamentales del saber conocer*

Instrumento	Definición	Ejemplos	Procesos implicados
cognitivo			
Nociones	Representaciones de la realidad, las cuales se estructuran por palabras e imágenes interrelacionadas entre sí.	Grande – pequeño Fuera – dentro Blanco – negro Día – noche	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Proyectar</li> <li>▪ Introyectar</li> <li>▪ Comprender</li> <li>▪ Nominar</li> </ul>
Proposiciones	Son aseveraciones acerca de clases generales de la realidad con base en un sujeto y un predicado, siguiendo unos principios lógicos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ “Las competencias se componen de tres saberes esenciales: saber hacer, saber ser y saber conocer”.</li> <li>▪ “El saber conocer se compone de instrumentos cognitivos, procesos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Proposicionalizar</li> <li>▪ Ejemplificar</li> <li>▪ Codificar</li> <li>▪ Decodificar</li> </ul>

---

		cognitivos y	
		estrategias	
		cognitivas y	
		metacognitivas”.	

---

Conceptos	Representan un conjunto organizado de abstracciones; constituyen un entramado de cuatro tipos de proposiciones: clase supraordinada, clases infraordinadas, clases excluidas y clases isoordinadas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Capacidad</li> <li>▪ Pensamiento</li> <li>▪ Aprendizaje</li> <li>▪ Competencia</li> <li>▪ Sistema</li> <li>▪ Formación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Supraordinar</li> <li>▪ Intraordinar</li> <li>▪ Isoordinar</li> <li>▪ Excluir</li> </ul>
-----------	---	--	---

---

Categorías	Son tejidos de conceptos que se construyen mediante procesos de argumentación y derivación. Son la base para la construcción de teorías.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Sistema cognitivo</li> <li>▪ Sistema educativo</li> <li>▪ Sistema</li> <li>▪ aprendizaje – enseñanza.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Argumentar</li> <li>▪ Derivar</li> <li>▪ Definir</li> <li>▪ Subargumentar</li> </ul>
------------	--	---	---

---

En el saber conocer también son fundamentales las habilidades de pensamiento, las cuales constituyen procesos cognitivos de procesamiento de la información; se desarrollan a partir de capacidades heredadas en interacción con las oportunidades del entorno sociocultural y tienen la propiedad de poder ser empleadas tanto de forma consciente como automatizada (González, Núñez y García, 1999, citado en Tobón, S. 2008, p.198). Las estrategias, en cambio son siempre conscientes y se basan en secuencias de acciones, las cuales ponen en práctica tales habilidades.

En cuanto a las estrategias, este saber se compone de estrategias cognitivas y metacognitivas dirigidas a potencializar en cada competencia los procesos de atención, adquisición, personalización, recuperación, transferencia y evaluación, tanto en el aprendizaje como en el desempeño ante actividades y problemas. Las estrategias cognitivas son procedimientos sistemáticos y organizados para codificar, comprender, retener y reproducir información.

Las estrategias metacognitivas son procedimientos compuestos de pasos específicos que las personas ponen en acción para planificar, monitorear y evaluar los procesos y estrategias de orden cognitivo de acuerdo con un determinado objetivo. A través de las estrategias metacognitivas, la persona reflexiona sobre su desempeño, detecta logros y errores, e implementa acciones para afrontar dichos errores (González, Núñez y García, 1999, citado en Tobón, S. 2008, p.204).

## II.2.2 Saber Hacer

Dewey, J. (1972) decía que la mejor forma de aprender algo, era haciéndolo. Cuando se hace algo, se cometen errores, pero la toma de conciencia de ellos ayuda a perfeccionar la acción y, de esta forma, se avanza hacia la construcción de la idoneidad. El saber hacer es el saber de la actuación en la realidad, de forma sistemática y reflexiva, buscando la consecución de metas, de acuerdo con determinados criterios. No es el hacer por el hacer, ni tampoco quedarse en la búsqueda de resultados con eficiencia y eficacia. Se tiene esto en cuenta, pero en articulación con el contexto, la responsabilidad, la integridad y la calidad de vida personal y social (Tobón, S., 2008).

El saber hacer consiste en saber actuar con respecto a la realización de una actividad o la resolución de un problema, comprendiendo el contexto y teniendo como base la planeación.

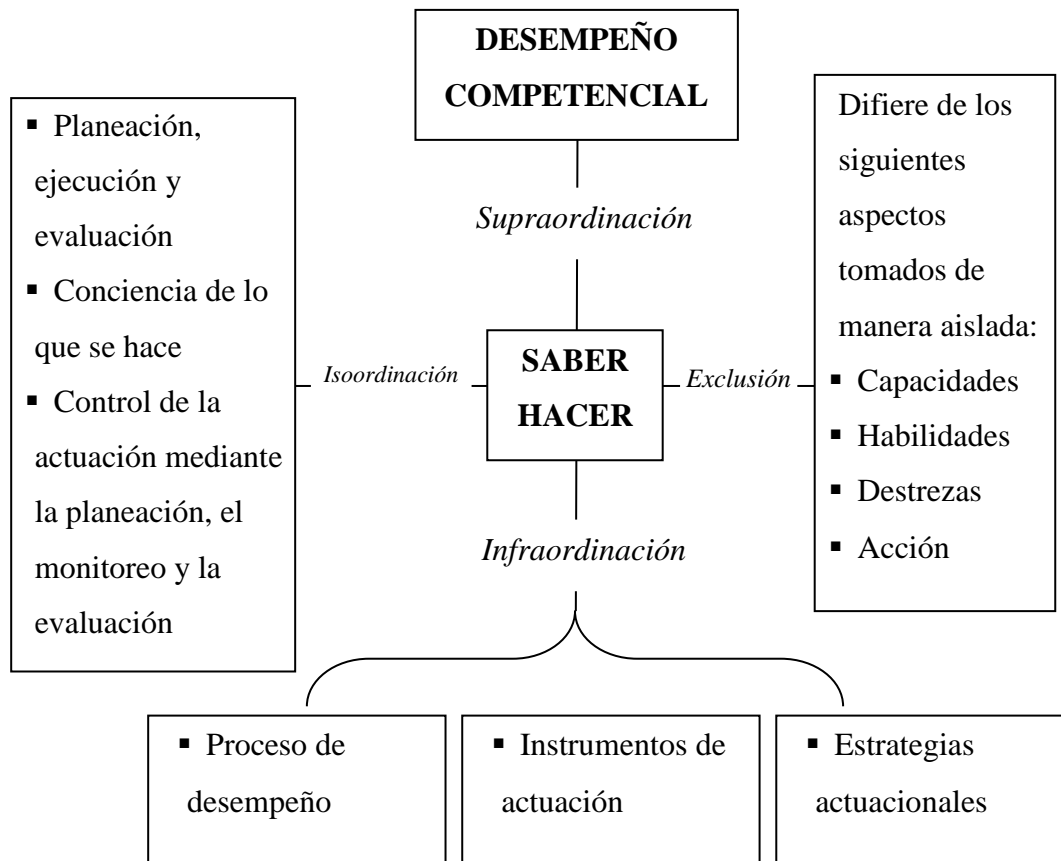


Figura 4. *Presentación conceptual del saber hacer*

### II.2.2.1 Instrumentos y estrategias del saber hacer

Los instrumentos de este saber son los procedimientos y las técnicas, dado que el saber hacer es de tipo práctico y está basado en acciones y operaciones (Tobón, S., 2008).

a) **Procedimientos:** constituyen un conjunto ordenado de pasos para realizar tareas y actividades dentro de una determinada área de la vida o del ejercicio profesional-laboral.

Un procedimiento se compone de reglas que indican cómo debe llevarse a cabo una acción

para alcanzar un determinado objetivo (Coll y Valls, 1992, p.86). Los procedimientos se clasifican en cuatro clases: cognitivos, cognitivo-motrices, algorítmicos y heurísticos.

- Cognitivos. Son aquellos que se llevan a cabo exclusivamente en la mente: ante un problema, la persona hace un modelo del proceso y estructura una secuencia de pasos hasta llegar a la solución del problema en el plano cognitivo.
- Cognitivo-motrices. Además de los procesos mentales, la persona lleva a cabo acciones motrices tales como manejo de tecnología, equipos y materiales que tienen impacto en el entorno externo. Esto implica la coordinación de la mente, los procesos perceptivos y el sistema motor.
- Algorítmicos. Son procedimientos basados en acciones secuenciales siguiendo procesos lógicos y lineales.
- Heurísticos. Son aquellos procedimientos que se dan de forma intuitiva, acorde con el contexto, siguiendo atajos y caminos cortos en el desempeño.

b) Técnicas: son acciones específicas mediante las cuales se llevan a cabo los procedimientos y se alcanzan las metas planeadas. Para ello se hace uso de destrezas y habilidades que posee la persona, muchas de las cuales no necesitarán de grandes dosis de planificación y de reflexión en el momento de ponerlas en funcionamiento, ya que, gracias al aprendizaje anterior, algunas habilidades y destrezas se encuentran automatizadas.

En cuanto a las estrategias de este saber se relacionan con la potencialización del proceso de actuación como tal, a partir del direccionamiento metacognitivo basado en la planeación, la regulación y la evaluación (teniendo en cuenta la tarea, las características personales, las estrategias disponibles y el entorno).

### II.2.3 Saber Ser

El desempeño humano ante un problema y una actividad requiere procesos tales como la sensibilización, la personalización de la información y la cooperación, los cuales se relacionan con el campo afectivo-motivacional. Estos procesos son esenciales para que una persona sea idónea en una determinada ocupación, ya que se relacionan con la apertura mental, la disposición, el interés, el querer y el sentido de reto (Tobón, S., 2008, p.191).

El saber ser, consiste en la articulación de diversos contenidos afectivo-motivacionales enmarcados en el desempeño competencial y se caracteriza por la construcción de la identidad personal y la conciencia y control del proceso emocional-actitudinal en la realización de una actividad (Tobón, S. 2008, p.192).



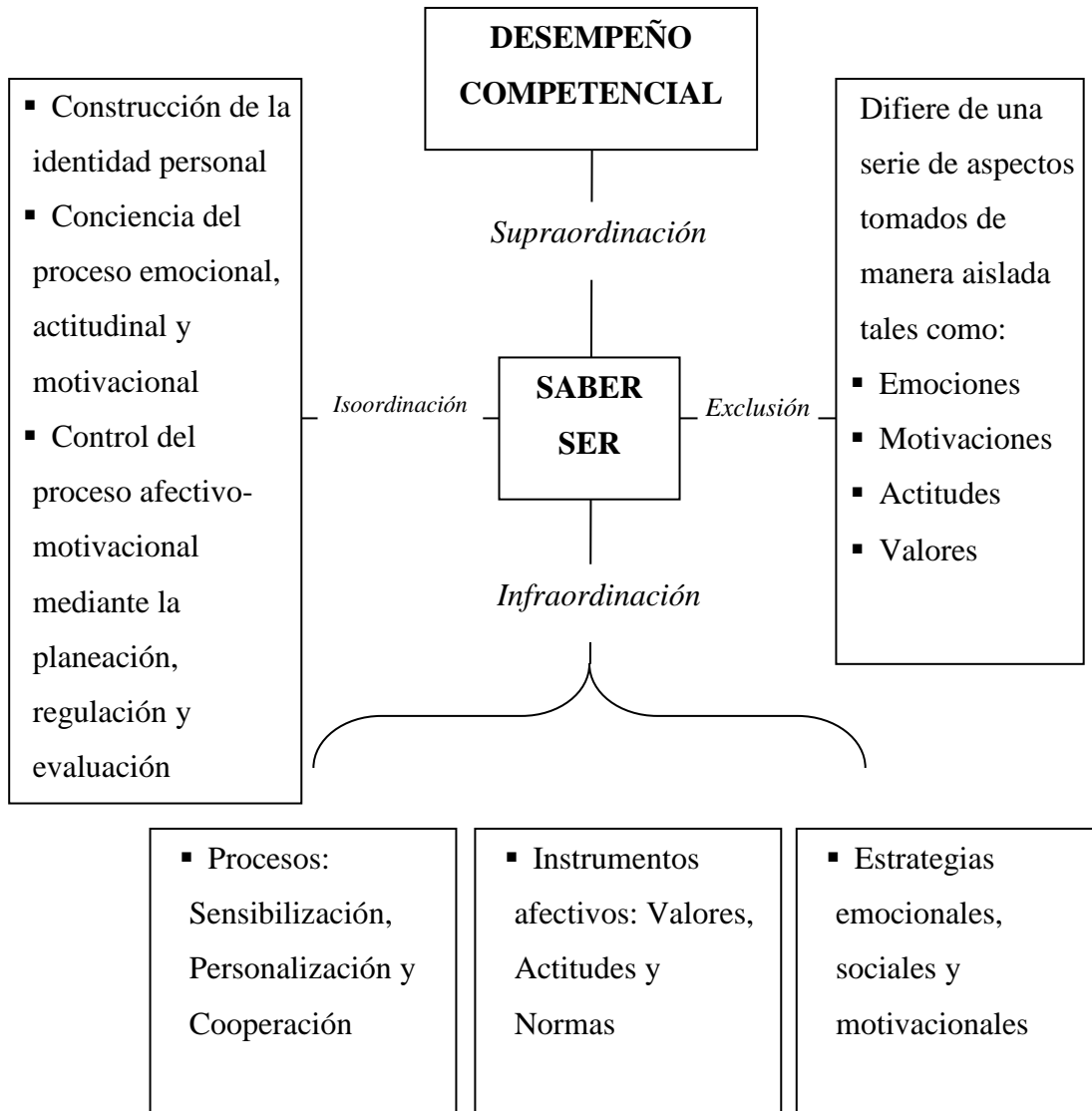


Figura 5. *Presentación conceptual del saber ser*

Un aspecto mencionado por Delors, J. (1996, p.31) es que se requiere construir proyectos colectivos mediante los cuales las personas convivan en la diferencia, se busque el trabajo cooperativo y no el individualismo ni el egoísmo, a fin de que las competencias no sean sinónimo de lucha y rivalidad. Por ello, desde el saber ser se promueve la

convivencia ciudadana para que las personas asuman sus derechos y deberes, con responsabilidad y buscando la construcción de una sociedad civil, democrática y solidaria.

### II.2.3.1 Instrumentos y estrategias del saber ser

El saber ser se compone esencialmente de los siguientes instrumentos afectivo-motivacionales: valores, actitudes y normas. A través de ellos se procesa la información afectiva y se pone al servicio del desempeño idóneo.

a. Valores: son procesos cognitivo-afectivos generales, caracterizados por ser profundos y perdurables, a través de los cuales se da la disposición a la acción. Orientan la construcción de metas e ideales, por lo que constituyen el eje fundamental del proyecto ético de vida. Se componen de actitudes.

b. Actitudes: son disposiciones específicas a la acción orientadas por los valores y se estructuran con base en tres elementos: un componente cognitivo (tienen un saber de algo), un componente afectivo (tienen una tonalidad emocional relacionada con un querer) y un componente conductual (se expresan en acciones manifiestas). Las actitudes implican experiencias subjetivas mediante las cuales se hacen juicios evaluativos que se expresan en forma no verbal y verbal, son relativamente estables y se aprenden en la interacción social (Díaz y Hernández, 1999, citado en Tobón, S. 2008, p.196). La firmeza de una actitud se da cuando lo que hacemos es congruente con lo que nos gusta y lo que creemos.

c. Normas: constituyen reglas de conducta esenciales para vivir en sociedad, regulando las relaciones entre las personas y las cosas. Guían en cómo ha de comportarse una persona en una determinada situación; a su vez, son un criterio esencial para valorar la actuación de los demás. En las normas se concretizan las actitudes.

En cuanto a las estrategias de este saber se encuentran dirigidas a potencializar los procesos de sensibilización, personalización y cooperación en el procesamiento de la información, en el marco de la realización de una actividad o resolución de un determinado problema, con el fin de favorecer la idoneidad. Además, son fundamentales en el aprendizaje de los instrumentos afectivos: valores, actitudes y normas.

Como se puede observar en la Figura 6 toda competencia se compone de los tres saberes y sus instrumentos correspondientes.

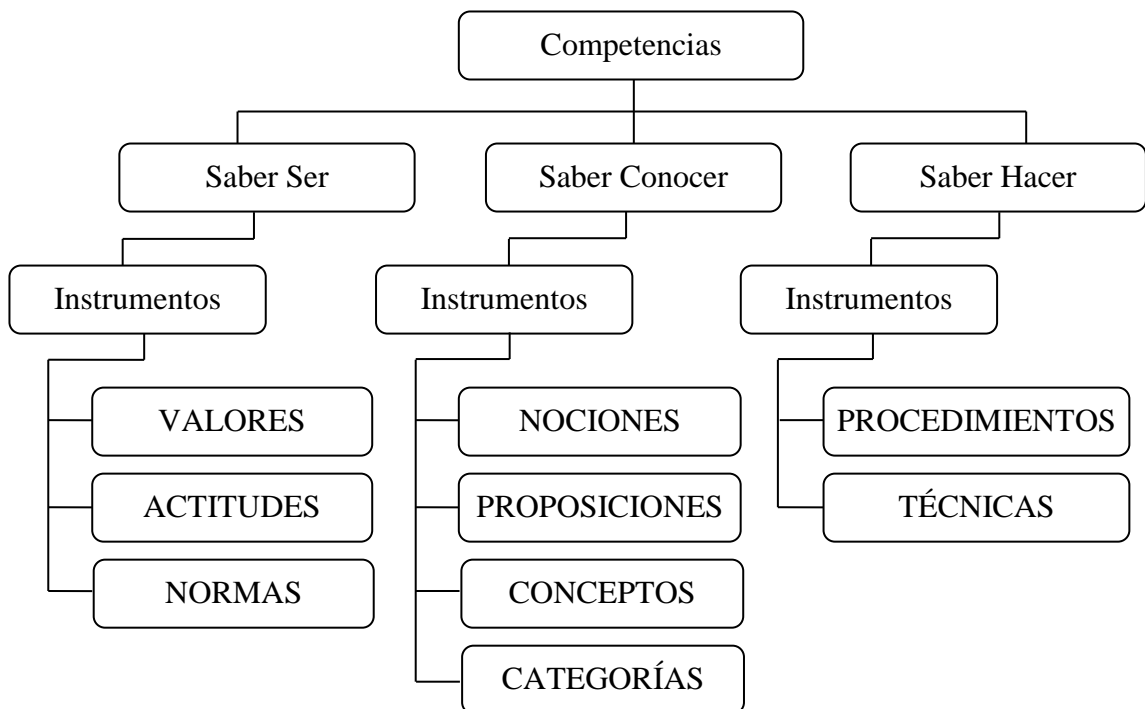


Figura 6. *Instrumentos de los tres saberes (Tobón, 2008)*

Cuando estos saberes que se componen de conocimientos, habilidades y actitudes, alimentan un talento, se convierten en una fortaleza de carácter, y a su vez mediante estas características se logra adquirir una virtud. Martín Seligman, fundador de la psicología positiva y Peterson (2004) han realizado la clasificación de 24 fortalezas personales, las cuales fueron valoradas por diferentes campos de la experiencia humana (filosofía, religión, psicología, etc.).

### II.3 Psicología Positiva

El término psicología positiva fue propuesto por Martín Seligman (1991), quien tras dedicar gran parte de su carrera al estudio de la indefensión aprendida y a la psicopatología, dio un giro radical hacia el estudio de lo que él llamó fortalezas y virtudes humanas (Contreras, F. 2006, p.313), quien la define como el estudio científico de las experiencias positivas, los rasgos individuales positivos, las instituciones que facilitan su desarrollo y los programas que ayudan a mejorar la calidad de vida de los individuos, mientras previene o reduce la incidencia de la psicopatología (Seligman 2005; Seligman y Csikszentmihalyi, 2000, p.312). También es definida como el estudio científico de las fortalezas y virtudes humanas, las cuales permiten adoptar una perspectiva más abierta respecto al potencial humano, sus motivaciones y capacidades (Sheldon & King, 2001). Por otro lado, Park (1998); Gillham & Seligman (1999); Davidson (2002) aseveran que desde la Psicología Positiva se recuerda que el ser humano tiene una remarcable capacidad de adaptarse, de encontrar sentido y de crecimiento personal ante las experiencias

traumáticas más terribles, capacidad que ha sido ignorada e inexplicada por la psicología durante muchos años (Citado por Vera, 2004).

Asimismo, se menciona en Hervás, G. citado en Vasquez, C. 2008, (p.96), que Martín Seligman sugirió que los temas esenciales del campo se podían agrupar en tres grandes bloques. El estudio de las emociones positivas, el estudio de las fortalezas personales, y el estudio de las organizaciones positivas. Siendo las emociones positivas aquellas que generan una sensación placentera y que presentan una gran cantidad de efectos positivos en diversas áreas del funcionamiento psicológico, por ello favorecen la flexibilidad, la ampliación de pensamientos y acciones y la construcción de nuevos recursos para el futuro. (Hervás, G., 2008). En cuanto a las fortalezas personales, se ha desarrollado un intenso trabajo de clasificación y elaboración de un sistema de evaluación de fortalezas, este trabajo de Chris Peterson y Martin Seligman, ha dado lugar a una clasificación de 24 fortalezas personales, agrupadas en seis bloques denominados: Sabiduría y conocimiento, Coraje, Humanidad, Justicia, Moderación y Trascendencia.

### II.3.1. Pilares de la Psicología Positiva

De acuerdo a Seligman (2011, p.108) en su libro denominado “La Auténtica Felicidad” menciona que los tres pilares de la Psicología Positiva se basan en primer lugar en el estudio de las emociones positivas; en segundo lugar el estudio de los rasgos positivos, sobre todo las fortalezas y virtudes, pero también las habilidades como la inteligencia y la

capacidad atlética; y el tercer pilar está referido al estudio de las instituciones positivas, que sustentan las virtudes y a su vez sostienen las emociones positivas.

#### II.3.1.1. Emociones Positivas

Las emociones positivas como la seguridad, la esperanza y la confianza resultan más útiles en momentos difíciles que cuando la vida es fácil. En tiempos difíciles, comprender y reforzar instituciones positivas, comprender y desarrollar fortalezas y virtudes como el valor, la objetividad, la integridad, la equidad y la lealtad, puede resultar más urgente que en épocas prósperas (Seligman, 2002). En este mismo sentido Bárbara Fredrickson (1998, p.300-319) realizó una investigación en el año 1998 en que sostiene que emociones como la alegría, el entusiasmo, la satisfacción, el orgullo, la complacencia, etc., aunque son fenomenológicamente distintas entre sí, comparten la propiedad de ampliar los repertorios de pensamiento y de acción de las personas y de construir reservas de recursos físicos, intelectuales, psicológicos y sociales disponibles para momentos futuros de crisis (Fredrickson, 1998, 2000b, 2001, 2003; Fredrickson y Branigan, 2000).

Todos estos resultados sugieren que en general las emociones positivas facilitan la puesta en marcha de patrones de pensamiento receptivos, flexibles e integradores, que favorecen la emisión de respuestas novedosas, de acuerdo a Vecina, M. (2006), quien también indica que estudios experimentales vienen demostrando que el afecto positivo se relaciona con una organización cognitiva más abierta, flexible y compleja y con la habilidad para integrar distintos tipos de información, y que el resultado de esta forma de pensar hace

más creativa la solución de problemas y más acertados y sensatos los juicios y la toma de decisiones.

### II.3.1.2. Instituciones Positivas

De acuerdo a Seligman (2002) en su libro “La Auténtica Felicidad” indica que el tercer pilar, se refiere a las “instituciones positivas”, y se pregunta ¿Qué importantes estructuras que se hallan más allá del individuo sustentan la personalidad positiva, que a su vez genera emociones positivas? A lo que junto a sus colaboradores responde que las familias y las comunidades unidas, la democracia, la libertad de investigación, la educación y las redes de seguridad económica y social son ejemplos de instituciones positivas. La sociología, las ciencias políticas, la antropología y la economía son el feudo de dichas investigaciones, pero estas disciplinas —al igual que la psicología— también se hallan concentradas en el estudio de creencias y prácticas incapacitantes, tales como el racismo, el sexismo, las políticas manipuladoras, los monopolios, etcétera, y han revelado muchos aspectos turbios de aquellas prácticas que hacen que la vida resulte difícil e incluso insoportable. En el mejor de los casos, las mencionadas ciencias sociales indican cómo minimizar sus consecuencias incapacitantes, por lo que considera que las ciencias sociales positivas deberían estudiar qué creencias y prácticas ayudan a mejorar la vida.

Por otro lado, la teoría del intercambio social de Blau (1964) señala que las personas establecen y mantienen relaciones por el interés personal de recibir y mantener un beneficio relacional, mediante el intercambio social. Partiendo de esta base, se espera que

los componentes relacionales de la justicia organizacional (interpersonal e informacional) influyan en el compromiso de los empleados, al percibir este intercambio como un recurso social. Asimismo, existe una relación entre la justicia organizacional y el compromiso en el trabajo donde según Rodríguez, R., Martínez, M. & Salanova, M. (2014, p. 965) la justicia organizacional es un elemento cognitivo que fomenta estados afectivos-cognitivos como el compromiso.

#### II.3.1.3.1 Aplicaciones positivas en organizaciones

La psicología positiva en las organizaciones es un ámbito estudiado actualmente por Recursos Humanos ya que no se cubre solamente el conocimiento generado en el marco del estrés ocupacional. Desde una perspectiva más positiva se pueden estudiar las organizaciones saludables optimizando el capital humano, el capital social y el capital psicológico, a la vez que se maximiza la estrategia de la organización.

#### Organizaciones saludables

Todo se encuentra en un constante cambio y esto también se da en las organizaciones, estos cambios impactan en los puestos de trabajo y, por tanto, también influyen en la seguridad, la salud y el bienestar de los empleados. Y de acuerdo a lo mencionado por Vazquez, G. (2008) si no se gestionan bien estos cambios, a la larga pueden llevar a la



aparición de organizaciones enfermas que se caracterizan por su ineficiencia y falta de adaptación al entorno, como se puede observar en la siguiente figura.

Desde...	Hacia...
Reducción de costos	Satisfacción del cliente
Eficiencia	Efectividad
Satisfacción de los empleados	Motivación de los empleados
Control	Participación de los empleados
Objetivos a corto plazo	Objetivos a largo plazo sobre la visión, planificación y crecimiento
Estructura vertical (cadena de mando)	Redes horizontales (cadenas de colaboración interdependientes)
Dependencia de la empresa (Ej. Formación en la empresa)	Responsabilidad personal (Ej. Empleabilidad)

Fuente: Vazquez, C. (2008) Psicología Positiva

Figura 7. *Cambio Organizacional*

Las organizaciones modernas esperan que sus empleados sean proactivos y muestren iniciativa personal, que colaboren con los demás, que sean responsables en su propio desarrollo de carrera, y que se comprometan con la excelencia empresarial. Este objetivo no puede alcanzarse con una fuerza laboral saludable al estilo tradicional, en la que existe estrés laboral y ausentismo (Vazquez, C., 2008).

La Psicología Organizacional Positiva (POP) está definida como el estudio científico del funcionamiento óptimo de las personas y de los grupos en las organizaciones, así como su gestión efectiva. El objetivo es describir, explicar y predecir el funcionamiento óptimo en estos contextos, así como optimizar y potenciar la calidad de vida laboral y organizacional (Salanova, Martinez y Llorens, 2005; Salanova y Schaufeli, 2004).

Como menciona Vazquez, C. (2008) para conseguir estos objetivos, la POP se debe centrar en los múltiples niveles del funcionamiento óptimo y la vida organizacional positiva, tales como: nivel individual, interindividual, grupal, organizacional y social. Desde esta perspectiva, es importante para la POP conocer cómo se desarrolla la motivación intrínseca y la vinculación psicológica con el trabajo, qué papel juegan las creencias positivas sobre las propias competencias, cómo conciliar los ámbitos trabajo – familia, en qué se basa el desarrollo de la satisfacción y la felicidad en el trabajo, cómo pueden las organizaciones contribuir al crecimiento y el bienestar psicológico de las personas y los grupos que las componen.

Una organización saludable refiere implícitamente dos términos, el de organización que implica a las formas en que se estructuran y gestionan los procesos de trabajo, incluyendo por ejemplo el diseño de los puestos, los horarios de trabajo, el estilo de dirección, la efectividad organizacional y las estrategias organizacionales para la adaptación de los empleados. El otro término, saludable, permite distinguir formas de estructurar y gestionar los procesos de trabajo con resultados más saludables que otros (Wilson, Dejoy, Vandenberg, Richardson y McGrath, 2004).

Asimismo, el concepto de organización saludable imprime a la salud en el trabajo de una orientación hacia el capital humano y social, y el más actual así llamado capital psicológico positivo (Luthans y Youssef, 2004, citado en Vasquez, C., p.409) y conecta la optimización del capital humano, social y psicológico, y la maximización de la estrategia de negocio. Existen beneficios colaterales en el hecho de que las organizaciones saludables deberían ser capaces de atraer y retener trabajadores más productivos y talentosos, y a la vez, tener mayor éxito en la gestión de costes, siendo también más competitivas. (Vazquez, C. 2008). Otro aspecto relacionado con organización saludable es a qué se denomina un buen lugar para trabajar, y a esto Vazquez, C. (2008) nos menciona que este lugar se caracteriza porque los empleados confían en la gente con la que trabajan, confían en lo que hacen y disfrutan de las personas que trabajan con ellos, dicho de una manera más específica se refiere a las relaciones entre 1) empleados y dirección, entre 2) empleados y sus puestos/compañía, y3) entre empleados y otros compañeros.

Vazquez, C. (2008) presenta un Modelo heurístico de la organización saludable, entendida como aquella que desarrolla 1) prácticas saludables de estructurar y gestionar los procesos de trabajo que influyen en el desarrollo de 2) empleados saludables y 3) resultados de organizaciones saludables. Estas dimensiones de la organización saludable están relacionadas entre sí. Esto es, la existencia de prácticas saludables influye en el desarrollo de empleados y en los resultados organizacionales saludables, que a su vez influirán en la mejora de las formas de estructurar y organizar los procesos de trabajo, en un proceso de mejora constante en el tiempo, como se muestra en la siguiente figura.

### II.3.1.3.2. Satisfacción Laboral, Psicología Positiva e Inteligencia Emocional

Durante muchos años, psicólogos han estudiado las características individuales de los sujetos en un esfuerzo por encontrar explicaciones acerca de por qué trabajos similares y de características organizacionales equivalentes son asociados con diferentes grados de bienestar entre las personas (Grimshaw, 1999, p.12). El concepto de Satisfacción Laboral, corresponde al estado emocional positivo o placentero que resulta de la percepción subjetiva de las experiencias laborales de la persona, más específicamente de si el puesto cumple o permite cumplir los valores laborales del individuo (Locke, 1976, 1984). Contrariamente, la insatisfacción laboral se presentaría como una respuesta emocional negativa hacia el puesto en tanto que este ignora, frustra o niega los valores laborales propios (Locke, 1976). De esta manera, según la Teoría de Valores de Locke (1976), Satisfacción Laboral es un estado afectivo positivo, el cual se encuentra íntimamente vinculado con la percepción de que el trabajo cumple o hace posible la consecución de los valores laborales importantes para el sujeto, siendo estos valores congruentes con sus necesidades. Por lo tanto, se puede definir como un estado placentero (Peiró, González, Zurriaga, López y Bravo, 1989) o una respuesta afectiva (Gillies, 1994) que depende de las relaciones sociales que mantienen los empleados dentro de la organización, de sus características personales, de sus valores y de las expectativas que tienen acerca del trabajo (Mueller y McCloskey, 1990). Por su parte, Galaz (2003), enfatiza que la Satisfacción Laboral está asociada con la productividad, el ausentismo, los cambios de empleo y el compromiso evidente con la institución. Hulin y Judge (2003) y Cuadra Peralta y Veloso

Besio (2007), definen la Satisfacción Laboral como un estado interno que es expresado por la evaluación afectiva y/o cognitiva de las experiencias de trabajo de manera favorable o desfavorable, agregando un componente cognitivo a lo entregado por los autores ya mencionados. En un estudio sobre la relación entre Satisfacción Laboral, estrés e Inteligencia Emocional realizado por Limonero, Tomas-Sábato, Fernández-Castro y Gómez-Benito (2004), en profesionales de enfermería, encontraron que aquellos sujetos con altas puntuaciones en dos de las dimensiones de Inteligencia Emocional (Conciencia emocional y Autodominio) mostraban bajos niveles de estrés.

En otro estudio, Tsaousis y Nikolau (2005), analizaron la relación entre Inteligencia Emocional y la salud física y psicológica. Los resultados indicaron que existe una correlación negativa entre Inteligencia Emocional y un pobre estado de salud general. Otra investigación similar ha observado la relación entre Satisfacción Laboral e Inteligencia Emocional, donde la primera variable fue evaluada a través del Overall Job Satisfaction de Warr, Cook y Wall (1979), utilizado también en la presente investigación. Los resultados obtenidos, de una muestra de 180 enfermeras de un hospital público, ponen de manifiesto que existe una relación positiva entre uno de los factores de Inteligencia Emocional (Control Emocional) y dos de las dimensiones de Satisfacción Laboral (Satisfacción intrínseca y Satisfacción general). Además, los análisis de regresión jerárquica indicaron que Inteligencia Emocional explicaba parte de la varianza de Satisfacción Laboral que no era explicada por otras variables como la edad, sexo, años de antigüedad, elección de destino y turno de trabajo.

Estos hallazgos sugieren que para explicar la satisfacción en el trabajo de los profesionales de enfermería hay que tener en cuenta, entre otros, tanto factores cognitivos como factores emocionales (Aguilar, Augusto y Berrios, 2006). Efecto de un programa de psicología positiva e inteligencia emocional sobre la satisfacción laboral y vital. En función de los elementos revisados, la presente investigación tiene como objetivo desarrollar y evaluar el efecto de un programa basado en la psicología positiva y en entrenamiento en habilidades sociales en el bienestar subjetivo (satisfacción vital) y la satisfacción laboral, en una muestra de profesores básicos.

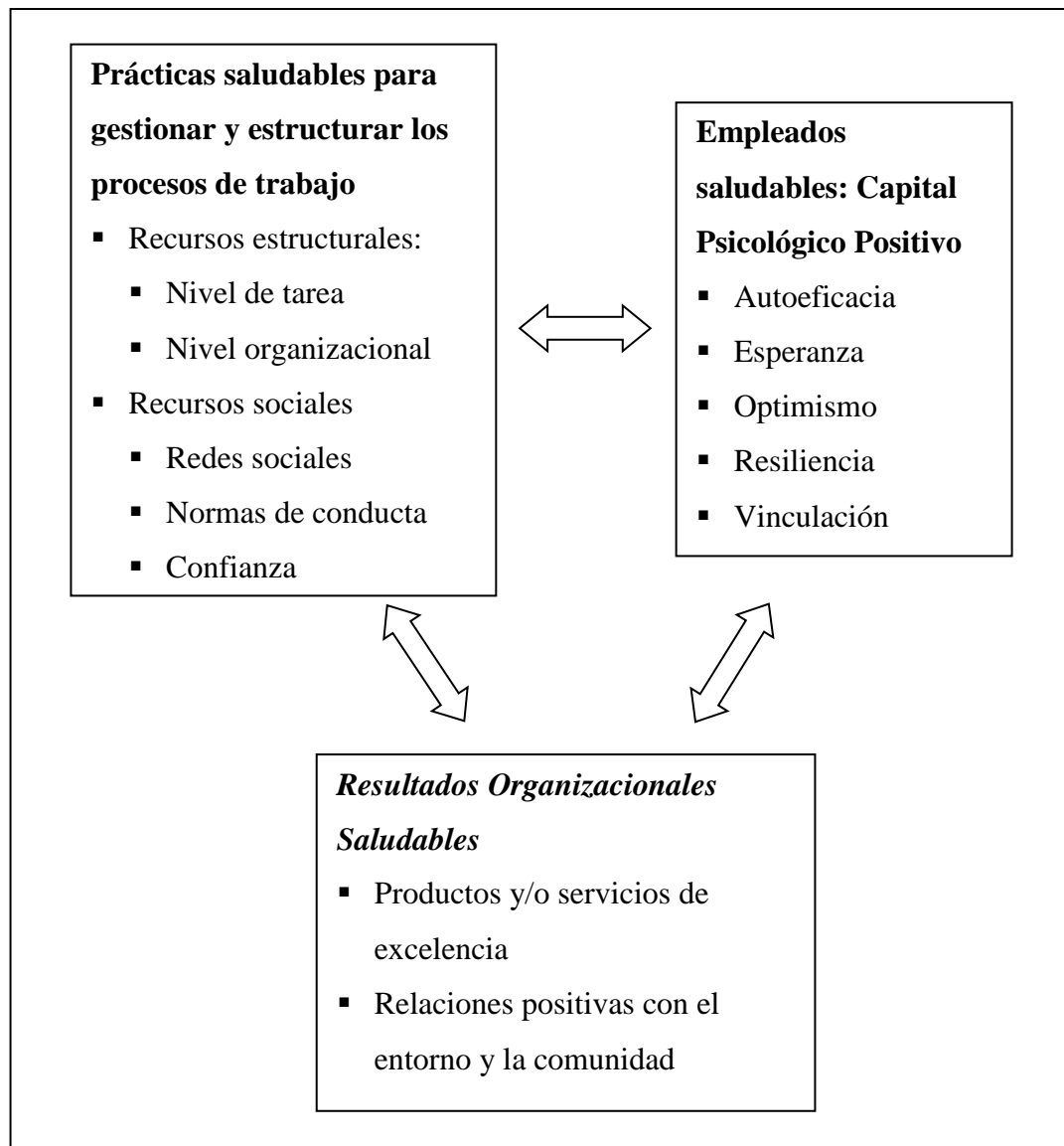


Figura 8. *Modelo heurístico de organización saludable*

## II.4 Fortalezas Personales

De acuerdo a Arguíz, R. (2012) el estudio científico de la personalidad pretende identificar y describir las diferencias individuales, esto es, aquellos aspectos que caracterizan a cada persona y nos diferencian a unos de otros. Dentro de la Psicología Positiva, la investigación en torno a las fortalezas personales se ha situado en lo que se conoce como “teoría de rasgos”, entendidos estos como patrones de conducta, pensamientos y emociones relativamente estables, que hacen que nos comportemos de un modo más o menos persistente ante una gran diversidad de situaciones, es por eso que se asume la importancia de considerar de modo equilibrado tanto los rasgos como los contextos en que se desenvuelve la persona (Peterson y Seligman, 2004).

Seligman (2002) se refiere al “buen carácter” como formado por un conjunto de rasgos positivos que él denomina “fortalezas”, y ya el 2004 publica su obra “Fortalezas y virtudes del carácter: Manual y clasificación” (Peterson y Seligman, 2004).

### a) Clasificación de las virtudes y fortalezas humanas

Peterson y Park (2009) partieron del concepto de moralidad en términos del buen carácter como muchos siglos atrás habían establecido Sócrates, Platón y Aristóteles, tratando de determinar aquellos rasgos positivos de la personalidad que permiten que consideremos a alguien como una buena persona, motivo por el cual estos investigadores analizaron tradiciones religiosas, filosóficas y culturales más representativas, desde China



(confucianismo y taoísmo), pasando por el sur de Asia (budismo e hinduismo), hasta la antigua Grecia y las tradiciones judeo-cristianas e islámicas, además de revisar estudios psicológicos sobre rasgos positivos, investigaciones sobre el desarrollo infantil y juvenil.

Los resultados de estas investigaciones mostraron que, aunque existen muchos matices y discrepancias en torno a lo que constituye el “buen carácter” es posible agrupar estos rasgos en las siguientes “virtudes”:

- Sabiduría y conocimiento
- Coraje
- Humanidad
- Justicia
- Moderación
- Trascendencia

Y para que puedan definirse de una forma menos abstracta Peterson y Seligman (2004) presentan 24 fortalezas personales que derivan de las virtudes.

---

#### Clasificación de las virtudes y fortalezas personales

Copyright, VIA Institute on Character. Reservados todos los derechos.

---

Virtud: Sabiduría y Conocimiento: Fortalezas cognitivas que implican la adquisición y el uso del conocimiento.

---

No.	Fortaleza	Descripción
-----	-----------	-------------

---

1	Curiosidad (Interés por el mundo, búsqueda de novedades, apertura a experiencias)	Tener interés por lo que sucede en el mundo, encontrar temas fascinantes, explorar y descubrir nuevas cosas.
2	Amor por el aprendizaje	Llegar a dominar nuevas habilidades, materias y conocimientos, ya sea por sí mismo o mediante un aprendizaje formal. Esta obviamente relacionada con la fortaleza de curiosidad pero va más allá, describiendo una tendencia sistemática a añadir cosas a lo que uno sabe.
3	Apertura mental (juicio, pensamiento crítico)	Pensar sobre las cosas y examinar todos sus significados y matices. No precipitarse al sacar conclusiones, sino tras evaluar cada posibilidad. Ser capaz de cambiar las propias ideas en base a la evidencia. Ponderar adecuadamente cada evidencia.
4	Creatividad (Originalidad, ingenio)	Pensar en nuevos y productivos modos de conceptualizar y hacer las cosas. Incluye la creación artística pero no se limita exclusivamente a ella.

5	Perspectiva (sabiduría)	Ser capaz de dar consejos sabios y adecuados a los demás, encontrando modos para comprender el mundo y para ayudar a comprenderlo a los demás.  Tener juicio personal hacia una visión.
Virtud: Coraje: Fortalezas emocionales que implican el ejercicio de la voluntad para la consecución de metas ante situaciones de dificultad, externa o interna.		
6	Valentía (valor)	No dejarse intimidar ante la amenaza, el cambio, la dificultad o el dolor. Ser capaz de defender una postura que uno cree correcta aunque exista una fuerte oposición por parte de los demás.  Actuar según las propias convicciones aunque eso suponga ser criticado. Incluye el valor físico pero no se limita a él.
7	Perseverancia (tenacidad, diligencia, laboriosidad)	Terminar lo que uno empieza. Persistir en una actividad aunque existan obstáculos. Obtener satisfacción por las tareas emprendidas y que consiguen finalizarse con éxito.
8	Integridad (autenticidad, honestidad)	Ir siempre con la verdad por delante, presentarse ante los demás de un modo genuino y actuando con sinceridad; no ser pretencioso; asumir la

		responsabilidad de los propios sentimientos y acciones.
9	Vitalidad (ánimo, entusiasmo, vigor, energía)	Afrontar la vida con entusiasmo y energía; hacer las cosas con convicción y dando todo de uno mismo; vivir la vida como una apasionante aventura; sentirse vivo y activo.
Virtud: Humanidad: Fortalezas interpersonales que implican cuidar y ofrecer amistad y cariño a los demás.		
10	Amor (Capacidad de amar y ser amado)	Valorar las relaciones cercanas con otras personas, en particular aquellas en las que el afecto y el cuidado son mutuos. Sentirse cercano a otras personas.
11	Amabilidad (bondad, generosidad, cuidado, compasión, amor altruista, simpatía)	Hacer favores y buenas acciones para los demás, ayudar y cuidar a otras personas.
12	Inteligencia social (inteligencia emocional, inteligencia personal)	Ser consciente de las motivaciones y los sentimientos, tanto de uno mismo como de los demás; saber cómo comportarse en las diferentes situaciones sociales; saber qué cosas son importantes para otras personas, tener empatía.

---

Virtud: Justicia: Fortalezas cívicas que conllevan una vida en comunidad saludable.

---

13	Ciudadanía (responsabilidad social, lealtad, trabajo en equipo).	Trabajar bien dentro de un equipo o grupo de personas; ser fiel al grupo; cumplir las tareas asignadas dentro de él.
14	Sentido de la justicia	Tratar a todas las personas como iguales en consonancia con las nociones de equidad y justicia; no dejar que los sentimientos personales influyan en las decisiones sobre los otros; dar a todo el mundo las mismas oportunidades.
15	Liderazgo	Animar al grupo del que uno es miembro para hacer cosas, así como reforzar las relaciones entre las personas de dicho grupo; organizar actividades grupales y procurar llevarlas a buen término.

---

Virtud: Moderación: Fortalezas que nos protegen contra los excesos.

---

16	Capacidad de perdonar, misericordia	Capacidad de perdonar a aquellas personas que han actuado mal; aceptar los defectos de los demás; dar a los otros una segunda oportunidad; no ser vengativo ni rencoroso.
17	Modestia, humildad	Dejar que los propios logros hablen por sí mismos; no buscar ser el centro de atención; no

---

		decir ni hacer nada de lo que después uno se pueda arrepentir.
18	Prudencia (discreción, cautela)	Ser cauteloso a la hora de tomar decisiones; no asumir riesgos innecesarios; no decir ni hacer nada de lo que después uno se pueda arrepentir.
19	Autocontrol, autorregulación	Tener la capacidad para regular los propios sentimientos y acciones; ser disciplinado; controlar los propios impulsos y emociones.
Virtud: Trascendencia: Fortalezas que forjan conexiones con la inmensidad del universo y proveen de significado a la vida.		
20	Apreciación de la belleza y la excelencia (admiración, asombro)	Saber reconocer y apreciar la belleza, la excelencia y las cosas bien hechas en variados ámbitos de la vida como la naturaleza, el arte, la ciencia, las experiencias cotidianas.
21	Gratitud	Ser consciente de agradecer las cosas buenas que suceden; saber expresar agradecimiento.
22	Esperanza (optimismo, proyección hacia el futuro)	Esperar lo mejor para el futuro y trabajar para conseguirlo; creer que un buen futuro es algo que está en nuestras manos conseguir.
23	Sentido del humor (capacidad de diversión)	Gustar de reír y bromear; sonreír con frecuencia; ver el lado positivo de las cosas.

---

24	Espiritualidad (sentido religioso, fe, sentido en la vida)	Pensar que existe un propósito o un significado universal en las cosas que ocurren en el mundo y en la propia existencia; sentir que tu propia existencia se inserta en un marco más amplio de significados; tener creencias acerca del significado de la vida que dan forma a nuestra conducta y nos confortan.
----	--	--

---

b) Criterios diferenciales de las Fortalezas Personales

Las fortalezas son las vías o caminos para llegar a alcanzar las seis virtudes humanas (Vera Poseck, 2008). Son aquellas características psicológicas que se presentan en distintas situaciones y a lo largo del tiempo. A estos rasgos se les otorga un valor moral (Peterson & Park, 2009). Son los ingredientes psicológicos de las virtudes y son menos abstractos que éstas (Peterson, 2006b; Siegel, 2009); aquellos procesos psicológicos y mecanismos mediante los cuales se manifiesta una virtud (Nofle et al., 2011). Las fortalezas se presentan en los pensamientos, las emociones y la conducta de la persona (Niemic, 2010). Existen múltiples definiciones del término fortaleza psicológica, en cuyo nexo común subyace la concepción de las fortalezas como comportamientos en los que la persona sobresale por su excelencia (Biswas-Dienet, Kashdan, & Minhas, 2011).

Las fortalezas según el modelo VIA se definen como los ingredientes psicológicos, procesos o mecanismo, que definen el valor moral de las virtudes (Peterson & Seligman, 2004). Sus principales características son las siguientes (Peterson, Park & Seligman, 2005; Peterson & Seligman, 2004):

- Constan de una serie de predisposiciones a interpretar, desear y sentir relacionadas con la puesta en marcha de un plan de acción que conduce al reconocimiento por parte de los demás del valor y la excelencia de cada fortaleza.
- El llamado “buen carácter” postulado por estos autores se compone de un conjunto de rasgos positivos que han emergido a través de la historia como importantes para una vida satisfactoria o plena.
- Llevar a la práctica una fortaleza implica escogerla por el valor que tiene para la persona dentro de su plan de vida. Esto conlleva necesariamente que la persona puede reflexionar sobre sus propias fortalezas y hablar sobre las mismas con los demás.

Las fortalezas personales pueden distinguirse de otras habilidades y talentos en función de los criterios que se exponen a continuación:

- Plenitud: Una fortaleza contribuye a desarrollar varios aspectos relacionados con el bienestar de uno mismo y de los demás. Este criterio se basa en cómo se desarrollan las fortalezas, en cómo las utiliza la persona para superar la adversidad, aunque no solo se centran en el logro de la



ausencia del malestar, persiguiendo así resultados vitales de calidad y excelencia (Peterson, 2000).

- Valor moral: Aunque las fortalezas pueden y deben producir resultados deseables, cada fortaleza es un valor moral propio, incluso en ausencia de beneficios aparentes; es decir, no son un medio para un fin (Peterson & Park, 2009).
- No empequeñece a los demás: La posesión de una fortaleza por parte de una persona no disminuye, infravalora ni subestima las de otras personas.
- Opuestos no deseables: No se considera como fortaleza humana el ser capaz de expresar el extremo contrario de una fortaleza de manera adaptativa.
- Medibles: Cada fortaleza humana tiene un respaldo científico y empírico demostrable. Una fortaleza necesita manifestarse en el repertorio de conductas (pensamientos, sentimientos y acciones) de la persona de tal manera que puede ser susceptible de ser evaluada.
- Apariencia de rasgo: Las fortalezas no aparecen en un único contexto y son estables en el tiempo.
- Distintividad: No es redundante con otras fortalezas del carácter. Una fortaleza es única y diferente del resto y, por tanto, no se puede desglosar en otro tipo de fortalezas.
- Ejemplos paradigmáticos: Existen fortalezas que aparecen de forma muy evidente en algunos individuos (Peterson & Park, 2009). Un criterio

considerado por Erikson (1963, citado en Csikszentmihalyi & Csikszentmihalyi, 2006) es haber conseguido grandes logros (o prodigios) gracias a la posesión de esa fortaleza. Se considera que existen casos en los que algunas fortalezas se muestran de forma precoz en niños o en jóvenes.

- Ausencia selectiva: Existencia de un continuo en cada fortaleza, es decir, personas que no presentan en absoluto una fortaleza y personas que la tienen presente con mucha intensidad.
- Ubicuidad: La sociedad tiene instituciones o rituales cuya finalidad es cultivar las fortalezas y virtudes, además de ponerlas en práctica.

## II.5 Save the Children

Save the Children es una Organización sin fines de lucro, a-política y a-religiosa que trabaja en más de 120 países y que inició su trabajo en Bolivia desde 1985. En un inicio esta organización fundada por Eglantine Jebb en 1919 estuvo dedicada a salvar a los niños que eran víctimas de la primera guerra mundial, logrando hacer un decálogo sobre los derechos de los niños el cual fue la base para la elaboración de la Convención de los Derechos del Niño. Posteriormente surgió el apoyo de otros países donde empezó a conformarse oficinas de Save the Children USA, Save the Children UK y varias otras organizaciones que tenían el apellido del país donde se conformaba.

Save the Children ingresa a Bolivia a finales de 1985 y establece actividades a través de la capacidad jurídica que le otorga el Acuerdo Marco de Cooperación Básica entre el Estado Plurinacional de Bolivia y Save the Children del 11 de Noviembre de 1985. Desde 1986 hasta el año 1996, SCI trabajó en la Provincia Inquisivi del Departamento de La Paz con programas de salud, educación, mejoramiento de semillas y apoyando el trabajo de grupos de mujeres organizadas. Desde principios del año 1996, SCI cambió sus actividades al Departamento de Oruro, iniciando la implementación del programa de salud enfocado en la Metodología Warmi que luego se convirtió en un programa nacional adoptado por el Ministerio de Salud. Posterior a este programa se implementaron los programas de Wawasana y Kumarwawita. Así mismo se implementó a mediados del 96 los primeros intentos de un programa de mejoramiento educativo enfocado a la población escolar fiscal más necesitada de las áreas periurbanas de la ciudad capital de Oruro comenzando con 6 escuelas, creciendo luego hasta alcanzar 24 y más del 50 % de la población estudiantil Orureña. El programa de SCI también enfocó sus acciones en las áreas rurales del norte de Potosí (región alto andina) y en Yapacani como en otros lugares del Chaco Boliviano donde se ubica la población más afectada por la pobreza y la exclusión con programas de educación el liderazgo de la niñez indígena y finalmente debemos mencionar las actividades en el Departamento del Beni con la temática de emergencias y desastres con articulación a la educación.

A partir del año 2000 se vuelve a las provincias del sur del departamento de La Paz y desde el 2007 ya contamos con cobertura nacional con 4 regionales departamentales en el país (La Paz, Cochabamba, Oruro y Beni) alcanzando un 10 % de la población de Bolivia.

Posteriormente el año 2008 se decide globalmente realizar una unificación a nivel mundial para tener un solo Save the Children con un solo lineamiento, proceso que duró hasta el 2013. En Bolivia se hizo esta transición el año 2013, 28 años después del inicio en el país en 1985, durante este último tiempo se han ido incorporando nuevas políticas y procedimientos, entre ellas aquellas dirigidas específicamente al personal de la organización, (áreas temáticas, proyectos de desarrollo, indicadores) que buscan lograr la excelencia en el trabajo con niñas, niños, adolescentes y jóvenes que se encuentran en el área de impacto de la organización.

El principal lineamiento denominado “Teoría del Cambio” que se utilizó al inicio de la unificación hacia Save the Children International, impulsó la forma de trabajar para crear impacto en los niños, para ello existen cuatro componentes:

1. Ser la voz: que significa la promoción y la realización de campañas para mejorar prácticas y políticas que aseguren los derechos de niños y niñas, y así garantizar que sus voces sean escuchadas (en especial de los marginados que viven en pobreza).
2. Ser innovadores: que significa el desarrollo y lograr las pruebas basadas en la evidencia, soluciones de vanguardia que se pueden reproducir para los problemas que enfrentan los niños y niñas.
3. Alcance de resultados a escala: que significa el apoyo a la implementación efectiva de las mejores prácticas, programas y políticas para niños y niñas, aprovechando su conocimiento para asegurar un impacto sostenible a gran escala.
4. Construir sociedades: este componente es vinculante con los tres anteriormente mencionados, ya que busca colaborar con el gobierno, comunidades y sector privado para

compartir el conocimiento, y así influir en otros y construir capacidades para asegurar el cumplimiento de los derechos de los niños y las niñas.

Actualmente se cuenta con áreas temáticas que intentan llegar a la mayor cantidad de niños, niñas y adolescentes en el mundo, las cuales son:

### Educación Comunitaria

En cumplimiento o aporte al derecho a la educación, buscamos asegurar que las niñas y niños accedan a espacios de aprendizaje seguros y amigables. Nos enfocamos en mejorar la calidad e inclusión educativa con énfasis en igualdad de género, despatriarcalización y niñas y niños con discapacidad. Trabajamos en Educación Inicial con Centros Familiares e Infantiles, Salud Comunitaria y Nutrición y Desarrollo del Adolescente.

### Gobernanza

Trabajamos junto a los gobiernos nacionales y locales para garantizar los derechos de las niñas y niños, impulsando leyes para asegurar su cumplimiento y promoviendo que cada niña y niño pueda tener una voz en las decisiones que les afectan. La inversión pública en la niñez es una de nuestras prioridades.

## Protección Infantil

Fortalecemos la articulación y funcionamiento de los sistemas de protección y promovemos la corresponsabilidad social y familiar, para que las niñas, niños y adolescentes vivan en entornos de protección, libres de violencia y explotación. Contribuimos a la eliminación del castigo físico y humillante como forma de crianza, la prevención de la violencia sexual, entre toda forma de violencia que afecta a la sociedad.

Reducción de Pobreza Infantil Impulsamos la implementación de normativas y políticas nacionales orientadas a la reducción de la pobreza infantil; mediante programas y proyectos enfocados en la reducción de la desnutrición crónica en niños menores de 5 años y el desarrollo integral de los adolescentes para que desarrollen sus habilidades y puedan tener una transición exitosa hacia la vida adulta.

## Gestión de Riesgos

En toda situación de emergencia y/o desastre, las niñas, niños y adolescentes son los más vulnerables y afectados, por distintos eventos hidrometeorológicos, geológicos y antrópicos que se suscitan en el país. Por ello trabajamos no sólo en dar atención en distintos sectores en estos eventos (WASH, Educación, Protección, Seguridad Alimentaria - Medios de Vida, Salud y Nutrición) sino también en fortalecer capacidades comunitarias, territoriales y nacionales en gestión de riesgos de desastres y resiliencia para

disminuir el impacto negativo que tiene principalmente en las poblaciones más vulnerables.

#### II.5.1 Misión

La Misión organizacional es “Impulsar avances en la forma en que el mundo trata a los niños y las niñas para lograr un cambio inmediato y duradero en sus vidas”.

#### II.5.2 Visión

La Visión organizacional es “Un mundo en el que cada niño y niña alcance el derecho a la supervivencia, a la protección, al desarrollo y a la participación”.

#### II.5.3 Valores organizacionales

Los valores organizacionales son:

II.5.3.1 Rendición de Cuentas. Nos responsabilizamos personalmente de usar nuestros recursos de forma eficiente, consiguiendo resultados palpables, que sean cuantificables por todos los que nos ayudan, nuestros socios y, sobre todo, los niños.

II.5.3.2 Colaboración. Nos respetamos y nos valoramos, progresamos en nuestra diversidad, y trabajamos con socios para aprovechar nuestra fuerza global a la hora de marcar una diferencia por los niños.

II.5.3.3 Integridad. Aspiramos a vivir guiados por las más altas normas de honestidad personal y educación; nunca comprometemos nuestra reputación y siempre actuamos en el mejor interés de los niños.

II.5.3.4 Ambición. Nos exigimos altas metas a nosotros mismos y a nuestros socios y nos comprometemos a mejorar la calidad de todo aquello que hacemos por los niños.

II.5.3.5 Creatividad. Estamos abiertos a nuevas ideas, a cambios y tomamos riesgos meditados para desarrollar soluciones sostenibles por y con los niños.

#### II.5.4 Marco de Competencias

Save the Children ha implementado el marco de competencias con el fin de que junto con los conocimientos técnicos específicos y las habilidades necesarias para cada puesto de trabajo se pueda desarrollar el trabajo con los más altos estándares de calidad. Se espera que esto influya para llegar a ser más efectivos en el desempeño y así alcanzar un mayor impacto en el trabajo con la infancia.



Adicionalmente, esta herramienta apoyará a: 1) Potenciar el desempeño, mejorar los procesos de selección y los planes de desarrollo profesional; 2) Desarrollar la imagen de marca como empleador; 3) Definir y crear una cultura que permita conseguir los objetivos con éxito; 4) Disponer de una plataforma común para la identificación y gestión del talento global, facilitando la movilidad como ventaja añadida de formar un movimiento global.

Las competencias son los comportamientos que se debe tener o adquirir para ser efectivos y competentes tanto en el trabajo actual como en el futuro. Este marco de competencias identifica nueve competencias clave, que han sido agrupadas en tres bloques: Liderazgo, Pensamiento y Compromiso.

Cada bloque cuenta con tres niveles: Cumplimiento, Destacado y Excelencia. Estos niveles incrementan en complejidad a medida que se espera lograr el siguiente nivel.

A continuación, se presenta el Marco de Competencias vigente en la organización SCI:

Tabla 2.

*Marco de Competencias de SCI en relación a los Valores Organizacionales*

Grupo	Competencia	Descripción	Valores
Liderazgo	Liderar e inspirar	Muestra liderazgo en todo el trabajo que desarrolla, pone en práctica los valores y articula una visión convincente e inspiradora para que	Ambición Integridad

---

		los demás consigan los objetivos con la infancia.	
Conseguir Resultados	Asume su responsabilidad personal y exige a otros la consecución de las metas ambiciosas para la infancia, mejorando continuamente tanto su propio desarrollo personal como el de su equipo o de la Organización.	Rendición de cuentas Ambición Colaboración	
Preocuparse por el desarrollo propio y de los demás	Invierte tiempo y energía en desarrollarse a sí mismo y desarrollar a otros para alcanzar todo su potencial, así como para construir las capacidades que la organización necesitará en el futuro.	Colaboración Creatividad	
Pensamiento o	Resolver problemas y tomar decisiones	Toma decisiones calculadas, eficaces y oportunas después de reunir y evaluar toda la información relevante tanto interna como externa a la organización, tomando las decisiones apropiadas.	Rendición de cuentas Colaboración Creatividad

---

Innovar y adaptar	Desarrolla e implementa soluciones innovadoras para adaptarse y tener éxito dentro de un entorno global, cambiante e inestable.	Ambición Creatividad
Aplicar los conocimientos técnicos y la experiencia	Utiliza las capacidades técnicas y la experiencia profesional requerida con los estándares más altos; promueve y comparte las mejores prácticas dentro y fuera de la organización.	Rendición de cuentas Ambición Integridad
Compromiso	Trabaja de forma colaborativa para conseguir metas compartidas y crece personalmente con personas de distintas culturas e ideologías, sabe cuándo liderar y cuando ser parte del grupo, asegurando la posibilidad de trabajar en entornos multiculturales y multinacionales.	Colaboración Integridad
Comunicar con impacto	Comunica con claridad y confianza para conseguir compromiso e influencia; promueve el diálogo,	Colaboración Creatividad Integridad

---

transmite los mensajes apropiados y oportunos, construyendo seguridad y confianza en los demás.

---

Desarrollar	Construye y mantiene relaciones y	Colaboración
Redes	redes sostenibles para apoyar el trabajo de Save the Children	Creatividad

---

Asimismo, cada grupo y competencia cuenta con indicadores relacionados con el grado de cumplimiento al que se puede llegar en el desempeño, es decir, si el personal cumple con la competencia, o si su desempeño es destacado o si su desempeño se enmarca en la excelencia. Adicionalmente cuenta con indicadores negativos con los cuales también se puede medir el rendimiento del personal. Otro aspecto importante es que cada competencia cuenta con ideas de desarrollo del personal, con las cuales puede mejorar y superar su desempeño cotidiano.

Son estas competencias las que permiten al personal lograr un desempeño idóneo siempre relacionándolo con los valores organizacionales que son el hilo conductor para el trabajo realizado por Save the Children. Ahora bien, tomando en cuenta los saberes componentes del desempeño idóneo, especialmente el Saber Ser y los pilares de la Psicología positiva en sus componentes de instituciones positivas en el que se fortalece el cambio y el bienestar, adicionalmente el pilar de las Fortalezas Personales que presentan las virtudes del personal de Save the Children hacia un conocimiento personal pero también un conocimiento colectivo sobre los principales aspectos que influyen en el

desempeño idóneo por un lado, pero también aspectos como el conformismo, la baja motivación, la presión laboral que afectan el rendimiento y la salud laboral.

## CAPÍTULO III

### MÉTODO

#### III.1 Tipo y Diseño de Investigación

La presente investigación está realizada bajo el enfoque cualitativo, el cual se selecciona cuando se busca comprender la perspectiva de los participantes (individuos o grupos pequeños de personas a los que se investigará) acerca de los fenómenos que los rodean, profundizar en sus experiencias, perspectivas, opiniones y significados, es decir, la forma en que los participantes perciben subjetivamente su realidad (Hernandez. R.).

El diseño de investigación que corresponde de acuerdo al planteamiento de esta investigación es la denominada por Hernandez, R. Investigación – Acción, cuya finalidad es resolver problemas cotidianos e inmediatos (Alvarez-Gayou, 2003) y mejorar prácticas concretas. Su propósito fundamental se centra en aportar información que guíe la toma de decisiones para programas, procesos y reformas estructurales.

Dado que este diseño cuenta con tres fases esenciales que se presentan de manera cíclica hasta que se resuelve el problema, las cuales son observar (construir un bosquejo del problema y recolectar datos), pensar (analizar e interpretar) y actuar (resolver problemas e implementar mejoras) y los ciclos son:

- Detectar el problema de investigación, clarificarlo y diagnosticarlo
- Formulación de un plan o programa para resolver el problema o introducir un cambio

- Implementar el plan o programa y evaluar resultados
- Retroalimentación, la cual conduce a un nuevo diagnóstico y a una nueva espiral de reflexión y acción.

Por la naturaleza de esta investigación solo se centra en el primer ciclo de detección del problema de investigación, clarificación y diagnóstico.

### III.2. Población

La población elegida es el personal administrativo de Save the Children, en su oficina central, las cuales llegan a 17 personas. Esta organización cuenta con presencia en 7 departamentos del país con un total de 130 empleados, siendo la central en la ciudad de La Paz, ubicada en la calle Héroes del Acre 1725 de la zona de San Pedro.

La muestra de la investigación es no probabilística, sino que se tomará las pruebas a todo el personal administrativo de la oficina central.

### III.3. Instrumentos de Investigación

Los instrumentos que se utilizarán serán:

#### III.3.1. Inventario VIA-IS

Peterson y Seligman (2004) crean el VIA-IS (Values in Action Inventory of Strengths) para medir las 24 fortalezas personales englobadas en sus 6 virtudes, a fin de poder identificar en las personas adultas (mayores de 18 años) cuáles son sus principales fortalezas. Este inventario consta de 240 ítems con una escala tipo Likert de 5 puntos, donde 1 es “Muy diferente a mí” y 5 “Muy parecido a mí”. La mayoría de las escalas presentan ítems inversos; se completa en aproximadamente 40 minutos. La puntuación de cada una de las fortalezas se obtiene como media de las respuestas dadas en los ítems de cada subescala. Este inventario comienza con el siguiente enunciado: “Por favor, elija una opción en respuesta a cada declaración. Todas las preguntas reflejan las declaraciones que mucha gente encuentra conveniente, pero queremos que conteste sólo en términos de si la oración describe cómo eres. Por favor, ¡sé honesto y preciso!”

En esta prueba no existen respuestas correctas o incorrectas, simplemente es un instrumento que puede presentar qué fortalezas se tienen desarrolladas y cuales se pueden desarrollar como crecimiento personal.

### III.3.2. Grupos Focales

La técnica de grupos focales es un espacio de opinión para captar el sentir, pensar y vivir de los individuos, provocando auto explicaciones para obtener datos cualitativos. Kitzinger (1995) lo define como una forma de entrevista grupal que utiliza la comunicación entre investigador y participantes, con el propósito de obtener información. También se lo considera como “un método de investigación colectivista, más que



individualista, y se centra en la pluralidad y variedad de las actitudes, experiencias y creencias de los participantes, y lo hace en un espacio de tiempo relativamente corto”. La técnica es particularmente útil para explorar los conocimientos y experiencias de las personas en un ambiente de interacción, que permite examinar lo que la persona piensa, cómo piensa y por qué piensa de esa manera. El trabajar en grupo facilita la discusión y activa a los participantes a comentar y opinar aún en aquellos temas que se consideran como tabú, lo que permite generar una gran riqueza de testimonios.

Categoría	Sub-categoría	Sub Subcategoría
Valentía	Actitud frente al cambio o dificultad.	No dejarse intimidar ante la amenaza, el cambio, la dificultad o el dolor.
	Actitud frente a la defensa de una postura correcta.	Ser capaz de defender una postura que uno cree correcta, aunque exista una fuerte oposición por parte de los demás.
	Defender las propias convicciones.	Actuar según las propias convicciones, aunque eso suponga ser criticado.
Esperanza	Esperar lo mejor para el futuro y trabajar para conseguirlo	Esforzarse por lograr metas laborales y personales.
	Creer que un buen futuro es algo que está	Auto motivarse para plantearse buenas metas laborales y personales.

---

en nuestras manos

conseguir.

---

Ciudadanía	Trabajo en equipo	Trabajar en grupo, cumpliendo tareas entre todos con un objetivo en común.
	Cumplimiento de tareas	Ser responsable y puntual con las tareas encomendadas.
Creatividad	Inventar	Pensar en nuevos y productivos modos de conceptualizar.  Pensar en nuevas y productivas formas de hacer las cosas.
	Crear	Desarrollar nuevas y diferentes formas de hacer las cosas.  Desarrollar nuevas y diferentes formas de conocer las cosas.
Integridad	Decir la verdad	Autenticidad en la coherencia entre lo que dice y lo que hace.
	Genuino/a	Ser fiel a sí mismo en lo que piensa, siente y hace.
	Sinceridad	Ser honesto y directo con los demás y con uno mismo.

---

	Asumir responsabilidad sentimientos acciones	de y	Ser responsable con lo que uno piensa, siente y hace.
Liderazgo	Animar al grupo del que uno es miembro para hacer cosas		Motivar al grupo a realizar actividades.
	Reforzar las relaciones entre las personas de dicho grupo	Encontrar de	espacios de inter relacionamiento personal del grupo.
	Organizar actividades grupales y procurar llevarlas a buen término.	Participar de	actividades grupales.

#### III.4. Análisis de la información

De acuerdo a los resultados de cada persona, relativa a la aplicación del Inventario VIA-IS se clasificó de manera general y anónima por lo que los resultados son globales. Adicionalmente, se analizó de forma conjunta los resultados mencionados con la información de los grupos focales, en los cuales se indagó sobre las categorías presentadas

en la categorización para conocer a profundidad sobre las competencias actitudinales en relación a las fortalezas personales y al Marco de competencias de SCI.

#### Ambiente de la investigación

Esta investigación se llevó a cabo en las instalaciones de la Organización en la ciudad de La Paz, en un espacio denominado Sala de Reuniones, es un ambiente cómodo, iluminado y tranquilo dentro de la oficina.

#### III.5. Procedimiento

Los pasos que se siguieron para dar curso a esta investigación fueron los siguientes:

1. Recopilación de la información que sustente el enfoque de psicología positiva con respecto a las competencias actitudinales y fortalezas personales.
2. Se definió la muestra como todo el personal administrativo de la oficina central de la organización Save the Children, ubicada en la ciudad de La Paz.
3. Aplicación y calificación del Inventario VIA-IS al personal administrativo.
4. Recopilación y análisis de la información recabada a través de dos grupos focales.
5. Interpretación de resultados. Manejo conjunto de los resultados del Inventario VIA-IS y los grupos focales para interpretación de acuerdo a los objetivos de la investigación.

## CAPÍTULO IV

### RESULTADOS

#### IV.1. Interpretación de resultados

El presente estudio describe las competencias actitudinales existentes en el equipo de apoyo de Save the Children, basadas en las fortalezas personales y su relación con los valores organizacionales.

Esta información es de utilidad para la Organización Save the Children ya que con ella se puede identificar las fortalezas a desarrollar en el personal lo cual puede ser replicada a otras direcciones para tener un panorama global de las fortalezas en la Organización en Bolivia. Los resultados muestran que en este equipo existen fortalezas desarrolladas, sin embargo, no todas son las que se relacionan directamente con los valores organizacionales, al igual que aquellas menos desarrolladas que presentan similares características.

Los resultados se presentan en cuatro grupos, uno referido a los datos generales de los participantes, el segundo con relación a las fortalezas personales del equipo de apoyo de SCI, la tercera con relación a los valores organizacionales y la cuarta los principales resultados de los grupos focales con relación a los resultados de las fortalezas personales y los valores organizacionales desde la experiencia del propio equipo de apoyo de Save the Children, tomando en cuenta las actitudes, valores y normas correspondientes al Saber Ser.

## IV.2. Datos generales de la población

### a. Población según sexo



Figura 9: *Población según sexo de la población*

Tabla 3

*Resultados de la población según su sexo*

Población según sexo				
	Frecuencia	Porcentaje	%	Porcentaje acumulado
Masculino	6	0,353	35,29	35,29
Femenino	11	0,647	64,71	100
Total	17			

La muestra poblacional presenta un 35,29% correspondiente a personal masculino dentro del equipo de apoyo de SCI y un 64,71% del personal es de género femenino. Este fenómeno se da a nivel nacional dentro de la organización, mostrando que el personal femenino supera casi en un 50% al personal de género masculino. Es probable que al ser una Organización de desarrollo y apoyo a la niñez atraiga a personas sensibles ante estas situaciones de vulnerabilidad, característica protectora del género femenino.

b. Población según la edad

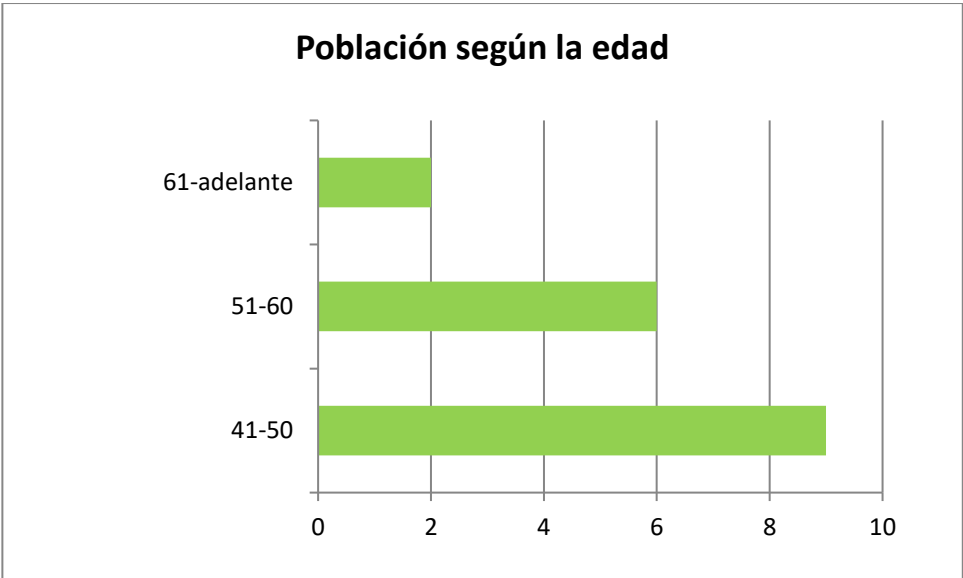


Figura 10: Población según la edad

Tabla 4

*Resultados de la población según su edad*

Población según la edad				
	Frecuencia	Porcentaje	%	% acumulado
41-50	9	0,529	52,94	52,941
51-60	6	0,353	35,29	88,235
61-adelante	2	0,118	11,76	100
Total	17			

De acuerdo al cuadro anterior se puede observar que la mayor frecuencia de edad del equipo de apoyo de Save the Children está en un rango entre los 41 y 50 años de edad, lo cual muestra que de acuerdo a su ciclo vital se encuentran en la etapa adulta intermedia (Papalia, D., 2001) donde toman decisiones importantes tanto en sus vidas como en el ámbito profesional, lo cual implica tener metas y expectativas más elevadas y quizá miren sus trabajos más críticamente. La siguiente frecuencia se encuentra entre los 51 y 60 años de edad, cuyo rango se encuentra en la etapa final de la edad adulta intermedia, donde prima la experiencia y juicio maduro, es así que, aunque los adultos maduros puedan tardar un poco más que las personas jóvenes en procesar la información nueva, compensan estas desventajas cuando resuelven problemas relacionados con sus campos, gracias a los criterios desarrollados a partir de la experiencia, según Papalia, D. (2001, p.581). La última frecuencia es la de 60 años en adelante, considerada por Papalia, D. (2001) como la etapa adulta tardía, donde se da más peso a la experiencia en la resolución de problemas



especialmente en el ámbito laboral. Es muy probable que este resultado esté relacionado con el siguiente que corresponde a la antigüedad del personal en la Organización.

c. Población de acuerdo a la antigüedad en SCI

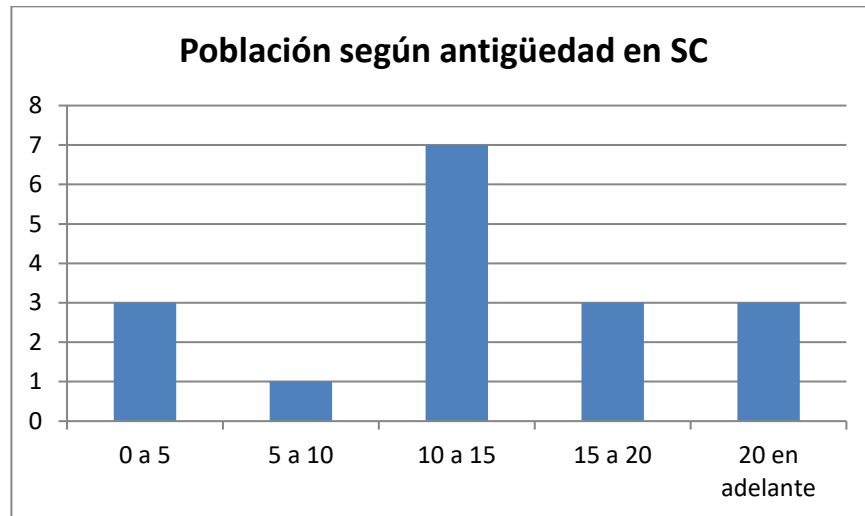


Figura 11: Población según su antigüedad en la Organización

Tabla 5

*Resultados de la población según su antigüedad en la Organización*

Población según su antigüedad en la organización				
Años	Frecuencia	Porcentaje	%	% acumulado
0 a 5	3	0,176	17,65	17,647
5 a 10	1	0,059	5,882	23,529
10 a 15	7	0,412	41,18	64,706
15 a 20	3	0,176	17,65	82,353
20 en adelante	3	0,176	17,65	100
<b>Total</b>	<b>17</b>			

Otro aspecto importante de la población es la antigüedad en la organización ya que esto representa un factor influyente en la asimilación de los valores organizacionales y el conocimiento y desarrollo de las competencias. Como se puede observar en el gráfico la mayor frecuencia se encuentra entre los 10 a 15 años de antigüedad con el 41.18% del personal del equipo de apoyo de SCI, seguido del 17.65% en la frecuencia en tres de las cinco categorías correspondientes a los años de antigüedad de 0 a 5 años, de 15 a 20 años y de 20 años en adelante. Finalmente, en la frecuencia menor del 5.88% se encuentra personal que tiene una antigüedad de entre 5 a 10 años.

d. Población de acuerdo al área de trabajo

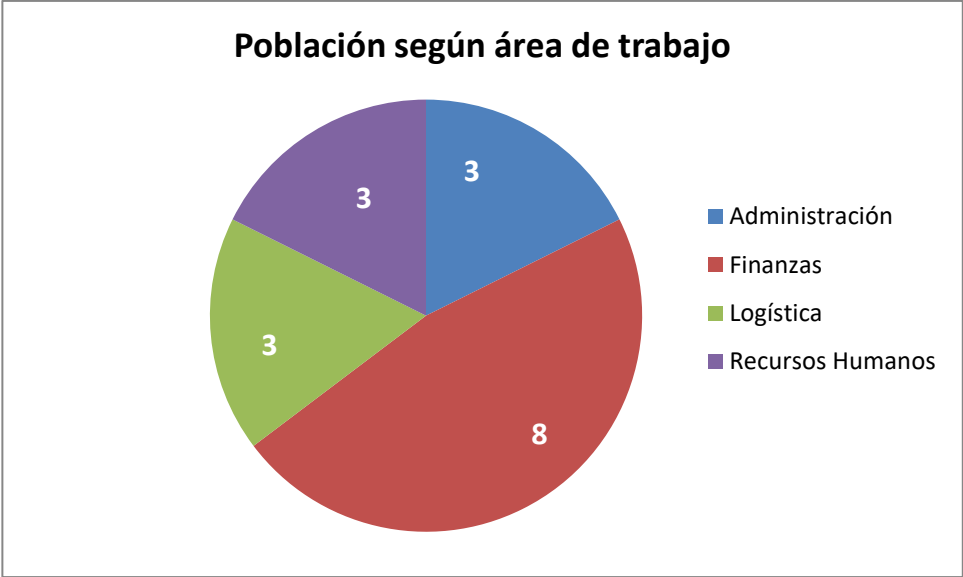


Figura 12: Población según su área de trabajo en la Organización

Tabla 6

*Resultados de la población según su área de trabajo en la organización*

Población según área de trabajo				
	Frecuencia	Porcentaje	%	% acumulado
Administración	3	0,176	17,65	17,65
Finanzas	8	0,471	47,06	64,71
Logística	3	0,176	17,65	82,35
Recursos Humanos	3	0,176	17,65	100
Total	17			

Como se puede observar dentro del equipo de apoyo la mayor cantidad de personal se encuentra en el departamento de finanzas, con ocho integrantes, esto probablemente porque la contabilidad de todos los proyectos del país se centraliza en la Oficina Central debido a que esta información debe ser entregada a la Casa Matriz a través de la Directora de Administración y Finanzas, esto incluye la contabilidad de las socias con las que la organización trabaja. El siguiente resultado corresponde a las áreas de administración, logística y Recursos Humanos, cada una con tres integrantes, cabe mencionar que estas últimas áreas también coordinan con el personal del interior del país, llegando muchas veces a cubrir desde la Oficina Central los requerimientos de las otras seis oficinas, esto debido al contexto y a la accesibilidad existente en la ciudad de La Paz con respecto a nuevas adquisiciones.

e. Población según los niveles jerárquicos organizacionales

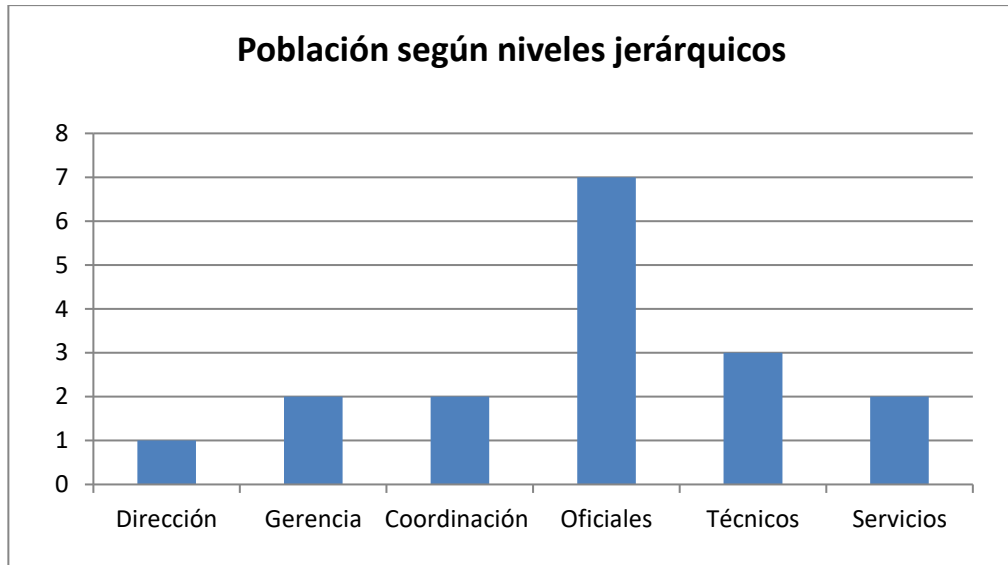


Figura 13: Población según sus niveles jerárquicos en la Organización

Tabla 7

Resultados de la población según sus niveles jerárquicos

Población según niveles jerárquicos				
	Frecuencia	Porcentaje	%	% acumulado
Dirección	1	0,059	5,882	5,882
Gerencia	2	0,118	11,76	17,65
Coordinación	2	0,118	11,76	29,41
Oficiales	7	0,412	41,18	70,59
Técnicos	3	0,176	17,65	88,24
Servicios	2	0,118	11,76	100
Total	17			

Como se puede observar en la tabla 7 la mayor concentración de personas se encuentra en el área de oficialías, con un 41,18% posiblemente debido a que este nivel jerárquico es operativo, lo que quiere decir que apoyan a todas las áreas administrativas financieras, incluyendo al área programática brindándoles información y seguimiento de sus proyectos, lo cual muestra la relación entre la implementación de los programas y su ejecución presupuestaria a nivel nacional. El siguiente nivel jerárquico con mayor personal son los técnicos con una 17.65%, quienes al igual que los oficiales apoyan, pero desde el área netamente administrativa lo cual incluye los procesos y el ingreso de información a los sistemas Organizacionales.

Como se puede observar en la Tabla 7 los niveles jerárquicos de las Gerencias, las Coordinaciones y Servicios tienen la misma cantidad de personas en sus áreas, sin embargo, jerárquicamente sus funciones son diferentes desde la coordinación con el personal del interior del país que se hace a través de las gerencias y coordinaciones hasta el apoyo en temas de servicios para toda la oficina central. En el caso de la Dirección, al igual que las Gerencias y Coordinaciones también se debe relacionar con todo el personal de la organización a nivel nacional, sin embargo, las responsabilidades son mayores ya que su nivel jerárquico incluye niveles de decisión que pueden afectar a toda la organización por ser parte del Directorio de la Organización, denominado SMT (Senior Management Team).

Del total de la población el 29.41% es de nivel alto jerárquicamente, es decir, Dirección, Gerencia y Coordinación; y un 70,59% es del equipo de apoyo con los niveles de menor jerarquía, que corresponde a oficiales, técnicos y personal de servicios.

De acuerdo a estos resultados se puede observar que la Organización busca retener a su personal por lo que se tienen personas que trabajan más de 10 años llegando a personas que están más de 20 años siendo en su mayoría personal de oficialías y del género femenino, lo cual muestra una alta sensibilidad como política institucional, adicionalmente como menciona Vazquez, C. (2008, p,409) un beneficio colateral es retener empleados productivos y talentosos para que una organización sea saludable, razón por la cual el personal siempre está siendo capacitado dentro de las posibilidades presupuestarias de la Organización o recibiendo talleres informativos por parte de los compañeros de programas en sus diferentes áreas de especialidad programática.

#### IV.3. Fortalezas Personales

Una vez aplicado el inventario VIA a todo el equipo de apoyo se sacó un promedio por cada una de las fortalezas, como se puede ver en la figura 14, la fortaleza menos desarrollada con 37 puntos sobre 50, que es el máximo puntaje, es la de Perspectiva, que se define, de acuerdo al diccionario de la Real Academia Española, como el punto de vista desde el cual se considera un asunto determinado, se trata del juicio personal o de la visión subjetiva de un sujeto. Si se toma en cuenta la perspectiva desde un punto de vista empresarial, como menciona Nieves, Y. (2001), la perspectiva de una organización es ser experta en su ámbito, ya que una organización que aprende es una organización que crea, que adquiere conocimiento y modifica su comportamiento para reflejar nuevos conocimientos e interpretaciones. Si esa es la perspectiva, viendo estos resultados como

empleados de una organización es probable que el personal del equipo de apoyo de SCI se mantenga en su puesto laboral, sea experta en su área y adquiera conocimientos de nuevos sistemas administrativos financieros, sin embargo, por el bajo puntaje no hay una visión creadora ni a futuro en el personal de esta área y como se amplía más adelante esta falta de perspectiva no solo es a nivel laboral sino también a nivel personal, tomando en cuenta tanto la edad de las personas como la antigüedad en la organización.

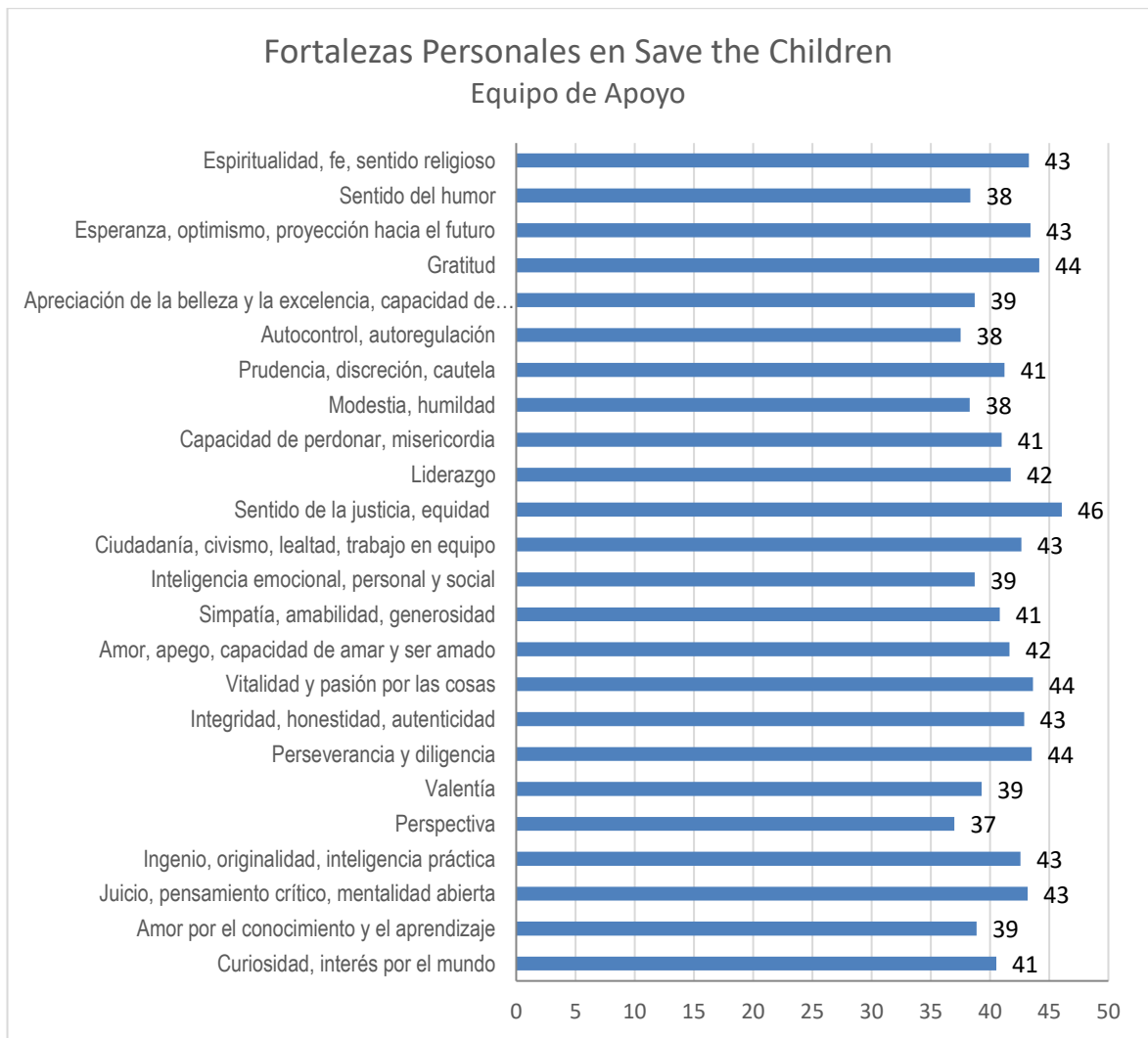


Figura 14: Promedio del Inventario VIA Fortalezas Personales – equipo de apoyo SCI

El siguiente puntaje menor es de 38 puntos el cual fue alcanzado por tres fortalezas: Sentido del Humor, que se refiere a gustar de reír y bromear así como sonreír con frecuencia y ver el lado positivo de las cosas; la siguiente con este mismo puntaje es el Autocontrol, Autoregulación, que se refiere a tener la capacidad para regular los propios sentimientos y acciones, a ser disciplinado y a controlar los propios impulsos y emociones; y otra fortaleza con similar puntaje es la de Modestia y Humildad que se refiere a dejar que los propios logros hablen por sí mismos, a no buscar ser el centro de atención y también a no decir ni hacer nada de lo que después se pueda arrepentir. Estos resultados probablemente muestran la naturaleza del trabajo que realiza el equipo de apoyo de SCI ya que al ser un equipo que trabaja bajo presión y sobre procesos administrativos financieros que requieren de mucha concentración, el sentido del humor no está muy presente en esta área. Por otro lado, el bajo puntaje en autocontrol y autorregulación puede constituirse en una dificultad cuando se trabaja bajo presión y lo cual sería contraproducente por desencadenar estrés laboral, que como menciona Peiró, J. (2001), un episodio de estrés arranca de una situación ambiental o personal que influye sobre la persona planteándole demandas o exigencias que la persona no controla o no puede atender, representando esa falta de control una amenaza para la misma. Y, la tercera fortaleza con ese mismo puntaje es la modestia y humildad, lo cual se ve más adelante en el desarrollo de los grupos focales sobre la experiencia del equipo en esta fortaleza personal, la cual se encuentra dividida entre el grupo de mayor y menor jerarquía con opiniones distintas.



El puntaje de 39 puntos sobre 50, considerado entre los más bajos, fue logrado por cuatro fortalezas personales, las cuales son: 1) Apreciación de la belleza y la excelencia, capacidad de asombro, que se refiere a saber reconocer y apreciar la belleza, la excelencia y las cosas bien hechas en variados ámbitos de la vida como la naturaleza, el arte, la ciencia y las experiencias cotidianas; 2) Inteligencia emocional, personal y social, que se refiere a ser consciente de las motivaciones y los sentimientos, tanto de uno mismo como de los demás, saber cómo comportarse en las diferentes situaciones sociales y saber qué cosas son importantes para otras personas, es decir, tener empatía; 3) Valentía referida a no dejarse intimidar ante la amenaza, el cambio, la dificultad o el dolor, es ser capaz de defender una postura que uno cree correcta aunque exista una fuerte oposición por parte de los demás; y 4), Amor por el conocimiento y el aprendizaje que es llegar a dominar nuevas habilidades, materias y conocimientos ya sea por sí mismo o mediante un aprendizaje formal y que es una tendencia sistemática a añadir cosas a lo que uno sabe. En el puntaje de 40 puntos no se tiene ninguna de las fortalezas desarrolladas por el equipo, por lo que se presenta las fortalezas que llegaron a un puntaje de 41 puntos, las cuales son: 1) Prudencia, discreción, cautela; 2) Capacidad de perdonar, misericordia; 3) Simpatía, amabilidad, generosidad; y, 4) Curiosidad, interés por el mundo. Con 42 puntos se tienen dos fortalezas alcanzadas por el equipo: 1) Liderazgo y 2) Amor, apego, capacidad de amar y ser amado. Con 43 puntos, se tienen las siguientes fortalezas: 1) Espiritualidad, fe, sentido religioso; 2) Esperanza, optimismo, proyección hacia el futuro; 3) Ciudadanía, civismo, lealtad, trabajo en equipo; 4) Integridad, honestidad, autenticidad; 5) Ingenio, originalidad, inteligencia práctica; y, 6) Juicio, pensamiento crítico y mentalidad abierta.

Por otro lado, la fortaleza más desarrollada es la de Sentido de Justicia y Equidad con 46 puntos sobre 50, tomando en cuenta que de acuerdo al Diccionario de la Real Academia Española, la justicia depende de los valores de una sociedad y de las creencias individuales de cada persona. Si tomamos en cuenta esta fortaleza desde el ámbito empresarial como menciona Rodríguez, R. (2014) es muy probable que cuando una persona es tratada de forma justa en su lugar de trabajo, amará su trabajo y cuando se ama lo que se hace, se hace más de lo que se pide. De este modo se explica que el personal del equipo de apoyo de SCI cumpla con tanto compromiso sus tareas laborales permaneciendo más horas de las establecidas con tal de cumplir con la tarea encomendada, ya que de acuerdo a Rodríguez, R. (2014, p.965) la justicia organizacional es un elemento cognitivo que fomenta estados afectivos-cognitivos como el compromiso.

Las siguientes fortalezas más desarrolladas del equipo de apoyo de SCI son aquellas con 44 puntos que son tres: 1) Gratitud, que se refiere a ser consciente de agradecer las cosas buenas que suceden y saber expresar agradecimiento; 2) Vitalidad y pasión por las cosas que significa afrontar la vida con entusiasmo y energía, es decir hacer las cosas con convicción y dando todo de uno mismo, sintiéndose vivo y activo; y 3) Perseverancia y diligencia que corresponde a terminar lo que uno empieza, a persistir en una actividad aunque existan obstáculos y a obtener satisfacción por las tareas emprendidas y que consiguen finalizarse con éxito. Estas fortalezas como se puede ver en la figura 14 representan el segundo lugar (por igual) de aquellas con mayor puntaje por lo que su grado de significancia es alto. En el caso de la gratitud como menciona Vazquez, C. (2008, p.49) se define como un estado afectivo positivo que es consecuencia de dos procesos

cognitivos: 1) El reconocimiento por parte del sujeto de haber *obtenido* un resultado positivo; y, 2) El reconocimiento de que hay una *f fuente externa* para ese resultado positivo. En el contexto de SCI el reconocer un resultado positivo en el área de apoyo se llega a normalizar ya que todos los procesos exigen que se tengan buenos resultados, de otra manera no se podría proceder con el trabajo, sin embargo, no hay un realce de una fuente externa que reconozca estos resultados positivos en la mayoría de los casos. Posiblemente esta fortaleza esté relacionada con la perseverancia, ya que como indica Vazquez, C. (2008, p.420) los bajos niveles de autoeficacia están asociados a abandonos tempranos, mientras que los niveles elevados suponen perseverancia, por lo que se puede observar que en el equipo de apoyo de SCI para que salgan los resultados requeridos debe estar presente la perseverancia para lograr los objetivos deseados en la organización.

En la siguiente tabla se pueden observar las frecuencias de los puntajes desde la más baja a la más desarrollada, y se pueden ver fortalezas como el Liderazgo, importante en el área laboral, que no está ni entre las más desarrolladas ni las menos desarrolladas, al igual que la Integridad que es uno de los valores organizacionales, así como la esperanza y proyección al futuro, que como se verá más adelante fue relacionada con el valor organizacional de la Ambición, ya que ésta busca lo mejor para los niños pensando en los logros en el futuro. Sin embargo, esto no quiere decir que no se tengan niveles altos en estas fortalezas, pero no son lo más destacados en los resultados.

Tabla 8

*Frecuencia de las Fortalezas Personales de acuerdo al promedio*

	Valor	Frecuencia	Fortalezas
Valor mínimo	37	1	1. Perspectiva
			1. Sentido del Humor
	38	3	2. Autocontrol, Autoregulación
			3. Modestia, Humildad
			1. Apreciación de la belleza y la excelencia, capacidad de asombro
			2. Inteligencia emocional, personal y social
	39	4	3. Valentía
			4. Amor por el conocimiento y el aprendizaje
	40	0	
			1. Prudencia, discreción, cautela
			2. Capacidad de perdonar, misericordia
	41	4	3. Simpatía, amabilidad, generosidad
			4. Curiosidad, interés por el mundo
	42	2	1. Liderazgo

			2. Amor, apego, capacidad de amar y ser amado
			1. Espiritualidad, fe, sentido religioso
			2. Esperanza, optimismo, proyección hacia el futuro
			3. Ciudadanía, civismo, lealtad, trabajo en equipo
43	6		4. Integridad, honestidad, autenticidad
			5. Ingenio, originalidad, inteligencia práctica
			6. Juicio, pensamiento crítico, mentalidad abierta
			1. Gratitud
44	3		2. Vitalidad y pasión por las cosas
			3. Perseverancia y diligencia
45	0		
Valor máximo	46	1	1. Sentido de la Justicia, equidad
Total			
Fortalezas		24	

Otro resultado interesante de las fortalezas personales más y menos desarrolladas, es la relación que existe entre ellas y las virtudes humanas que son parte del inventario VIA

como se puede ver en la tabla 8 donde las fortalezas más desarrolladas se relacionan en su mayoría con la virtud de Trascendencia y Espiritualidad que se identifica en las fortalezas que forjan conexiones con la inmensidad del universo y proveen de significado a la vida. El equipo tiene reflejada esta virtud en tres fortalezas: 1) Gratitude, que se define como el ser consciente de agradecer las cosas buenas que suceden; saber expresar agradecimiento, 2) Esperanza, optimismo, que se define como esperar lo mejor para el futuro y trabajar para conseguirlo; creer que un buen futuro es algo que está en nuestras manos conseguir; y, 3) Espiritualidad, que significa pensar que existe un propósito o un significado universal en las cosas que ocurren en el mundo y en la propia existencia; sentir que la propia existencia se inserta en un marco más amplio de significados; tener creencias acerca del significado de la vida que dan forma a nuestra conducta y nos confortan.

La siguiente virtud con la que cuenta el equipo de apoyo de SCI es el Coraje que contiene a las fortalezas emocionales que implican el ejercicio de la voluntad para la consecución de metas ante situaciones de dificultad, externa o interna, que en el equipo de SCI se ve reflejada también en tres fortalezas más desarrolladas: 1) Perseverancia y diligencia, que se define como terminar lo que uno empieza. Persistir en una actividad aunque existan obstáculos; y obtener satisfacción por las tareas emprendidas y que consiguen finalizarse con éxito; 2) Vitalidad y pasión por las cosas, lo cual significa afrontar la vida con entusiasmo y energía; hacer las cosas con convicción y dando todo de uno mismo; vivir la vida como una apasionante aventura; sentirse vivo y activo; y 3) Integridad, honestidad, autenticidad, que se refiere a ir siempre con la verdad por delante,

presentarse ante los demás de un modo genuino y actuando con sinceridad; no ser pretencioso; asumir la responsabilidad de los propios sentimientos y acciones.

Otra de las virtudes que se refleja en las fortalezas más desarrolladas es la de Justicia que contiene a fortalezas cívicas que conllevan una vida en comunidad saludable, y en esta virtud se encuentran dos fortalezas del equipo: 1) Sentido de la justicia y equidad, que cabe recalcar es el puntaje más alto del equipo y que se refiere a tratar a todas las personas como iguales en consonancia con las nociones de equidad y justicia; no dejar que los sentimientos personales influyan en las decisiones sobre los otros; dar a todo el mundo las mismas oportunidades; y 2) Trabajo en equipo, Lealtad, ciudadanía que significa trabajar bien dentro de un equipo o grupo de personas; ser fiel al grupo; y, cumplir las tareas asignadas dentro de él.

Finalmente, la virtud que contiene dos de las fortalezas del equipo es la de Sabiduría y Conocimiento que contiene fortalezas cognitivas que implican la adquisición y el uso del conocimiento, y en este caso serían: 1) Apertura mental, juicio, pensamiento crítico que se refiere a pensar sobre las cosas y examinar todos sus significados y matices, además de no precipitarse al sacar conclusiones, sino tras evaluar cada posibilidad. Ser capaz de cambiar las propias ideas en base a la evidencia y ponderar adecuadamente cada evidencia. Y, 2) Ingenio, originalidad e inteligencia práctica, que se refiere a pensar en nuevos y productivos modos de conceptualizar y hacer las cosas. Incluye la creación artística pero no se limita exclusivamente a ella.

Tabla 9

*Fortalezas más desarrolladas del equipo de SCI y las virtudes humanas (Inventario VIA)*

Nº	Fortalezas MÁS desarrolladas en el equipo	Virtudes Humanas
1	Sentido de la justicia, equidad	Justicia
2	Gratitud	Trascendencia y espiritualidad
	Vitalidad y pasión por las cosas	Coraje
3	Perseverancia y diligencia	Coraje
	Espiritualidad, fe, sentido religioso	Trascendencia y espiritualidad
	Esperanza, optimismo, proyección hacia el futuro	Trascendencia y espiritualidad
	Ciudadanía, civismo, lealtad, trabajo en equipo	Justicia
	Integridad, honestidad, autenticidad	Coraje
	Ingenio, originalidad, inteligencia práctica	Sabiduría y Conocimiento
	Juicio, pensamiento crítico, mentalidad abierta	Sabiduría y Conocimiento

En la siguiente tabla se muestran las fortalezas menos desarrolladas e igualmente su relación con las virtudes humanas, sin embargo, a diferencia de la anterior tabla, existen dos virtudes que se pueden desarrollar en el equipo de SCI, estas son: 1) Moderación o templanza, y 2) Humanidad; la primera contiene a las fortalezas que nos protegen contra



los excesos y la segunda contiene fortalezas interpersonales que implican cuidar y ofrecer amistad y cariño a los demás.

Tabla 10

*Fortalezas menos desarrolladas del equipo de SCI en el Inventario VIA*

Nº	Fortalezas MENOS desarrolladas en el equipo	Virtudes Humanas
1	Perspectiva	Sabiduría y conocimiento
	Sentido del Humor	Trascendencia y espiritualidad
2	Autocontrol, autorregulación	Moderación o templanza
	Modestia, humildad	Moderación o templanza
	Apreciación de la belleza y la excelencia, capacidad de asombro	Trascendencia y espiritualidad
3	Inteligencia emocional, personal y social	Humanidad
	Valentía	Coraje
	Amor por el conocimiento y el aprendizaje	Sabiduría y conocimiento

Como se ve en la tabla 10, las fortalezas relacionadas con estas virtudes mencionadas son: 1) Modestia, humildad, que se refiere a dejar que los propios logros hablen por sí mismos; no buscar ser el centro de atención; no decir ni hacer nada de lo que después uno se pueda arrepentir; 2) Autocontrol, autorregulación que significa tener la capacidad para regular los propios sentimientos y acciones; ser disciplinado; controlar los propios impulsos y emociones. Ambas pertenecientes a la virtud de moderación y templanza; y la relacionada con la virtud de Humanidad es: 3) Inteligencia emocional, personal y social,

que se define como ser consciente de las motivaciones y los sentimientos, tanto de uno mismo como de los demás; saber cómo comportarse en las diferentes situaciones sociales; saber qué cosas son importantes para otras personas y tener empatía.

Con respecto a las otras virtudes humanas de esta tabla, que son Sabiduría y conocimiento; Trascendencia y Espiritualidad; y, Coraje, son virtudes que se han tomado en cuenta en las fortalezas más desarrolladas ya que los mayores puntajes se encuentran también en estas virtudes, por lo que en este estudio se las tomará como virtudes desarrolladas del equipo de apoyo de Save the Children.

#### IV.4. Competencias, Valores Organizacionales y Fortalezas Personales

Las competencias son procesos generales contextualizados, referidos al desempeño de la persona dentro de una determinada área del desarrollo humano. Son la orientación del desempeño humano hacia la idoneidad en la realización de actividades y resolución de problemas. Se apoyan en los indicadores de logro como una manera de ir estableciendo su formación en etapas, ahora bien, se entiende por idoneidad una característica central del concepto de competencia, por lo cual se puede afirmar que un criterio para determinar si una persona es más o menos competente, es evaluar su grado de idoneidad en el desempeño (Tobón, S., 2008).

En Save the Children se tiene un Marco de Competencias concentrado en tres áreas, Liderazgo, Pensamiento y Compromiso que se desarrolló anteriormente, en estas áreas se tienen tres competencias por cada una, es decir, nueve competencias, las cuales se

relacionan con los valores organizacionales de acuerdo a su definición, por lo que se puede observar en la tabla 11 cómo los valores se relacionan con cada una de las competencias. Esto nos permite una nueva relación entre estos valores y las fortalezas personales del equipo de apoyo de Save the Children, con lo cual se puede en general desarrollar las competencias actitudinales, tomando en cuenta el Saber Ser.

El Saber Ser se presenta en el campo afectivo motivacional mostrado desde la sensibilización, la personalización de la información y la cooperación, aspectos actitudinales que se busca conocer del equipo de apoyo de Save the Children por lo que esta relación entre las competencias, los valores y las fortalezas presentan un marco externo del desempeño del personal y lo encontrado en los grupos focales sobre el Saber Ser presenta desde cada uno de los miembros del personal su forma de convivir en la diferencia, además de buscar un trabajo colaborativo entre todos y para el resto del personal.

Tabla 11

*Relación de las competencias y los Valores Organizacionales de SCI*

Areas de Competencia	Competencias SCI	Valores organizacionales SCI
Liderazgo	Liderar e Inspirar	Ambición, Integridad
	Conseguir resultados	Rendición de cuentas, Ambición, Colaboración

	Preocuparse por el desarrollo propio y de los demás	Colaboración, Creatividad
	Resolver problemas/Toma de decisiones	Rendición de cuentas, Colaboración, Creatividad
Pensamiento	Innovar y adaptar	Ambición, Creatividad
	Aplicar conocimientos técnicos y experiencia	Rendición de cuentas, Ambición, Integridad
	Trabajar con otros de forma efectiva	Colaboración, Integridad
Compromiso	Comunicar con impacto	Colaboración, Creatividad, Integridad
	Desarrollar redes	Colaboración, Creatividad

Con respecto a la relación entre los valores organizacionales y las fortalezas personales se pueden ver en la Tabla 11, en la cual se disgregan los resultados de las fortalezas más y menos desarrolladas del equipo, pero en relación a los valores organizacionales, que como se menciona en la categorización de los mismos, tienen correspondencia con algunas de las fortalezas del Inventario VIA. Por tanto, lo que se observa en los resultados es:

*Ambición:* El equipo de apoyo de SCI tiene desarrolladas las fortalezas de Esperanza, que significa esperar lo mejor para el futuro y trabajar para conseguirlo; creer que un buen futuro es algo que está en nuestras manos conseguir. Esta fortaleza está desarrollada en el

equipo posiblemente porque en la organización se tiene presente este valor en cada Plan Estratégico esperando cumplir con todo aquello que a nivel mundial la organización se propone para mejorar la vida de las niñas y los niños. No obstante, no es la única fortaleza desarrollada relacionada con este valor organizacional, la otra es la de Juicio, pensamiento crítico y mentalidad abierta que corresponde a pensar sobre las cosas y examinar todos sus significados y matices. No precipitarse al sacar conclusiones, sino tras evaluar cada posibilidad. Ser capaz de cambiar las propias ideas en base a la evidencia y ponderarla adecuadamente. Esta fortaleza posiblemente está desarrollada en el equipo debido a la naturaleza del trabajo que se realiza en esta Dirección de Administración y Finanzas, ya que al ser muy delicada la información recibida, tanto a nivel contable como a nivel de procesos administrativos se debe pensar y examinar para no sacar conclusiones precipitadas y así responder a las exigencias de la organización.

Asimismo, las fortalezas menos desarrolladas relacionadas con el Valor Organizacional de la Ambición son la de Perspectiva, que cabe recalcar es la que tiene menos puntaje a nivel general y que significa ser capaz de dar consejos sabios y adecuados a los demás, encontrando modos para comprender el mundo y para ayudar a comprenderlo a los demás, y mirar a largo plazo; y, la otra es el amor por el conocimiento y el aprendizaje, que significa llegar a dominar nuevas habilidades, materias y conocimientos, ya sea por sí mismo o mediante un aprendizaje formal. Esta obviamente relacionada con la fortaleza de curiosidad, pero va más allá, describiendo una tendencia sistemática a añadir cosas a lo que uno sabe. Estas fortalezas menos desarrolladas posiblemente correspondan a que el personal del equipo de apoyo de SCI por su antigüedad ya no se

preocupa en su mayoría en tener una mayor perspectiva porque ya se han logrado varias metas personales y profesionales dentro de la organización; y con respecto al amor por el conocimiento posiblemente se refiera a que el trabajo en la unidad está establecido debido a los sistemas y procedimientos que no se han desarrollado nuevas formas de aprender a realizarlos o no se han promovido nuevas formas de cumplimiento de las políticas y procedimientos.

*Rendición de Cuentas:* Con respecto a este valor organizacional la fortaleza más desarrollada y explícitamente la que tiene mayor puntaje a nivel general es la de Sentido de Justicia y Equidad, que significa tratar a todas las personas como iguales en consonancia con las nociones de equidad y justicia; no dejar que los sentimientos personales influyan en las decisiones sobre los otros; dar a todo el mundo las mismas oportunidades. Es muy posible que debido a la Misión y Visión de la Organización se tenga desarrollada esta fortaleza, ya que parte de éstas es buscar que todos los niños y las niñas tengan los mismos derechos y puedan ejercerlos en su vida cotidiana. Asimismo, internamente en el equipo de apoyo de SCI el trato a todo el personal desde esta área busca atender de la misma manera a todo el personal independientemente de su jerarquía en la organización.

Tabla 12

*Relación de las Fortalezas Personales y los Valores Organizacionales de SCI*

Valores organizacionales	Fortalezas Personales Desarrolladas	Fortalezas Personales Por Desarrollar
	Esperanza	Perspectiva
Ambición	Juicio, pensamiento crítico, mentalidad abierta	Amor por el conocimiento y el aprendizaje
Rendición de cuentas	Sentido de justicia, equidad	Valentía
	Integridad, honestidad	Modestia, Humildad
Integridad	Espiritualidad, fe, sentido religioso	Inteligencia emocional, personal y social
	Ciudadanía, Trabajo en equipo	Autocontrol, autorregulación
Colaboración	Gratitud	Sentido del Humor
	Perseverancia y diligencia	Apreciación de la belleza y la excelencia, capacidad de asombro
Creatividad	Ingenio, originalidad, inteligencia práctica	
	Vitalidad y pasión por las cosas	

En cuanto a la fortaleza menos desarrollada relacionada con este valor se encuentra la Valentía que significa no dejarse intimidar ante la amenaza, el cambio, la dificultad o el dolor. Ser capaz de defender una postura que uno cree correcta, aunque exista una fuerte oposición por parte de los demás. Es decir, actuar según las propias convicciones, aunque eso suponga ser criticado. Esta fortaleza que se busca desarrollar en el equipo puede estar disminuida posiblemente porque en el equipo de apoyo de SCI se tiene todo establecido como se mencionó anteriormente, por lo que el cambio o iniciar un cambio no solo no es posible debido a los sistemas y procedimientos y cualquier cambio implicaría involucrar incluso a la Casa Matriz, por lo que se prefiere mantener todo dentro del marco establecido, sin embargo, esto no implica no arriesgarse al cambio en las situaciones cotidianas y que permitan hacer cambios actitudinales en las relaciones interpersonales de este equipo.

*Integridad:* En este valor organizacional una de las fortalezas desarrolladas se denomina también Integridad (honestidad) que significa ir siempre con la verdad por delante, presentarse ante los demás de un modo genuino y actuando con sinceridad; no ser pretencioso; asumir la responsabilidad de los propios sentimientos y acciones. Es probable que esta fortaleza esté desarrollada por la naturaleza del trabajo de la Dirección de Administración y Finanzas, ya que todos los procesos tanto administrativos como financieros requieren de honestidad y responsabilidad en todos los ámbitos del trabajo debido a la información delicada que se maneja en esta área y que requiere de integridad en el comportamiento para que no afecte al resto del personal. La segunda fortaleza



desarrollada y que está relacionada con este valor organizacional es la de Espiritualidad que es pensar que existe un propósito o un significado universal en las cosas que ocurren en el mundo y en la propia existencia; sentir que la propia existencia se inserta en un marco más amplio de significados; tener creencias acerca del significado de la vida que dan forma a nuestra conducta y nos confortan. Aunque la organización es una entidad a-política y a-religiosa no quiere decir que el personal no cuente con creencias relacionadas con la espiritualidad y que ésta no esté ligada directamente a la religión sino a un significado de la propia existencia que posiblemente esté relacionada con la misión y visión de la organización y que además se puede ver influida por la antigüedad del personal de esta unidad y que por ello ya se tengan internalizados estos aspectos organizacionales que implican darle un sentido al desempeño laboral.

Las dos fortalezas menos desarrolladas relacionadas con este valor son la de Modestia y Humildad; y la de Inteligencia emocional, personal y social. La primera se refiere a dejar que los propios logros hablen por sí mismos; no buscar ser el centro de atención; no decir ni hacer nada de lo que después uno se pueda arrepentir. En el caso del equipo de apoyo con respecto a esta fortaleza se puede observar posiblemente en las jerarquías más altas ya que se debe mostrar los resultados, mostrar el tipo de apoyo al personal, mostrar que la unidad es fundamental para el desarrollo de la organización por las políticas y procedimientos y que no se pierdan de vista éstos en el desarrollo de las actividades programáticas, sin embargo, esto no implica que esta disminución de modestia y humildad afecten las relaciones interpersonales entre el equipo de apoyo y fuera de él, que va relacionada con la siguiente fortaleza menos desarrollada que corresponde a ser

conscientes de las motivaciones y los sentimientos, tanto de uno mismo como de los demás; saber cómo comportarse en las diferentes situaciones sociales; saber qué cosas son importantes para otras personas, tener empatía. Esto posiblemente esté presente en el equipo debido a que cada persona está presionada e inmiscuida en su trabajo que lo más importante es cumplir tareas y no así el relacionamiento, motivo por el que se busca incrementar las competencias actitudinales del personal de esta unidad.

*Colaboración:* Este valor organizacional cuenta con la mayor cantidad de fortalezas desarrolladas que se relacionan con la colaboración. Una de ellas es la de Ciudadanía y Trabajo en Equipo, que como fortaleza personal se refiere a trabajar bien dentro de un equipo o grupo de personas; ser fiel al grupo; cumplir las tareas asignadas dentro de él. Que como se menciona en el anterior punto el objetivo principal es el cumplimiento de tareas y aunque se debe tener una sincronía en el trabajo como equipo es más importante el cumplimiento que la relación en algunos de los miembros del equipo. La segunda fortaleza es la de Gratitud que significa ser consciente de agradecer las cosas buenas que suceden; saber expresar agradecimiento. Y, finalmente la fortaleza de Perseverancia y Diligencia que se refiere a terminar lo que uno empieza. Persistir en una actividad, aunque existan obstáculos. Obtener satisfacción por las tareas emprendidas y que consiguen finalizarse con éxito, características que debido a las exigencias organizacionales son necesarias para el desempeño laboral dentro de la Dirección de Administración y Finanzas.

Dos de las fortalezas por desarrollar y que están relacionadas con este valor organizacional son la de Autocontrol y Autorregulación; y el Sentido del Humor. La primera se refiere a tener la capacidad para regular los propios sentimientos y acciones; ser disciplinado; controlar los propios impulsos y emociones, que posiblemente esté enfocada en los niveles de mayor jerarquía ya que como se deben cumplir metas y resultados existe presión que en algunos momentos pueden afectar al autocontrol y autorregulación, motivo por el cual posiblemente el personal se encuentre trabajando más de ocho horas llegando a desequilibrar su vida personal por este motivo. La segunda significa gustar de reír y bromear; sonreír con frecuencia; y ver el lado positivo de las cosas, que precisamente por situaciones de presión y entrega de productos el personal se concentra tanto en sus labores que deja de lado el humor y la diversión, especialmente en los niveles de mayor jerarquía.

*Creatividad:* En este valor organizacional se tienen dos fortalezas desarrolladas del equipo de apoyo que corresponde a las de Ingenio, originalidad e inteligencia práctica; y la segunda es la de Vitalidad y pasión por las cosas. En la primera se destaca por pensar en nuevos y productivos modos de conceptualizar y hacer las cosas, que posiblemente esté presente en el equipo por la capacidad práctica con el que éste cuenta, ya que sus funciones establecidas y tareas a ejecutar son mecánicas por lo que en la práctica es personal que domina su trabajo. La segunda fortaleza se refiere a afrontar la vida con entusiasmo y energía; hacer las cosas con convicción y dando todo de uno mismo; vivir la vida como una apasionante aventura; sentirse vivo y activo, que posiblemente corresponda a dar todo

de uno mismo y hacer las cosas con convicción, precisamente para lograr resultados, no obstante, esta fortaleza también tiene que ver con la vida personal del equipo que posiblemente les permita sentirse vivos y activos en su vida cotidiana.

La fortaleza que se tiene que desarrollar es la de la apreciación de la belleza y la excelencia que significa saber reconocer y apreciar la belleza, la excelencia y las cosas bien hechas en variados ámbitos de la vida como la naturaleza, el arte, la ciencia y las experiencias cotidianas. Posiblemente se observa esta disminución en esta fortaleza debido a la cantidad de horas que trabaja el personal, como se mencionó anteriormente, causando un desequilibrio en su vida personal, lo que influye en tener actividades familiares y personales fuera del trabajo.

Un aspecto a tomar en cuenta es que estas fortalezas mencionadas son las más desarrolladas y las menos desarrolladas, no obstante, fortalezas como el Liderazgo o la Amabilidad no se encuentran entre estos parámetros, lo cual especialmente en el primer caso llamaría la atención ya que se trata de una organización líder en cuanto a la protección de los derechos de los niños, niñas y adolescentes. Sin embargo, esto puede deberse a que esta Dirección de Administración y Finanzas no trabaja directamente con los grupos de niñas, niños y adolescentes, sino más bien sus tareas encomendadas van por un liderazgo en el cumplimiento de procesos, el cual también debería mostrar un liderazgo marcado dentro la unidad.

## IV.5 Grupos Focales

### IV.5.1 Confidencialidad y anonimato

Para asegurar la confidencialidad y anonimato de los participantes se les mencionó que toda la información sería confidencial y expresada en el reporte sin incluir los nombres ni los datos específicos de cada persona. Los grupos focales se llevaron a cabo en la sala de reuniones de la Organización y solo estaba el grupo a puerta cerrada para no tener ninguna distracción en el desarrollo de las preguntas.

### IV.5.2. Criterios de selección y formación de grupos focales

A continuación, se presentan los pasos de la coordinación de los grupos focales que se realizó en este procedimiento:

1. Se tuvo una reunión con la directora de la Dirección de Administración y Finanzas para informar sobre la conformación de los grupos focales y el objetivo de conformarlos luego de haber aplicado el Inventario VIA y fue aprobado.
2. Se hizo la separación de cada grupo por jerarquía dentro de la dirección, es decir, los niveles de Dirección, Gerencia y Coordinación; y, el segundo grupo de Oficiales, Técnicos y Servicios.
3. A cada uno de los miembros se les invitó personalmente a participar explicando el objetivo y la relación con la información recopilada en el Inventario VIA.

4. Cada grupo participó en la sala de reuniones libre de interrupciones y en un ambiente cómodo y controlado.

#### Procedimiento para realizar los grupos focales

El día de realización de los grupos focales se reunió a cada grupo para explicarles lo siguiente:

1. Se les dio la bienvenida y agradecimiento por participar del estudio.
2. Se les presentó el objetivo principal y se explicó las reglas de participación.
3. Se comenzó presentando las fortalezas más desarrolladas y los puntajes alcanzados por todo el equipo y posteriormente se presentaron las fortalezas menos desarrolladas.
4. A cada una de las fortalezas presentadas se hizo la pregunta sobre su experiencia y opinión al respecto, además de la pregunta sobre la contribución organizacional a que cada una de las fortalezas presentadas esté o no desarrollada, involucrando los valores y las competencias organizacionales.

#### IV.5.3. Hallazgos y resultados

Se tuvieron dos grupos focales, uno de 5 personas y el otro de 12 personas, la división se hizo tomando en cuenta la jerarquía de los puestos, haciendo un total de 17 personas que participaron en la discusión de los grupos focales. Es importante mencionar que hubo participantes que no emitieron comentarios a algunas preguntas.

Tabla 13

*Distribución de los grupos focales*

Población según niveles jerárquicos		
	Grupo Focal 1	Grupo Focal 2
Dirección	1	
Gerencia	2	
Coordinación	2	
Oficiales		7
Técnicos		3
Servicios		2
Total		17

En cada uno de los grupos se presentaron las fortalezas más desarrolladas, una por una, explicando los conceptos y los puntajes alcanzados por todo el equipo de apoyo, luego de la presentación de cada una de las fortalezas se hizo la pregunta sobre la experiencia y opinión de los miembros del grupo y si la Organización tuvo que ver tanto en el desarrollo como en el no desarrollo de las mencionadas fortalezas. Adicionalmente, se preguntó sobre los valores organizacionales tanto en el nivel de mayor como de menor jerarquía.

## Fortalezas Personales

1. La fortaleza más desarrollada en el equipo de apoyo es el Sentido de Justicia, que significa tratar a todas las personas como iguales en consonancia con las nociones de equidad y justicia; no dejar que los sentimientos personales influyan en las decisiones sobre los otros; y dar a todo el mundo las mismas oportunidades.

Siendo esta la fortaleza más desarrollada los resultados fueron respondidos por todo el personal en cada uno de los grupos focales, con la respuesta que tuvo la mayor frecuencia con 35% fue que en la Organización las relaciones interpersonales son igualitarias no hay diferencias de ningún tipo (Ver tabla 14); la siguiente respuesta con mayor frecuencia (20%) fue que la justicia se debe a que es parte del respeto entre las personas y siendo una organización humanitaria no hay jerarquías rígidas dentro de toda la organización. La respuesta con la tercera frecuencia más importante fue la de que la justicia es un valor familiar, que se aprende desde el hogar y que las relaciones personales en la oficina es el resultado de personas que trabajan y que tienen valores familiares. Las demás respuestas con menos frecuencia se refirieron a haber recibido sensibilización sobre la justicia, ser influenciados por la misión y visión organizacional, y, que debido a las políticas y procedimientos se tiene desarrollado este sentido de justicia.

Con respecto a la pregunta de si la Organización tuvo alguna participación en el desarrollo o no de esta fortaleza la respuesta fue que parte de los talleres de sensibilización recibidos en la organización y que son constantes en todos los ámbitos personales hacen



que el personal trabaje de forma horizontal y sin tener jerarquías rígidas, mostrando un alto nivel de justicia.

Tabla 14

*Frecuencia de respuestas grupos focales – Fortaleza más desarrollada (Sentido de Justicia)*

Sentido de Justicia	Frecuencia	Porcentaje	Relación con el Saber Ser
Relación igualitaria	7	35%	Actitudes
Respeto a las personas	4	20%	Actitudes
Valor Familiar	3	15%	Valores
Sensibilización sobre equidad	2	10%	Valores
Influencia de la misión y visión	2	10%	Normas
Políticas y procesos organizacionales	2	10%	Normas
Total	20	100%	

Ejemplos de comentarios sobre esta pregunta que explican por qué el Sentido de Justicia es la fortaleza más desarrollada:

“La relación con todo el personal es igualitaria sin importar la jerarquía”

“La justicia se relaciona con el respeto hacia las demás personas”

“Es un valor personal que se desarrolla desde la familia”

“Hubo un tiempo en el que estaban empezando a hacer la diferencia por cargos, pero después, los talleres y encuentros han sensibilizado al personal y ahora es diferente, todos somos iguales”

“Al ser una organización que ve por los derechos de los niños, desde la misión y visión nos hace trabajar con justicia por los niños”

“Los procesos y políticas de la Organización nos dan lineamientos para el desarrollo del trabajo con justicia para que todo el personal siga ese camino”

2. La siguiente fortaleza más desarrollada de todo el equipo es la Gratitude, que significa ser consciente de agradecer las cosas buenas que suceden; saber expresar agradecimiento.

En esta fortaleza se tuvieron 28 respuestas en total en los dos grupos focales, llegando a una mayor frecuencia la respuesta relacionada con que la gratitud se aprende y cultiva en la familia con un 29% como se observa en la Tabla 14, es decir que inicia en la infancia y se cultiva a lo largo de la vida; la siguiente respuesta con mayor frecuencia es la de 21% que se refiere a que la gratitud se expresa como respeto a las personas tanto en la familia como en el trabajo y las respuestas hacen referencia al agradecimiento por los hijos, la familia y el trabajo como hábito de vida; otro de los resultados muestra que un 14% del equipo ve la gratitud como un valor personal, motivo por el que en el equipo tanto de forma interna como hacia las otras unidades se expresa gratitud al momento de realizar tareas o apoyar al equipo en algunas de las actividades. Las demás respuestas con porcentajes de 11% y 7% se relacionan a la expresión de gratitud por el trabajo realizado,

que muestra que hay poco reconocimiento al trabajo o por lo menos no se expresa constantemente o a la mayoría del equipo por lo que su frecuencia es baja con relación al total de las respuestas; y otra de las respuestas que se dirigen a la Organización por brindar el trabajo a todos los empleados, siendo una organización estable en el país.

A la pregunta sobre si la organización tuvo participación o no en el desarrollo de esta fortaleza las respuestas se enfocaron en que la Organización brinda espacios para compartir y expresarse por lo que se agradece y se espera el agradecimiento del personal. Sin embargo, el contar con estos espacios no necesariamente desarrolla específicamente esta fortaleza, pero promueve la confraternización y mejora el ambiente laboral por lo que el personal tiene muestras de agradecimiento. Es interesante mostrar que este último punto fue expuesto en el grupo focal de mayor jerarquía, presentando un punto de vista diferente al del otro grupo.

Tabla 15

*Frecuencia de respuestas grupos focales – Fortaleza desarrollada (Gratitud)*

Gratitud	Frecuencia	Porcentaje	Relación con el Saber Ser
Valor personal	4	14%	Valores
Respeto a las personas	6	21%	Actitudes
Por la familia	8	29%	Valores

Por el trabajo realizado	3	11%	Valores
A todo el personal	2	7%	Valores
Al equipo en el trabajo	2	7%	Normas
A la Organización	3	11%	Normas
Total	28	100%	

A continuación, algunos ejemplos de la explicación sobre la Gratitud en el personal del equipo de apoyo de SCI:

“La gratitud es un valor que se cultiva de forma personal y se aprende desde la infancia”

“Agradecer es un hábito que aprendemos de niños y en la familia”

“Parte del respeto a las personas, todos merecen recibir un gracias en la casa o en el trabajo”

“Siempre agradezco por mi familia y mis hijos”

“Todos en la oficina merecen un agradecimiento por el trabajo que realizan”

“La organización brinda espacios y momentos para compartir por lo que se espera el agradecimiento del personal”

3. La siguiente fortaleza más desarrollada del equipo de apoyo es la Vitalidad y Pasión por las cosas, que se refiere a afrontar la vida con entusiasmo y energía; hacer las cosas con convicción y dando todo de uno mismo; vivir la vida como una apasionante aventura; sentirse vivo y activo. En este resultado el mayor porcentaje (29%) corresponde a que la vitalidad y pasión por las cosas surge por el amor a los hijos, ya que varias personas

respondieron que su motivación y que les da vida es seguir adelante por sus hijos, ya que ellos les dan fuerza para seguir adelante. Sin embargo, la siguiente frecuencia con mayor porcentaje de 24% muestra que no hay motivación laboral ya que como se quedan más tiempo en la oficina se sienten cansados y no encuentran la vitalidad en el trabajo de oficina aunque pasen más tiempo que en sus casas. El siguiente porcentaje corresponde a 21% de tener vitalidad por metas personales, es decir aquellas cosas que se hacen fuera del trabajo y que les permite tener vitalidad y pasión en sus vidas. Las demás respuestas que tienen los menores porcentajes se refieren a vitalidad que existe cuando se piensa en la familia y a la que no existe (vitalidad) por la recarga de trabajo, es importante mencionar que esta última respuesta salió del grupo de menor jerarquía, mostrando nuevamente una diferencia en cuanto las visiones de ambos grupos. Sobre la participación de la organización en el desarrollo o no de esta fortaleza no ha habido respuestas más que de recarga laboral y que por eso era muy difícil sentir vitalidad y pasión por las cosas, a no ser que se piense en los hijos y la familia.

Tabla 16

*Frecuencia de respuestas grupos focales – Fortaleza desarrollada (Vitalidad y pasión por las cosas)*

Vitalidad y Pasión por las cosas	Frecuencia	Porcentaje	Relación con el Saber Ser
Pensar en la familia	4	12%	Valores

Por los hijos	10	29%	Actitudes
Por metas personales	7	21%	Actitudes
No hay motivación laboral	8	24%	Actitudes (-)
No hay por recarga de trabajo	5	15%	Actitudes (-)
Total	34	100%	

A continuación, algunos ejemplos de expresiones sobre esta fortaleza:

“Lo que me hace tener vida es pensar en mi familia”

“Todo lo que hacemos es por nuestros hijos, por ellos se hace todo y se viene a trabajar”

“Los hijos son la fuerza que tenemos para seguir adelante y por los que hacemos todo, aunque nos pasamos más tiempo aquí en la oficina”

“La vitalidad se da por la familia, los hijos, ellos nos hacen seguir adelante”

“La oficina no es lo que da vitalidad... hay mucho trabajo y eso hace que a veces estemos tan cansados”

“Pensar en cosas positivas del trabajo también ayuda a seguir y buscar nuevas formas de trabajar mejor”.

4. La siguiente fortaleza desarrollada en el equipo de apoyo es la Perseverancia y Diligencia, que se refiere a terminar lo que uno empieza. Persistir en una actividad, aunque existan obstáculos. Obtener satisfacción por las tareas emprendidas y que consiguen finalizarse con éxito. De acuerdo a los resultados de la Tabla 16 las respuestas con mayor frecuencia fueron las relacionadas a cumplir con objetivos con un 50% de los

participantes; el siguiente resultado corresponde a un 31% de las respuestas relacionadas con el esfuerzo personal. En las respuestas del siguiente resultado respondieron que son perseverantes esperando que en el trabajo todo salga bien y esto apoye a mantenerse estable laboralmente con un 19%. Cabe mencionar que respondieron pocos participantes, algunos prefirieron quedarse en silencio.

A la pregunta de si la organización participó en el desarrollo o no de esta fortaleza las respuestas fueron, por un lado, en el grupo de menor jerarquía que es un logro personal para que todo salga bien en el trabajo y en la Unidad, informando además que la oficina no presta apoyo específico porque solo espera los resultados. En estas respuestas se puede evidenciar nuevamente la falta de reconocimiento al esfuerzo personal y actitudinal del equipo de apoyo. En el grupo de mayor jerarquía las respuestas se enfocaron en que la perseverancia es una superación personal que no tiene que ver con la organización, sino más bien con una actitud en la vida.

Tabla 17

*Frecuencia de respuestas grupos focales – Fortaleza desarrollada (Perseverancia y Diligencia)*

Perseverancia y Diligencia	Frecuencia	Porcentaje	Relación con el Saber Ser
Que todo salga bien	3	19%	Actitudes

Cumplir objetivos	8	50%	Normas
Esfuerzo Personal	5	31%	Valores
Total	16	100%	

“El ritmo de trabajo nos hace ser perseverantes hasta lograr que todo salga bien”

“Los sistemas de la oficina se han ido complejizando y no queda otra que ser perseverantes para aprender y cumplir con los objetivos”

“Es un esfuerzo personal, la oficina no apoya porque solo espera resultados”

“Es una superación personal pensar en que las cosas salgan bien, por eso es importante la perseverancia”

Posteriormente se presentaron las fortalezas menos desarrolladas del equipo, haciendo las mismas preguntas, a continuación, el detalle:

5. La fortaleza menos desarrollada de todo el equipo es la Perspectiva, que significa ser capaz de dar consejos sabios y adecuados a los demás, encontrando modos para comprender el mundo y para ayudar a comprenderlo a los demás. Pensar a largo plazo.

En esta fortaleza las respuestas fueron variadas y de absolutamente todos los participantes, por lo que los porcentajes no son altos, pero si existen algunos que están un poco más diferenciados que los demás. La mayor frecuencia de respuestas estuvo relacionada con que no se tiene Perspectiva porque en la organización no hay oportunidad de mirar más allá (16%), es decir, todo está establecido y no hay movilidad al respecto,



pese a que existen evaluaciones de desarrollo personal pero que no se han concretado especialmente en el caso del personal de la dirección de administración y finanzas. Estas respuestas están muy ligadas a la siguiente respuesta con mayor frecuencia que es la de que no hay perspectiva en la organización (14%), especialmente en el equipo de apoyo ya que no hay promociones, ascensos, etc., que permitan la motivación y la perspectiva a futuro dentro de cada puesto. Las siguientes frecuencias con un 12% fueron las respuestas relacionadas a la falta de tiempo, ya que en los grupos se mencionaba que el no tener perspectiva era falta de actitud (5%) ya que se podía tener una perspectiva personal fuera de la organización, a lo cual un 12% respondió que no se daba esta situación por falta de tiempo, ya que estaban muchas horas en la oficina y que al finalizar la jornada no era posible tener ningún otro tipo de actividad. Por otro lado, la misma cantidad de respuestas (12%) fueron las relacionadas a que la organización tiene una estructura rígida lo que no permite movilizar al personal para que conozca otras unidades y así tal vez tener una mayor perspectiva. Otra de las respuestas con un porcentaje de 11% fueron aquellas relacionadas con que se hace lo que se tiene que hacer, es decir se solicita la tarea y el personal lo cumple estrictamente, pero sin agregar un plus a sus resultados ya que lo que se espera es claro y no hay donde modificar dichos resultados.

Las respuestas con menor frecuencia pero que también se tomaron en cuenta fueron las relacionadas con que la perspectiva es un reto personal y no debería depender de la organización, aspecto que salió en el grupo de mayor jerarquía, sin embargo en el de menor jerarquía salió que no hay perspectiva posiblemente por la edad (4%), que como se menciona al inicio de los resultados se encuentra entre los 40 y 60 años, por tanto las

personas indican que ya han cumplido las principales metas en su vida (5%) y que por ello se limitaban a su trabajo sin mayor perspectiva. También se encuentran respuestas relacionadas con la organización, es decir, que no hay perspectiva debido a que no hay rotación de personal (4%) y por ello no hay la motivación de tener una perspectiva mayor, y por otro lado que hay desconocimiento del trabajo programático (7%) por lo que no hay la motivación para ver nuevas áreas en la organización, por lo menos para conocer las actividades que puedan brindar una mayor perspectiva a esta unidad.

En la pregunta de si la organización ha contribuido o no con el desarrollo de esta fortaleza el personal responde que como se menciona anteriormente en la organización no hay una estrategia de ascensos o motivación para el personal hacia otros puestos y aunque existe estabilidad laboral no se trabaja en esos aspectos por lo que la perspectiva no se desarrolla por lo menos en el ámbito laboral y en la mayoría de los casos tampoco en la vida personal.

Tabla 18

*Frecuencia de respuestas grupos focales – Fortaleza menos desarrollada (Perspectiva)*

Perspectiva	Frecuencia	Porcentaje	Relación con el Saber Ser
Edad	3	4%	Actitudes (-)
Metas cumplidas en la vida	4	5%	Actitudes (-)

Falta de tiempo	9	12%	Actitudes (-)
Falta de oportunidad	12	16%	Actitudes (-)
No hay perspectiva en la organización	10	14%	Actitudes (-)
Hacer lo que tienes que hacer	8	11%	Actitudes (-)
Falta de actitud	4	5%	Actitudes (-)
Es un reto personal	6	8%	Valores
Estructura organizacional rígida	9	12%	Normas (-)
No hay rotación de personal	3	4%	Normas (-)
Falta de conocimiento del trabajo programático	5	7%	Actitudes (-)
Total	73	100%	

A continuación, algunas expresiones que explican por qué en el equipo no hay perspectiva como fortaleza:

“A esta edad ya se tiene todo ya establecido así que no hay más que hacer”

“Ya los hijos están grandes ya todo se vuelve rutinario así que lo que queda es trabajar no más”

“Ya son los sueños de nuestros hijos los que valen, ya los nuestros se han cumplido y por eso solo hay que seguir hasta que se pueda”

“No se puede pensar en hacer algo más porque no hay tiempo, salimos muy tarde y directo a casa”

“Por tanto trabajo uno se cansa y no da ganas de hacer algo más”

“En la oficina no hay más, no se puede pensar en algo más”

“Todo está establecido en la oficina y no se puede pensar o aspirar a algo más”

“Tener perspectiva es cuestión de actitud porque las cosas no son solo en la oficina sino también fuera de ella, tus metas personales”

“Si conociéramos el trabajo del personal programático podríamos buscar superarnos para apoyarlos más, pero no es una práctica en la oficina”

6. Otra fortaleza menos desarrollada es el Sentido del Humor, que significa gustar de reír y bromear; sonreír con frecuencia; y ver el lado positivo de las cosas. El resultado con mayor frecuencia fue el que indica que la falta de sentido del humor se da porque ya no se realizan actividades de confraternización en la oficina (30%), donde antes existían momentos para compartir y divertirse; el siguiente resultado con mayor frecuencia (25%) es el que atribuye la falta de sentido del humor al cansancio, ya que para algunas personas lo más importante es trabajar, mantener su fuente laboral, o lograr resultados, restando importancia a esta fortaleza. En algunos casos por el tema de la edad (5%) como mencionaban en el grupo de menor jerarquía o por la carga laboral (20%) que ya no da el tiempo para pensar en sonreír. También las respuestas incluyen un 14% de personas que mencionan que no hay sentido del humor por la presión en el trabajo, ya que como hay que presentar resultados no hay el tiempo para dedicarle al relacionamiento interpersonal y menos con sentido del humor, mencionando además que han visto que esta fortaleza hay en otras oficinas o en los cargos más altos.

Ante la pregunta si la organización ha apoyado al desarrollo o no de esta fortaleza la respuesta fue que la organización brinda algunos espacios, pero siempre pensando en los resultados no solo por el hecho de que sea un espacio de compartir.

Tabla 19

*Frecuencia de respuestas grupos focales – Fortaleza menos desarrollada (Sentido del Humor)*

Sentido del Humor	Frecuencia	Porcentaje	Relación con el Saber Ser
Edad	5	11%	Actitudes (-)
Carga laboral	9	20%	Actitudes (-)
Presión en el trabajo	6	14%	Normas(-)
Cansancio	11	25%	Actitudes (-)
Falta de actividades	13	30%	Actitudes (-)
Total	44	100%	

Las expresiones que explican la falta del Sentido del Humor tanto dentro el equipo como fuera de él son algunas de las siguientes:

“Creo que es la edad, ya no tengo ganas de reír, solo me dedico a trabajar”

“Ya a estas alturas no me parece importante, solo trabajar es lo más importante”

“Con tanto trabajo no hay tiempo”

“A veces hay tantas cosas al mismo tiempo que se tiene que hacer rápido que no se puede pensar en estar sonriendo”

“Creo que sucede en otras oficinas o con otros cargos más altos... eso he visto”

“Ya no hacemos actividades como antes, que, aunque igual había mucho trabajo nos dábamos tiempo para salir, ir a comer, ir a jugar y ahora hay tanta apatía y desanimo que no da ganas”

“Confraternizar era divertido, pero ya no hay nada de eso por falta de tiempo”

7. Otra fortaleza menos desarrollada es el Autocontrol y Autorregulación, que se refiere a tener la capacidad para regular los propios sentimientos y acciones; ser disciplinado; controlar los propios impulsos y emociones. El equipo ve la falta de esa fortaleza como resultado de dos aspectos, el primero por la competencia laboral con un 58% que se refiere a que entre unidades se ha creado una competencia implícita sobre qué unidad realiza mejor su trabajo, y esto está siendo evaluado mensualmente. No obstante, ellos ven que esta competencia se da en los niveles más altos y no así en los grupos de menor jerarquía. El segundo aspecto es la carga laboral con un 42% que refieren en ambos grupos que a veces por lograr los mejores resultados se pierde la paciencia o se deben quedar más de las ocho horas y en consecuencia el personal tiene cansancio, falta de control y regulación emocional, mencionado más arriba como falta del sentido del humor.

Con respecto a si la organización influye en el desarrollo o no de esta fortaleza el equipo respondió que debido a que siempre se esperan los mejores resultados la

organización propicia de alguna manera la competencia y por eso hay momentos en los que se pierde el control y la paciencia.

Tabla 20

*Frecuencia de respuestas grupos focales – Fortaleza menos desarrollada (Autocontrol y Autorregulación)*

Autocontrol y Autorregulación	Frecuencia	Porcentaje	Relación con el Saber Ser
Carga laboral	5	42%	Actitudes (-)
Competencia laboral	7	58%	Normas (-)
Total	12	100%	

A continuación, algunas expresiones sobre la falta de autocontrol y autorregulación que existen dentro del equipo de apoyo:

“No creo que sea a nivel de nuestros equipos sino más bien a los de más arriba porque están siempre buscando los mejores resultados”

“Si puede ser por la competencia entre las unidades, a ver quién hace lo mejor y por eso a veces pierden la paciencia”

“No se ve mucho, más parece que es algo entre algunos coordinadores”

“No hay espacios en los que podamos manejar estos problemas entre nosotros”

8. Otra fortaleza menos desarrollada es la Modestia y Humildad, que se refiere a dejar que los propios logros hablen por sí mismos; no buscar ser el centro de atención; no decir ni hacer nada de lo que después uno se pueda arrepentir. Las respuestas en esta fortaleza no fueron respondidas por todos, varios se quedaron en silencio, sin embargo, un 60% de las personas que respondieron indican que la falta de esta fortaleza se puede deber a la presión laboral, ya que debido a que se deben presentar resultados y además debido a la competencia existente como se menciona en la anterior fortaleza es necesario mostrar los resultados y demostrar que se hace un buen trabajo, lo que puede interpretarse como falta de modestia y humildad. El restante 40% de las respuestas indican que la falta de esta fortaleza se da por la competencia laboral, ya que como se deben cumplir con los KPIs en casi todas las áreas se debe demostrar cómo se han logrado los resultados y se deben presentar ante el personal, ante la dirección, ante la oficina regional y ante la Casa Matriz, por lo que no se deja que los resultados hablen por sí mismos, sino que se los presume dependiendo el área al que se pertenece.

Con respecto a la consulta sobre si la organización apoya o no al desarrollo de esta fortaleza las respuestas indicaron que como se tiene que mostrar resultados en realidad no hay como dejar que los resultados hablen por sí mismos, sino que se deben mostrar y presentar ante todas las oficinas lo cual es valorado a nivel global.

Tabla 21

*Frecuencia de respuestas grupos focales – Fortaleza menos desarrollada (Modestia y Humildad)*



Modestia y Humildad	Frecuencia	Porcentaje	Relación con el Saber Ser
Competencia laboral	4	40%	Normas (-)
Presión laboral	6	60%	Actitudes (-)
Total	10	100%	

Las expresiones que explican la falta de modestia y humildad en el equipo son las siguientes:

“Esto puede ser por los KPIs que nos piden mejorar todo el tiempo y por ello siempre hay que estar mostrando que estamos haciendo algo bien”

“Parecería que hay épocas en las que todo es tan pesado que para recibir una valoración hay que mostrar lo que hacemos”

9. Finalmente, otra fortaleza menos desarrollada es la Inteligencia emocional, social y personal, que se refiere a ser consciente de las motivaciones y los sentimientos, tanto de uno mismo como de los demás; saber cómo comportarse en las diferentes situaciones sociales; saber qué cosas son importantes para otras personas, tener empatía. Las respuestas sobre esta fortaleza fueron brindadas por todos los participantes siendo las de mayor frecuencia las que indican que las personas no se ponen en el lugar de uno (23%) que les piden ponerse en el lugar de los compañeros de programas, sin embargo, nadie se pone en el lugar del equipo de apoyo, lo cual también muestra una falta de reconocimiento del trabajo realizado. La siguiente frecuencia corresponde a dos tipos de respuestas (20%),

la primera que es difícil tener empatía, especialmente si no se conoce el trabajo que realizan las otras unidades ni a las personas en un ámbito que no sea el laboral; y la segunda con la misma frecuencia es la que indica que no hay espacios de relacionamiento personal, la cual va relacionada con la anterior que indican que no conocen a las personas y esto se debe a que no hay espacios para relacionarse. La siguiente frecuencia de 17% de las respuestas indican que esta fortaleza no es fácil de desarrollar debido a la presión laboral, ya que como hay que entregar resultados es difícil ponerse en el lugar de la otra persona o que se pongan en el lugar de uno. Otros resultados muestran que no hay motivación para buscar un cambio (13%) y eso se va a que la rutina es siempre la misma por lo que no se motiva a cambiar la situación tanto en el trabajo como en la relación interpersonal. El último grupo de respuestas (7%) indican que la empatía y la inteligencia emocional es cuestión de actitud, sin embargo, cuando se busca tener alguna actividad existe frustración porque las actividades son frenadas o no se llevan a cabo.

En cuanto al apoyo o no de la organización en el desarrollo de esta fortaleza las respuestas apuntan a que, aunque se trata de brindar talleres o espacios para que el personal pueda cultivar sus relaciones interpersonales no se puede cambiar el hecho de la presión y exigencia laboral.

## Tabla 22

*Frecuencia de respuestas grupos focales – Fortaleza menos desarrollada (Inteligencia emocional, social y personal)*

Inteligencia emocional, social y personal	Frecuencia	Porcentaje	Relación con el Saber Ser
Difícil tener empatía	6	20%	Valores (-)
Falta de espacios para el relacionamiento	6	20%	Actitudes (-)
Cambio en la actitud	2	7%	Actitudes (-)
No hay motivación para buscar un cambio	4	13%	Actitudes (-)
Presión laboral	5	17%	Normas (-)
No se ponen en mi lugar	7	23%	Valores (-)
Total	30	100%	

Algunas de las expresiones del personal sobre la falta de esta fortaleza dentro y fuera de la Dirección de Administración y Finanzas:

“Como no se conoce el trabajo de las otras personas es difícil ponerse en el lugar de los otros”

“No hay espacios donde podamos conocer lo que los otros equipos hacen por eso solo hacemos lo que los procedimientos dicen”

“La actitud es lo principal, pero nadie se anima a hacer algo en conjunto porque no se hace nada en la oficina para conocerse”

“Hay frustración porque todas las iniciativas son frenadas o no se llevan a cabo”

“Por la cantidad de trabajo no se puede pensar en tener empatía, todos nos centramos en trabajar”

“Nos piden ponernos en el lugar de los programáticos, pero ellos no se ponen en nuestro lugar”

### Valores organizacionales

Los valores organizacionales definidos a nivel global son: 1) Rendición de Cuentas; 2) Colaboración; 3) Creatividad; 4) Integridad; y, 5) Ambición. A lo largo de esta investigación basada en las Fortalezas Personales se ha realizado la homologación de dos de estos valores para que puedan ser definidos desde las fortalezas personales ya que los otros tres si están dentro de sus categorías. El valor de rendición de cuentas fue homologado a *compromiso* y el valor de ambición homologado a *liderazgo*.

Las respuestas recibidas con respecto a estos valores se describen a continuación enfocándose desde la Dirección de Administración y Finanzas tanto hacia la organización en su conjunto como al equipo mismo.

Tabla 23

#### *Valores organizacionales en relación con el Saber Ser*

Valores Organizacionales	Relación con el Saber Ser		
	Actitudes (A)	Valores (V)	Normas (N)
Compromiso	+ (80%) – (20%)	+ (80%) – (20%)	-
Colaboración	+ (20%) – (80%)	+ (20%) – (80%)	-
Creatividad	+ (60%) – (40%)	+ (60%) – (40%)	-

Integridad	+ (20%) – (80%)	+ (20%) – (80%)	-
Liderazgo	+ (20%) – (80%)	+ (20%) – (80%)	-

*Compromiso.* “... Este valor es clave dentro de la organización y por ende dentro el equipo de apoyo, en ambos casos para cumplir los objetivos. Lo que se puede observar es que hay empleados que trabajan, pero eso no significa que estén comprometidos, aunque se esfuercen en presentar sus productos. Si el equipo está comprometido se esfuerza, trabaja con pasión, con amor, con educación no solo cumpliendo con la tarea. En el equipo de apoyo hay un 80% del personal que está comprometido y un 20% que cumple con su trabajo pero que no está comprometido con la organización, solo cumple su trabajo...”

“... Un aspecto importante es reconocer que el compromiso nace poco a poco, se va construyendo y depende de cómo se siente el personal en la organización, si está satisfecho con el ambiente, con su nivel salarial, si está siendo valorado, aspectos que hacen que nazca el compromiso en cada persona hacia el objetivo de la organización...”

*Colaboración.* “... El valor de la colaboración se puede ver en el trabajo en equipo lo cual facilita el alcance de los objetivos y resultados, para lo cual es clave la comunicación, además de si hay predisposición a colaborar, basados en el compromiso y teniendo la claridad del objetivo y los resultados. Se pueden lograr resultados individuales como grupales, si hay compromiso, este apoyo de equipo hace que los tiempos sean incluso más cortos y los resultados sean de calidad...”

“... En el equipo de apoyo, este valor se observa dependiendo mucho del liderazgo y supervisión que tiene el personal, ya que en algunas áreas este valor se ha “roto” porque el líder muestra preferencias hacia algunas personas lo cual hace que los demás ya no apoyen de la manera esperada, por tanto, ya no es producto global sino individual valorado por el supervisor, lo cual no genera colaboración dentro del equipo...”

*Creatividad.* “... Lo que se puede observar en el equipo de apoyo sobre este valor tiene que ver con la capacidad intelectual, con la habilidad que tiene el personal para que en su trabajo pueda pensar en formas diferentes de realizarlo, que tenga creatividad o imaginación para pensar en cómo mejorar su trabajo, crear nuevos instrumentos, nuevos caminos, es decir, no solo responder a lo que siempre se ha hecho sino más bien tener nuevas ideas que mejoren el tiempo, la eficiencia y calidad en el trabajo...”

“... En el equipo hay que desarrollar este valor ya que tiene mucho que ver con los otros valores de compromiso y colaboración. Lo que se puede ver es que en el equipo de apoyo hay aproximadamente un 60% del personal que es creativo, que han innovado cambios no solo en el equipo sino en relación con las otras unidades, es decir, además de ser creativos son proactivos en la implementación. El desarrollo de este valor tiene que ver con la supervisión, si permite y valora la creatividad de sus supervisados. Adicionalmente, es fundamental que la gente conozca para qué es su trabajo, cuál es su objetivo, ya que no se tendrá la posibilidad de ser creativo si no se conoce el objetivo final de lo que se está haciendo...”

*Integridad.* "... Tiene mucho que ver con los principios personales, los valores que como persona se cultivan, tiene que ver con ser honesto, ser integro en el sentido de hacer lo que se dice, es decir, ser coherente y respetuoso, tiene que ver con la confianza, con ser justos con las evaluaciones, ser claros en reconocer los errores, integro en las actitudes diarias. Si no se es justo, si no se es integro entonces no hay confianza del equipo y eso afecta profundamente en el cumplimiento de los objetivos..."

"... A veces por la presión y carga de trabajo se pierde este valor porque se acaba culpando al otro de lo que no se ha podido cumplir, por falta de honestidad e integridad. En el equipo este valor está debilitado porque se puede ver que algunas personas no son justas en las evaluaciones personales, ya que hay reacciones punitivas ante el reconocimiento de un error, pero en algunos casos donde hay personas que no reconocen sus errores los supervisores no tienen la capacidad de discernir esto y justifican la reacción de ese personal. En general, esto sucede con un porcentaje reducido, sin embargo, la mayoría del personal del equipo de apoyo son personas íntegras, solo algunas personas pueden no ser íntegros por la desconfianza que generan ya que son afectados por la presión y por eso se llegan a momentos en los que faltan a la verdad, o momentos en los que no son justos con los demás..."

*Liderazgo.* "... Es la habilidad que tienes como líder dentro de la organización para poder influir en tu equipo para poder conseguir los objetivos perseguidos. Es una habilidad de manejar tu equipo cuidando no desmotivar, sino liderar, tiene mucho que ver con el ejemplo, la justicia, la equidad, el líder no es solo tener autoridad sino la capacidad de

liderar un equipo. Es la capacidad de influir en los demás y tiene que ver con integridad, compromiso y colaboración, es tener la habilidad de ser justos para ser creído por tu equipo y generar confianza...”

“... Te identifican como líder porque eres reconocido por tu equipo, tienes habilidad natural reconocida por tu equipo en tu capacidad de poder liderar, tu equipo sabe que puede confiar porque de otra manera no hay rumbo, son personas que tienen una visión más allá, son futuristas, visionarios, buscan como solucionar las cosas, buscan como guiar a su equipo para que las cosas puedan funcionar. Es conquistar al equipo, un líder tiene que tener facilidad de comunicación y habilidad para ser negociador, debe ser justo, íntegro y creativo...”

“... El equipo de apoyo tiene debilidades en liderazgo, en las áreas de supervisores, clave para un buen avance, especialmente por falta de justicia y equidad en el equipo...”



## CAPÍTULO V

### CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### V.1 CONCLUSIONES

Dado que una de las tres partes de las competencias actitudinales corresponde al Saber Ser como una articulación de contenidos afectivo motivacionales en el desempeño y siendo este aspecto el que se identifica en la organización Save the Children, específicamente en el personal de su equipo de apoyo, se presentan las siguientes conclusiones:

1. Con respecto a la identificación de las fortalezas personales en el equipo se concluye que de acuerdo a los resultados este equipo cuenta con la mayor parte de las fortalezas teniendo un puntaje de 37 sobre 50 en la fortaleza menos desarrollada (Perspectiva) y 46 sobre 50 en su fortaleza más desarrollada (Sentido de Justicia y Equidad) y si se toma en cuenta solamente este aspecto numérico no se observarían dificultades, sin embargo, en los grupos focales estos resultados muestran brechas relacionales entre el personal de mayor y menor jerarquía, donde para los primeros es de mayor relevancia el cumplimiento de objetivos y para los segundos es simplemente el cumplir con la exigencia necesaria para mantener su fuente laboral (en la mayoría de los casos), lo cual también se relaciona con la antigüedad en la organización y la edad promedio del personal en esa unidad. Otro aspecto a concluir es que la fortaleza de liderazgo no ha tomado un papel protagónico en esta unidad siendo fundamental dentro de los valores organizacionales y que no es una fortaleza desarrollada ampliamente, aspecto que se

corroborar en los grupos focales donde se identifica que esta fortaleza está disminuida por algunos miembros del equipo, lo que permite concluir que los resultados mostrados en las fortalezas menos desarrolladas se deben a la falta de liderazgo que permita a los supervisores (Dirección, Gerencias y Coordinaciones) conocer a su personal para, como bien mencionan en los grupos focales, “conquistar” al equipo para que se sienta motivado no solo a nivel laboral sino también a nivel personal, lo cual influiría de manera positiva en los otros valores organizacionales, principalmente el compromiso y la colaboración.

2. En cuanto a los valores organizacionales se concluye, de acuerdo a los resultados, que ninguno de ellos se encuentra representado completamente dentro de los instrumentos del Saber Ser, es decir, Actitudes, Valores y Normas, especialmente los valores de Colaboración, Integridad y Liderazgo, que como se menciona anteriormente se debe a algunos miembros del equipo que influyen en el personal de forma negativa creando desconfianza y mostrando falta de liderazgo. En ninguno de los cinco valores organizacionales (Compromiso, Creatividad, Colaboración, Integridad y Liderazgo) se presentan las normas, es decir, reglas de conducta que permitan la convivencia donde se asuman derechos y deberes en pos de una mejor sociedad, en este caso de una mejor institución, por lo que se concluye que la Organización no cuenta con este instrumento o medios que permitan el desarrollo del mismo. En cuanto a las actitudes se concluye que en los valores de Colaboración, Integridad y Liderazgo no están desarrolladas por influencia de algunos miembros del equipo, además de la brecha relacional que existe entre las personas de mayor y menor jerarquía. Otro de los instrumentos del Saber Ser

son los valores, que son procesos cognitivos afectivos profundos y perdurables que tampoco se encuentran en los valores organizacionales de Colaboración, Integridad y Liderazgo por lo que se concluye que, aunque es un aspecto de crecimiento personal y autogestionable, el liderazgo en la Organización podría influir en el desarrollo y aprendizaje de estos valores ya que actualmente no se muestran en las relaciones interpersonales.

3. Sobre la relación entre el marco de competencias de Save the Children y los valores organizacionales se concluye que los miembros del equipo no identifican esta relación ni les es necesaria en su trabajo cotidiano, ya que lo principal es el cumplimiento de objetivos, llegando de alguna manera a la automatización del personal, por lo que se necesita un liderazgo ampliamente desarrollado que permita movilizar al personal para que encuentre un sentido diferente a su trabajo, además del desarrollo del Saber Ser. De acuerdo a los resultados, para el valor organizacional de Liderazgo se debe desarrollar las fortalezas de Perspectiva y Amor por el conocimiento; para el valor de Compromiso se debe desarrollar la Valentía; para el valor de Integridad se debe desarrollar las fortalezas de Modestia, humildad e Inteligencia emocional, social y personal; para el de Colaboración se debe desarrollar el Autocontrol, autorregulación y el Sentido del Humor; y para el valor de Creatividad se debe desarrollar la apreciación de la belleza, excelencia y capacidad de asombro, por tanto se concluye que para fortalecer el Marco de Competencias de Save the Children el personal debe internalizar estas fortalezas pero en relación a los valores organizacionales.

4. En cuanto a las consecuencias de las anteriores afirmaciones y relacionándolas con la hipótesis de que en la organización Save the Children si existen competencias actitudinales se concluye que en el equipo de apoyo de la organización existen competencias actitudinales relacionadas con los valores organizacionales en dos de los cinco existentes, es decir, en el valor de Compromiso y en el de Creatividad, que, aunque no es un 100% del personal si está presente en la mayoría del equipo; del mismo modo el valor de la Creatividad también es parte de las competencias actitudinales, aunque esto depende de si los supervisores permiten o no este valor en su personal. Con respecto a los otros tres valores que son Colaboración, Integridad y Liderazgo, el equipo de apoyo de la organización cuenta con un bajo porcentaje de competencias actitudinales desde el Saber Ser, esto posiblemente por la carga laboral y por la exigencia de resultados que no permiten por un lado el desarrollo personal del equipo, sin embargo, como se mencionó en uno de los resultados esta capacidad de adquirir las fortalezas y valores depende de un componente personal que es la construcción de la identidad personal y de conciencia, característica propia del Saber Ser, así como debería existir la corresponsabilidad tanto en la Organización como en el equipo para tener un ambiente saludable de convivencia donde el personal tenga la capacidad de asumir sus derechos y deberes en busca de una sociedad mejor, particularmente porque en la organización se pasa la mayor parte del tiempo en comparación a la vida familiar.
5. En conclusión, el alcance de las fortalezas personales es amplio ya que implica a las personas y sus ámbitos de relación, que dentro de las organizaciones se podría enfocar en el fortalecimiento del personal desde los procesos de Saber Ser que son la

Sensibilización, la Personalización y la Cooperación, motivo de otra investigación y la cual no se pudo abordar en el presente estudio ya que se necesitarían otras pruebas y escalas que puedan medir estos aspectos en las personas dentro de una organización. Asimismo, esta investigación muestra que es importante el desarrollo del personal no solo a nivel laboral sino también a nivel de crecimiento personal, para lo cual las áreas de Recursos Humanos podrían innovar metodologías que permitan estos resultados en un tiempo reducido debido a que las organizaciones buscan la consecución de resultados.

## V.2 RECOMENDACIONES

A la conclusión de esta investigación en la que se muestra el relacionamiento dentro del equipo de apoyo de Save the Children tanto de manera interna en el grupo como con otras unidades de la organización y tomando en cuenta las conclusiones a las que se llegó luego de la revisión de los resultados por lo que se recomienda lo siguiente:

- Fortalecer al personal del equipo de apoyo en los instrumentos del Saber Ser (Actitudes, Valores y Normas) en relación a los valores organizacionales que se encuentran debilitados lo cual apoyará a mejorar las competencias actitudinales, no solo a nivel laboral sino también a nivel personal, que permita el logro de resultados, pero en un mejor ambiente laboral con un liderazgo claro.

- Extender los estudios expuestos en esta tesis al estudio de los procesos del Saber Ser, es decir, estudiar en el ámbito laboral los procesos de Sensibilización, Personalización y Cooperación para fortalecer las relaciones interpersonales dentro la organización, pero también a nivel personal, lo cual se debe hacer la siguiente gestión luego de trabajar en los resultados de esta primera investigación.
- Analizar con mayor detenimiento los procesos de Desarrollo del Personal para incluir anualmente espacios para el desarrollo de las fortalezas personales, las cuales deben conocerse desde Recursos Humanos para implementar programas cortos y eficaces que permitan que el personal se desarrolle y logre bienestar en la organización.

Estas tres recomendaciones implican no solo tiempo para realizar diseño de programas, implementación de planes, establecimiento de cronogramas con los que se pueda llegar a todo el personal, no solo al equipo de apoyo, motivo por el cual los profesionales en Recursos Humanos deben manejar técnicas y estrategias que permitan que este desarrollo funcione dentro de la organización. Adicionalmente, se necesitarán recursos para implementar estos retos en la organización, lo cual debe ser planificado y establecido desde la dirección de país, entendiendo la necesidad y los beneficios que esta inversión significará.

## BIBLIOGRAFÍA DE REFERENCIA

- Agudelo, S.(2002). Alianzas entre formación y competencia. Cinterfor/OIT.
- Amcham Chile: Comité de Capital Humano (2007). Extraído de <https://www.amchamchile.cl/servicios-a-socios/comites-y-consejo-2/comites/comite-de-capital-humano/>
- Arguís, R., Bolsas, A., Hernandez, S., y Salvador, M. (2012). Programa “Aulas Felices”: Psicología Positiva aplicada a la Educación.
- Barreira, A. y Ocampo, C. (2004). A orientación en educación secundaria: competencias conceptuais e metodolóxicas dos xefes de departamento. *Revista Galega do Ensino*, 44, 157-176.
- Biswas-Diener, R., Kashdan, T. B., & Minhas, G. (2011). A dynamic approach to psychological strength development and intervention. *The Journal of Positive Psychology*, 6(2), 106-118, doi: 10.1080/17439760.2010.545429.
- Blau, P. (1964). *Exchange and power in social life*. New York: Wiley.
- Bunk, G.P. (1994). La transmisión de las competencias en la formación y perfeccionamiento profesionales de la RFA. *Revista europea de la Formación Profesional*, 1,8-14.
- Cadena, A. (2015). Cambio vs. Progreso: Estrategias de las compañías más exitosas. Extraído de <https://www.dinero.com/opinion/columnistas/articulo/opinion-sobre-estrategias-empresas-mas-exitosas/215061>

- Coll, C., y Valls, E. (1992). El aprendizaje y la enseñanza de los procedimientos. En Coll, J.I. Pozo, B. Sarabia y E. Valls (Eds.), Los contenidos de la reforma. Enseñanza y aprendizaje de conceptos, procedimientos y actitudes. Madrid: Santillana.
- Contreras, F., Esguerra, G. (2006) Psicología Positiva: una nueva perspectiva en Psicología extraído de <http://pepsic.bvsalud.org/pdf/diver/v2n2/v2n2a11.pdf>
- Csikszentmihalyi, M., & Csikszentmihalyi, I. S. (2006). A life worth living: Contributions to positive psychology. Nueva York: Oxford University Press.
- Cruz, P., Vega, G. (2001). La gestión por competencias. Extraído de: [http://www.sld.cu/galerias/pdf/sitios/infodir/gestion\\_por\\_competencias\\_proceso\\_s\\_metodologia.pdf](http://www.sld.cu/galerias/pdf/sitios/infodir/gestion_por_competencias_proceso_s_metodologia.pdf)
- Delors, J. (1996). La educación encierra un tesoro. Madrid: UNESCO-Santillana.
- Dewey, J. (1972). El niño y el programa escolar. Buenos Aires: Losada. Extraído de: <https://www.forodeeducacion.com/ojs/index.php/fde/article/download/260/222>
- Díaz, F., y Hemández, G. (1999). Estrategias docentes para un aprendizaje significativo. México: McGraw – Hill.
- Duarte, P., y Cuchimaque, E. (1999). *Nuevo examen de estado para el ingreso a la educación superior. Cambios para el siglo XXI. Lenguaje*. Bogotá: ICFES.
- Echeverría, B., Isus, S., y Sarasola, L. (1999). *Formación para el desarrollo de laprofesionalidad*. Tesalónica, CEDEFOR.



- Equipo de Consultoría Social de Sartu y Equipo del Observatorio del Tercer Sector de Bizkaia (2013). Extraído de: [http://www.3sbizkaia.org/Archivos/Documentos/Enlaces/1437\\_CAST-gestion07.pdf](http://www.3sbizkaia.org/Archivos/Documentos/Enlaces/1437_CAST-gestion07.pdf)
- Escobar, R. (2010). Las ONG como organizaciones sociales y agentes de transformación de la realidad: desarrollo histórico, evolución y clasificación. Extraído de: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3295702>
- Fredrickson, B. L. (2000b) Positive emotions. En C.R. Snyder y S.J. López (Eds.), Handbook of Positive Psychology. New York; Oxford University Press.
- Fredrickson, B.: «What good are positive emotions?», Review of General Psychology, 2, (1998), 300-319.
- González, J., Núñez, J.C., y García, M. (1999). Estrategias de aprendizaje. Madrid: Pirámide.
- González, M.C., y Tourón, J. (1992). Autoconcepto y rendimiento académico. Sus implicaciones en la motivación y en la autorregulación del aprendizaje. Pamplona: EUNSA
- Grimshaw, J. (1999). Employment and Health: Psychosocial Stress in the Workplace. London: The British Library.
- Guía de Salud Laboral. Estrés en el trabajo (2016) extraído de <http://www.redproteger.com.ar/biblioteca/77.pdf>
- Hernandez, R, y otros (2009). Metodología de la Investigación 5ed.

- Hervás, G. (2009). Psicología Positiva: Una introducción. Extraído de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=27419066003>
- ICFES (1999). Nuevo examen de Estado, propuesta general. Bogotá: ICFES.
- Irigoien, M. y Vargas, F. (2002). Competencia laboral: manual de conceptos, métodos y aplicaciones en el sector salud. Montevideo: Cinterfor/OIT-OPS.
- Kitzinger, J. (1995). Education and debate Qualitative Research: Introducing focus groups. *Sociology of Health*, 311,299-302. Tomado el 15 de Enero del 2009, de [www.bmj.com/cgi/content/full/311/7000/299](http://www.bmj.com/cgi/content/full/311/7000/299)
- Locke, E.A. (1984). Job satisfaction. En M. Gruneberg y T. Wall (eds.) *Social Psychology and Organizational Behaviour*. Chichester: Wiley
- LupanoPerugini, María Laura, & Castro Solano, Alejandro. (2010). PSICOLOGÍA POSITIVA: ANÁLISIS DESDE SU SURGIMIENTO. *Ciencias Psicológicas*, 4(1), 43-56. Recuperado en 19 de octubre de 2018, de [http://www.scielo.edu.uy/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1688-42212010000100005&lng=es&tlng=es](http://www.scielo.edu.uy/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1688-42212010000100005&lng=es&tlng=es).
- Niemiec, R. M. (2010). Principles of character strengths. *Positive Psychology News Daily*. Disponible en: <http://positivepsychologynews.com/news/ryan-niemiec/2010052611161>
- Nieves Lahaba, Yadira, & León Santos, Magda. (2001). La gestión del conocimiento: una nueva perspectiva en la gerencia de las organizaciones. *ACIMED*, 9(2), 121-126. Recuperado en 08 de junio de 2019, de

[http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1024-94352001000200004&lng=es&tlng=es](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1024-94352001000200004&lng=es&tlng=es).

- Nofhle, E. E., Schnitker, S. A., & Robins, R. W. (2011). Character and personality: Connections between positive psychology and personality psychology. En K. M. Sheldon, T. B. Kashdan, & M. F. Steger (Eds.), *Designing positive psychology: Taking stock and moving forward* (pp. 207-227) Nueva York: Oxford University Press.
- Ocampo, C. (2003). *Competencias orientadoras, formación profesional e proyecto educativo municipal*. Santiago de Compostela: Servicio de Publicaciones e Intercambio científico da Universidad de Santiago de Compostela.
- Ovejero, M., Cardenal, V. (2016) Las fortalezas humanas desde la perspectiva de género: un estudio exploratorio en población española. *Revista Mexicana de Investigación en Psicología*. Extraído de: <https://www.researchgate.net/publication/295620415> Las fortalezas humanas desde la perspectiva de genero un estudio exploratorio en poblacion espanola
- Park, N., Peterson, C., Sun, J. (2012). *La Psicología Positiva: Investigación y aplicaciones*.
- Peiró, J. (2001). El estrés laboral: una perspectiva individual y colectiva. Universidad de Valencia. *Revista Investigación Administrativa*. Año 30 No.88.
- Perrenoud, P. (2004). *Diez nuevas competencias para enseñar*. Barcelona: Graó.

- Peterson, C., Park, N., & Seligman, M.E.P. (2005) Orientations to happiness and life satisfaction: The full life versus the empty life. *Journal of Happiness Studies*, 6(1), 25-41, doi:10.1007/s10902-004-1278-z
- Peterson, C. (2006b). Strengths of character and happiness: Introduction to special issue. *Journal of Happiness Studies*, 7(3), 289-291, doi: 10.1007/s10902-005-3645-9
- Peterson, C., & Park, N. (2009). El estudio científico de las fortalezas humanas. En C. Vázquez, & G. Hervás (Coords.), *La ciencia del bienestar: Fundamentos de una psicología positiva* (pp. 181-207). Madrid: Alianza Editorial.
- Peterson, C., & Seligman, M. E. P. (2004). *Character strengths and virtues: A handbook and classification*. Nueva York: Oxford University Press.
- Prieto, J.M. (1997). Prólogo. En C.Levy-Leboyer. *Gestión de las competencias*. Barcelona: Ediciones gestión 2000, 7-24.
- Ridley, D.S., Schutz, P. A. Glanz, R.S., y Weinstein, C.E. (199~). Self-regulated learning: The interactive influence of metacognitive awareness and goal-setting. *Journal for Experimental Education*, 60, 293-306.
- Rodriguez, A., Diaz, F. et al (2004). *Psicología de las organizaciones*. Editorial UOC. Barcelona. Formación y Cambio de Actitudes. Pag.143.
- Rodriguez Montalbán, R., Martinez Lugo, M., & Salanova Soria, M. (2014). Justicia organizacional, engagement en el trabajo y comportamientos de ciudadanía organizacional: Una combinación ganadora. *Universitas Psychologica*, 13(3). <https://doi.org/10.11144/Javeriana.UPSY13-3.joet>

- Saldaña, O., Escartin, J. y otros. Fortalezas personales relacionadas con el rendimiento académico y profesional en el campo de la psicología social y la psicología social aplicada.
- Save the Children International (2015). Marco de Competencias
- Seligman, M. (2002) La Auténtica Felicidad. Ediciones B, S.A.
- Seligman, M., Peterson (2004). Inventario VIA de Fortalezas Personales.
- Siegel, R. (2009). A science of satisfaction. Harvard Medical School Special Health Report, 2-6.
- Sobrado, L. (1997). Evaluación de las competencias profesionales de los orientadores escolares. RIE, Vol.15, 1,83-102.
- Tobón, S. (2008) Formación basada en competencias. Extraído de <file:///F:/psi%20positiva/Competencias/Tobon-S.-Formacion-basada-en-competencias.pdf>
- Tobón, S., y Fernández, J.L. (2001). El pensamiento complejo y la construcción de términos científicos: Un enfoque desde la Cartografía Vincular Conceptual (CVC). Medellín: Instituto Tecnológico Metropolitano (ITM), Memorias del IV Seminario Nacional de Terminología.
- UNESCO (1990). Declaración mundial sobre educación para todos. La satisfacción de las necesidades básicas de aprendizaje. Jomtien (Tailandia).
- Vazquez, C., Hervás, G. (2008) Psicología Positiva Aplicada. 2ed.
- Vecina, M. (2006). Emociones Positivas. Papeles del Psicólogo, 27(1), 9-17

- Vera Poseck, B. (2008). Psicología positiva: Una nueva forma de entender la psicología. Madrid: Calamar.
- Zúñiga, C. (2004). La Psicología Positiva: un cambio en nuestro enfoque patológico clásico. Extraído de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=68601009>

## ANEXOS

## ANEXO 1: Índice de Figuras

Lista de Figuras	Pág.
Figura 1: <i>Marco de Competencias Save the Children</i>	15
Figura 2. <i>Puesta en acción de los tres saberes en la realización de una actividad</i>	38
Figura 3. <i>Presentación conceptual del saber conocer</i>	40
Figura 4. <i>Presentación conceptual del saber hacer</i>	46
Figura 5. <i>Presentación conceptual del saber ser</i>	49
Figura 6. <i>Instrumentos de los tres saberes (Tobón, 2008)</i>	51
Figura 7. <i>Cambio Organizacional</i>	57
Figura 8. <i>Modelo heurístico de organización saludable</i>	63
Figura 9: <i>Población según sexo de la población</i>	94
Figura 10: <i>Población según la edad</i>	95
Figura 11: <i>Población según su antigüedad en la Organización</i>	97
Figura 12: <i>Población según su área de trabajo en la Organización</i>	98
Figura 13: <i>Población según sus niveles jerárquicos en la Organización</i>	100
Figura 14: <i>Promedio del Inventario VIA Fortalezas Personales – equipo de apoyo SCI</i>	103



## ANEXO 2: Índice de Tablas

Lista de Tablas	Pág.
Tabla 1. <i>Instrumentos fundamentales del saber conocer</i>	42
Tabla 2. <i>Marco de Competencias de SCI en relación a los Valores Organizacionales</i>	81
Tabla 3. <i>Resultados de la población según su sexo</i>	94
Tabla 4. <i>Resultados de la población según su edad</i>	96
Tabla 5. <i>Resultados de la población según su antigüedad en la Organización</i>	97
Tabla 6. <i>Resultados de la población según su área de trabajo en la organización</i>	99
Tabla 7. <i>Resultados de la población según sus niveles jerárquicos</i>	100
Tabla 8. <i>Frecuencia de las Fortalezas Personales de acuerdo al promedio</i>	108
Tabla 9. <i>Fortalezas más desarrolladas del equipo de SCI y las virtudes humanas (Inventario VIA)</i>	112
Tabla 10. <i>Fortalezas menos desarrolladas del equipo de SCI en el Inventario VIA</i>	113
Tabla 11. <i>Relación de las competencias y los Valores Organizacionales de SCI</i>	115
Tabla 12. <i>Relación de las Fortalezas Personales y los Valores Organizacionales de SCI</i>	119
Tabla 13. <i>Distribución de los grupos focales</i>	127

Tabla 14. <i>Frecuencia de respuestas grupos focales – Fortaleza más desarrollada (Sentido de Justicia)</i>	129
Tabla 15. <i>Frecuencia de respuestas grupos focales – Fortaleza desarrollada (Gratitud)</i>	131
Tabla 16. <i>Frecuencia de respuestas grupos focales – Fortaleza desarrollada (Vitalidad y pasión por las cosas)</i>	133
Tabla 17. <i>Frecuencia de respuestas grupos focales – Fortaleza desarrollada (Perseverancia y Diligencia)</i>	135
Tabla 18. <i>Frecuencia de respuestas grupos focales – Fortaleza menos desarrollada (Perspectiva)</i>	138
Tabla 19. <i>Frecuencia de respuestas grupos focales – Fortaleza menos desarrollada (Sentido del Humor)</i>	141
Tabla 20. <i>Frecuencia de respuestas grupos focales – Fortaleza menos desarrollada (Autocontrol y Autorregulación)</i>	143
Tabla 21. <i>Frecuencia de respuestas grupos focales – Fortaleza menos desarrollada (Modestia y Humildad)</i>	144
Tabla 22. <i>Frecuencia de respuestas grupos focales – Fortaleza menos desarrollada (Inteligencia emocional, social y personal)</i>	146
Tabla 23. <i>Valores organizacionales en relación con el Saber Ser</i>	148