



## **ESCUELA DE PSICOLOGÍA**

### **Tema:**

RELACIÓN ENTRE EL PUESTO DE TRABAJO DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE UNA ORGANIZACIÓN EDUCATIVA Y LA TIPOLOGÍA DE LA PERSONALIDAD DEL MODELO DE NARANJO

**Disertación de grado previo a la obtención del título de  
Psicóloga Organizacional**

### **Línea de investigación:**

Gerencia, Planificación, Organización, Dirección y/o Control de Empresas

### **Autora:**

VANESSA PRISCILA CAMACHO ROMERO

### **Directora:**

PSC. MG. ANDREA CRISTINA PICO BARRIONUEVO

Ambato – Ecuador

Abril - 2015

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR  
SEDE AMBATO**

**HOJA DE APROBACIÓN**

**Tema:**

RELACIÓN ENTRE EL PUESTO DE TRABAJO DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE UNA ORGANIZACIÓN EDUCATIVA Y LA TIPOLOGÍA DE LA PERSONALIDAD DEL MODELO DE NARANJO

**Línea de investigación:**

Gerencia, Planificación, Organización, Dirección y/o Control de Empresas

**Autora:**

VANESSA PRISCILA CAMACHO ROMERO

Andrea Cristina Pico Barrionuevo, Psc. Mg.

CALIFICADORA

f \_\_\_\_\_

Segundo Gonzalo Pazmay Ramos, Lcdo. MA.

CALIFICADOR

f \_\_\_\_\_

Juana Rosario Lara Machado, Dra. Mg.

CALIFICADORA

f \_\_\_\_\_

Betsy Natalia Ilaja Verdezoto, Lic. Mg.

DIRECTORA DE LA ESCUELA DE PSICOLOGÍA

f \_\_\_\_\_

Hugo Rogelio Altamirano Villarroel, Dr.

SECRETARIO GENERAL DE LA PUCESA:

f \_\_\_\_\_

Ambato- Ecuador

Abril 2015

## **DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD**

Yo Vanessa Priscila Camacho Romero, portadora de la cedula de ciudadanía N° 180466458-7 declaro que los resultados obtenidos de la presente disertación que presento previo a la obtención de mi título de PSICÓLOGA ORGANIZACIONAL son totalmente originales, auténticos y personales.

En tal virtud, declaro que el contenido, las conclusiones y los efectos legales y académicos que se desprenden del trabajo propuesto de investigación y luego de redacción de este documento son y serán de mi sola exclusiva responsabilidad legal y académica.

Vanessa Priscila Camacho

C.I.:180466458-7

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco a Dios por ser mi fortaleza en cada paso que doy, a mis padres por ser el eje fundamental de mi vida enseñándome con su ejemplo, a mis hermanos por estar en los momentos más importantes apoyándome incondicionalmente

A mi tutora y a los docentes de la PUCESA por brindarme sus conocimientos que fueron de gran apoyo durante mi etapa estudiantil y por permitirme realizar mi disertación en la institución.

## **DEDICATORIA**

Dedico esta tesis a mis padres porque han sido el eje primordial en mi vida y me han apoyado incondicionalmente dándome su amor y comprensión, a mis hermanos Edwin, Patricio y David quienes han sido parte importante de mi vida dándome lo mejor de cada uno, a mi sobrino Christian quien considero un hermano más el cual me ha brindado su apoyo y ayuda en todo momento y finalmente y no menos importante a todos las personas que han sido parte de esta etapa.

## **RESUMEN**

La presente investigación tiene como objetivo establecer la relación del puesto de trabajo del personal administrativo y la tipología de la personalidad del modelo de Naranjo. La disertación esta aplicada al personal administrativos de la PUCESA y comprende en el análisis del puesto de trabajo (competencias) y su relación con el eneagrama, el mismo que plantea nueve tipos de personalidad, para determinar cuál es la personalidad dominante del colaborador, es por esto que la investigación fue de campo ya que se empleó el test de Trie de Riso Hudson a todo el personal administrativo, llegando así a establecer la personalidad de cada colaborador. En este estudio se establecieron características de la personalidad las cuales se las han considerado para relacionarlas con diferentes competencias, y éstas a su vez con las del cargo del personal administrativo, como resultado se obtuvo que existe una estrecha relación entre el puesto de trabajo y la personalidad, y a su vez al momento de comparar las competencias del test con las del manual se encontraron brechas, es por esto que se diseñó un plan de capacitación para desarrollar las mismas incrementando la productividad en la organización.

Palabras claves: puesto de trabajo, personalidad, competencias, capacitación.

## **ABSTRACT**

The aim of this study is to establish the relationship of the job position of administrative staff and Naranjo's model of personality typology. This dissertation is applied to the administrative staff from PUCESA and it includes the analysis of job position (competences) and their relationship with the enneagram which outlines nine personality types in order to determine which the dominant personality of the employee is. For this reason, field research was conducted since the Riso-Hudson Type Indicator test was used on all of the administrative staff, thus establishing the personality of each employee. In this study, personality characteristics were established and have been considered in order to relate them with different competences and in turn with those of the duties of the administrative staff. As a result, it was found that there is a strong relationship between the job position and personality. Also, at the moment of comparing the competences of the test to those of the manual, gaps were found. It is for this reason that a training plan was designed in order to develop the competences, thus increasing productivity in the organization.

**Key words:** job position, personality, competences, training.

## Índice de Contenidos

### Preliminares

|   |      |
|---|------|
| Declaración de autenticidad y responsabilidad.....                    | iii  |
| Agradecimiento.....   | iv   |
| Dedicatoria.....  | v    |
| Resumen.....  | vi   |
| Abstract.....   | vii  |
| Tabla de contenidos .....   | viii |
| CAPÍTULO I .....  | 1    |
| MARCO TEÓRICO.....  | 1    |
| 1.1. Trabajo.....   | 1    |
| 1.1.1. Datos estadísticos del trabajo en el Ecuador.....              | 1    |
| 1.1.2. Diseño de puestos .....  | 2    |
| 1.1.3. Modelo de diseño de puestos de trabajo. ....                   | 3    |
| 1.1.3.1. Modelo tradicionalista.....                                  | 3    |
| 1.1.3.2. Modelo humanista .....                                       | 4    |
| 1.1.3.3. Modelo mixto .....   | 4    |
| 1.2. Puesto de trabajo.....   | 4    |
| 1.3. Enriquecimiento del puesto con relación a las competencias ..... | 5    |
| 1.4. Descripción del puesto.....                                      | 6    |
| 1.5. Análisis de puesto de trabajo .....                              | 6    |
| 1.6. Competencias.....  | 8    |
| 1.6.1. Tipos de competencias.....                                     | 8    |
| 1.6.2. Desarrollo de las competencias.....                            | 9    |
| 1.7. Personalidad.....  | 10   |
| 1.7.1. Temperamento .....   | 10   |
| 1.7.2. Carácter.....  | 11   |
| 1.7.3. Rasgos de personalidad.....                                    | 11   |
| 1.8. Eneagrama.....   | 12   |
| 1.8.1. Tipos de personalidad según el eneagrama.....                  | 15   |
| 1.8.1.1. El reformador.....   | 15   |

|                         |  |    |
|-------------------------|--|----|
| 1.8.1.2.                | El ayudador.....   | 17 |
| 1.8.1.3.                | El triunfador.....   | 19 |
| 1.8.1.4.                | El Individualista.....                                     | 22 |
| 1.8.1.5.                | El investigador.....                                       | 24 |
| 1.8.1.6.                | El leal.....   | 26 |
| 1.8.1.7.                | El entusiasta.....   | 28 |
| 1.8.1.8.                | El desafiador.....   | 31 |
| 1.8.1.9.                | El pacificador.....  | 33 |
| 1.9.                    | Capacitación.....  | 35 |
| 1.9.1.                  | Beneficios de la capacitación para las organizaciones..... | 36 |
| 1.9.2.                  | Beneficios de la capacitación para los trabajadores.....   | 36 |
| 1.10.                   | Plan de capacitación.....                                  | 36 |
| CAPÍTULO II.....        |  | 38 |
| MARCO METODOLÓGICO..... |  | 38 |
| 2.1.                    | Significación del problema.....                            | 38 |
| 2.2.                    | Preguntas básicas.....                                     | 39 |
| 2.2.1.                  | ¿Cómo aparece el problema que se pretende solucionar?..... | 39 |
| 2.2.2.                  | ¿Dónde se origina?.....                                    | 39 |
| 2.2.3.                  | ¿Dónde se detecta?.....                                    | 39 |
| 2.3.                    | Planteamiento del tema.....                                | 39 |
| 2.4.                    | Delimitación del tema.....                                 | 40 |
| 2.4.1.                  | Delimitación de contenido.....                             | 40 |
| 2.4.2.                  | Delimitación espacial.....                                 | 40 |
| 2.4.3.                  | Delimitación temporal.....                                 | 40 |
| 2.4.4.                  | Unidades de observación.....                               | 41 |
| 2.5.                    | Objetivos.....   | 41 |
| 2.5.1.                  | Objetivo General.....                                      | 41 |
| 2.5.2.                  | Objetivos Específicos.....                                 | 41 |
| 2.6.                    | Técnicas e instrumentos.....                               | 42 |
| 2.6.1.                  | Técnica.....   | 42 |
| 2.6.1.1.                | Psicométrica.....  | 42 |
| 2.6.2.                  | Instrumento.....   | 42 |
| 2.6.2.1.                | Test de personalidad.....                                  | 42 |
| 2.6.2.2.                | Test para corroboración de datos.....                      | 43 |
| 2.6.2.3.                | Autores.....   | 44 |
| 2.6.2.4.                | Fiabilidad y Validez.....                                  | 44 |
| 2.7.                    | Análisis de población y muestra.....                       | 45 |

|                            |  |    |
|----------------------------|--|----|
| 2.7.1.                     | Población.....   | 45 |
| 2.7.2.                     | Muestra .....  | 45 |
| 2.8.                       | Procedimiento metodológico .....   | 45 |
| CAPÍTULO III.....          |  | 47 |
| ANÁLISIS Y RESULTADOS..... |  | 47 |
| 3.1.                       | Resultados Obtenidos.....  | 47 |
| 3.2.                       | Comparación de Tipologías de la Personalidad y Competencias .....                      | 49 |
| 3.2.1.                     | Tipos de personalidad del personal administrativo de la PUCESA.....                    | 64 |
| 3.2.2.                     | Competencias encontradas para la capacitación del personal administrativo de la PUCESA | 65 |
| 3.3.                       | Resultados de Correlación en SPSS.....   | 68 |
| 3.3.1.                     | Correlación de variables Competencias del Test y Competencias del Manual.....          | 68 |
| 3.4.                       | Resultados del tipo de personalidad, brecha y cumplimiento del cargo .....             | 70 |
| CAPÍTULO IV.....           |  | 73 |
| PROPUESTA.....             |  | 73 |
| CAPÍTULO VI.....           |  | 81 |
| 5.1.                       | CONCLUSIONES .....   | 81 |
| 5.2.                       | RECOMENDACIONES.....   | 82 |
| BIBLIOGRAFÍA .....         |  | 83 |
| ANEXOS .....               |  | 86 |

## ÍNDICE DE TABLAS

|  |    |
|--|----|
| Tabla 2.1 Tipos de personalidad según el eneagrama.....      | 43 |
| Tabla 3.1 Asociación de competencias y su explicación .....  | 48 |
| Tabla 3.2 Auxiliar de Servicios Generales 1.....             | 50 |
| Tabla 3.3 Jefe de Biblioteca.....                            | 50 |
| Tabla 3.4 Secretario General Procurador.....                 | 50 |
| Tabla 3.5 Secretaria Director Pastoral .....                 | 50 |
| Tabla 3.6 Auxiliar de Servicios Generales 2.....             | 51 |
| Tabla 3.7 Director de la Escuela de Diseño Industrial.....   | 51 |
| Tabla 3.8 Director Administrativo.....                       | 51 |
| Tabla 3.9 Director de Talento Humano .....                   | 51 |
| Tabla 3.10 Director Departamento Pastoral Universitaria..... | 52 |
| Tabla 3.11 Auxiliar de Servicios Generales 3.....            | 52 |
| Tabla 3.12 Auxiliar Técnico Informático .....                | 52 |
| Tabla 3.13 Auxiliar de Servicios Generales 4.....            | 52 |
| Tabla 3.14 Auxiliar de Apoyo Administrativo y Taller.....    | 53 |
| Tabla 3.15 Director Académico .....                          | 53 |
| Tabla 3.16 Asistente de Software y Base de Datos.....        | 53 |
| Tabla 3.17 Auxiliar de Servicios Generales 5.....            | 53 |
| Tabla 3.18 Secretaria Escuela Diseño.....                    | 54 |
| Tabla 3.19 Secretaria dirección de Estudiantes .....         | 54 |
| Tabla 3.20 Director Escuela Administración Empresas .....    | 54 |
| Tabla 3.21 Auxiliar de Servicios Generales 6.....            | 54 |
| Tabla 3.22 Auxiliar de Servicios Generales 7.....            | 55 |
| Tabla 3.23 Jefe Departamento de Informática .....            | 55 |
| Tabla 3.24 Director Escuela Lenguas y Lingüística .....      | 55 |
| Tabla 3.25 Director De Escuela de Psicología.....            | 55 |
| Tabla 3.26 Auxiliar de Servicios Generales 8.....            | 56 |
| Tabla 3.27 Auxiliar de Servicios Generales 9.....            | 56 |
| Tabla 3.28 Bibliotecario 1.....                              | 56 |
| Tabla 3.29 Secretaria Escuela Sistemas.....                  | 56 |
| Tabla 3.30 Secretaria Escuela de Jurisprudencia .....        | 57 |
| Tabla 3.31 Director de la Escuela de Sistemas .....          | 57 |

|  |    |
|--|----|
| Tabla 3.32 Auxiliar de Servicios Generales 10.....                                 | 57 |
| Tabla 3.33 Director de Jurisprudencia .....  | 57 |
| Tabla 3.34 Secretaria Jefe Dipa .....  | 58 |
| Tabla 3.35 Director del Departamento de Investigación y Postgrados .....           | 58 |
| Tabla 3.36 Director de Estudiantes .....   | 58 |
| Tabla 3.37 Asistente de Plataformas y Aplicaciones .....                           | 58 |
| Tabla 3.38 Asistente Contable 1 .....  | 59 |
| Tabla 3.39 Asistente Prorectorado.....   | 59 |
| Tabla 3.40 Secretaria de Escuela de Lenguas y Lingüística .....                    | 59 |
| Tabla 3.41 Director Financiero .....   | 59 |
| Tabla 3.42 Auxiliar de Servicios Generales 11.....                                 | 60 |
| Tabla 3.43 Secretaria Procurador General .....                                     | 60 |
| Tabla 3.44 Asistente de Redes y Telecomunicaciones .....                           | 60 |
| Tabla 3.45 Secretaria Escuela Administración de Empresas .....                     | 60 |
| Tabla 3.46 Auxiliar de Servicios Generales 12.....                                 | 61 |
| Tabla 3.47 Auxiliar de Servicios Generales 13.....                                 | 61 |
| Tabla 3.48 Auxiliar de Servicios Generales 14.....                                 | 61 |
| Tabla 3.49 Asistente Contable 2 .....  | 61 |
| Tabla 3.50 Secretaria de Escuela de Psicología .....                               | 62 |
| Tabla 3.51 Bibliotecario 2.....  | 62 |
| Tabla 3.52 Contadora.....  | 62 |
| Tabla 3.53 Secretaria Director Académico .....                                     | 62 |
| Tabla 3.54 Auxiliar de Servicios Generales 15.....                                 | 63 |
| Tabla 3.55 Secretaria Jurídica .....   | 63 |
| Tabla 3.56 Prorector .....   | 63 |
| Tabla 3.57 Diagnóstico de la Personalidad .....                                    | 64 |
| Tabla 3.58 De Necesidades de Capacitación .....                                    | 66 |
| Tabla 3.59 Correlación de Tipología de personalidad y Competencias del Manual..... | 69 |
| Tabla 3.60 Tipo de personalidad, brecha y cumplimiento del cargo .....             | 70 |
| Tabla 3.61 Plan de Capacitación.....   | 74 |

# CAPÍTULO I

## MARCO TEÓRICO

### 1.1. Trabajo

Según Blanch (1996), el trabajo es aquella inversión consciente que implica voluntad y dedicación, en un ámbito individual o colectivo al momento de producir bienes, o brindar servicios a la comunidad para satisfacer varias necesidades de los mismos.

Luego de analizar la importancia del trabajo para el ser humano de igual manera ocurre con el trabajo que se genera en las empresas, puesto que éstas constituyen un papel muy importante en la generación de fuentes de trabajo, el mismo que permite a la vez reactivar, mantener y sostener la economía de las mismas.

#### 1.1.1. Datos estadísticos del trabajo en el Ecuador

Según el INEC durante septiembre del 2014 la tasa de ocupación plena en el Ecuador es de 44.57%, la tasa de desempleo es de 3,90%, y la tasa de subempleo es de 51,20%.

Entre septiembre de 2013 y septiembre de 2014, la tasa de ocupación plena en Ecuador, aumenta en 3,49 puntos porcentuales. El incremento es estadísticamente significativo.

En Ambato la tasa de ocupación plena en marzo 2013 fue de 41,50% mientras que en marzo del 2014 fue de 45,42%.

En Ambato el subempleo en marzo 2013 fue de 50,79% mientras que en marzo del 2014 fue de 48,77.

En Ambato la tasa de desempleo en marzo 2013 fue de 4.39% mientras que en marzo del 2014 fue de 5.81%.

Según el INEC a partir de las tasas porcentuales se establece que en los Ecuatorianos la ocupación plena en el último año incremento significativamente mejorando la calidad de vida de los mismos, en Ambato la desocupación aumento en un porcentaje mínimo a comparación de la ocupación plena es decir que los Ambateños están prosperando profesionalmente en sus distintos puestos de trabajo.

### **1.1.2. Diseño de puestos**

Según Chiavenato (2009), una unidad de la organización, cuyo conjunto de deberes y responsabilidades lo distinguen de los demás cargos. En el diseño de puestos se describen todas las responsabilidades del cargo el cual una persona va a ejercer, también facilita las herramientas para que la persona sea eficiente y en consecuencia aporte al logro de objetivos de una empresa.

Según Chiavenato (2009), define un cargo como: la reunión de todas las actividades realizadas por una solo individuo que pueden unificarse en un solo concepto y ocupan un lugar formal dentro del organigrama, el termino cargo como equivalente de puesto constituye una unidad de la organización y consiste en un conjunto de tareas específicas que lo separan y distinguen de los demás cargos, la posición del cargo en

el organigrama define su nivel jerárquico, la subordinación, los subordinados y el departamento o división donde está situado.

### **1.1.3. Modelo de diseño de puestos de trabajo.**

Según Chiavenato (2007), hasta la década de 1960 fue que un grupo de científicos conductistas y consultores de empresas demostró que los antiguos enfoques en el diseño de puestos conducían a resultados contrarios a los objetivos organizacionales. A partir de entonces empezaron a surgir modelos nuevos para el diseño de puestos como: modelo tradicionalista, humanista y mixto.

#### **1.1.3.1. Modelo tradicionalista**

Según Chiavenato (2002), los obreros eran limitados a realizar actividades las cuales garantizaban el aumento de la productividad la misma que sus beneficios eran retribuidas a las dos partes, en este método tradicionalista se concentraron en dos aspectos: desempeñar al máximo las tareas de un cargo y la implementación de incentivos salariales, para la garantizar que el trabajador se adhiera a los métodos establecidos en la organización, lo cual se denominó como racionalización del trabajo. El gerente establecía tareas a sus trabajadores y los mismos debían desempeñar a cabalidad sencillamente obedecer a los pedidos del jefe, el entrenamiento en el cargo se limitaba a las habilidades específicas necesario para la ejecución de las tareas.

### **1.1.3.2. Modelo humanista**

También se conoce como modelo de las relaciones humanas porque surgió de los experimentos de Hawthorne. Esto ocurrió a partir del surgimiento de la escuela de las relaciones humanas, en la década de 1930. El movimiento humanista fue una reacción pendular al mecanicismo de la administración tradicional de la época y trató de sustituir la ingeniería industrial (Chiavenato, 2002).

### **1.1.3.3. Modelo mixto**

Representa el enfoque más amplio y complejo porque considera tres variables simultáneamente: las personas, la tarea y la estructura de la organización. El nombre contingente se deriva de la adaptación del diseño de puestos a esas tres variables. Se basa en cinco dimensiones que son: 1. La variedad se refiere al número y la diversidad de habilidades exigidas por el puesto. 2. La autonomía 3. El significado de las tareas 4. La identidad con la tarea 5. La realimentación (Chiavenato, 2002).

## **1.2. Puesto de trabajo**

Según Chiavenato (2007), el concepto de puesto se basa en las nociones de tarea, obligación y funciones;

Tarea: es toda actividad individualizada y realizada por el ocupante de un puesto por lo general es la actividad que se les atribuye a los puestos simples y repetitivos.

Obligación: es toda actividad individualizada y realizada por el ocupante de un puesto. Generalmente, es la actividad atribuida a puestos más diferenciados.

Función: es un conjunto de tareas o de obligaciones ejercidas de manera sistemática o reiterada por el ocupante de un puesto.

El puesto se integra con todas actividades asignadas a una persona en donde se menciona las obligaciones y responsabilidades que debe cumplir, necesariamente debe constar en el organigrama de una organización en el cual se define el nivel jerárquico y departamento al que corresponde.

Un Perfil de Puesto, también llamado perfil ocupacional de puesto vacante, es un método de recopilación de los requisitos y cualificaciones personales exigidos para el cumplimiento satisfactorio de las tareas de un empleado dentro de una institución: nivel de estudios, experiencia, funciones del puesto, requisitos de instrucción y conocimientos, así como las aptitudes y características de personalidad requeridas. Además, el perfil de puesto se ha convertido en una herramienta sumamente útil en la administración y plantación exitosa de los Recursos Humanos de la Instituciones de cualquier nivel.

### **1.3. Enriquecimiento del puesto con relación a las competencias**

La importancia del Talento Humano en el desarrollo de competencias permite a la vez enriquecer el puesto de trabajo, debido que al generar una motivación para desempeñar

una actividad laboral se obtendrá la competencia de orientación al logro, entre otras que a largo plazo es un beneficio mutuo tanto para el empleado como para la empresa. Se entiende por enriquecimiento del puesto de trabajo como el interés que existe por la calidad de vida que se genera en el trabajo, para esto es necesario agregar valores a un empleo para hacerlo más gratificante y satisfactorio, una estrategia es el desarrollo de competencias en el individuo (Gonzales, 2013).

#### **1.4. Descripción del puesto**

Según Chiavenato (2007), la descripción del puesto se preocupa por el contenido del puesto, qué es lo que el ocupante lo hace, por qué lo hace y cómo lo hace.

A diferencia del análisis de puesto de trabajo que pretende estudiar y determinar los requisitos, responsabilidades y condiciones que el puesto exige para su adecuado desempeño. Es decir en la descripción se valoran los aspectos intrínsecos y en el análisis los aspectos extrínsecos del puesto.

#### **1.5. Análisis de puesto de trabajo**

Según Chiavenato (1988), sostiene que la importancia del Análisis de los Puestos de trabajo es un proceso objetivo, en la medida en que no tiene en consideración a la persona que ocupa el puesto de trabajo, sino al puesto en sí.

Por lo tanto debe considerarse como un método fundamental y básico para cualquier organización; sin embargo, lo asimilan como un procedimiento "no importante" o, al menos, "no tan necesario" como otras herramientas utilizadas. Las empresas se

preocupan por cuestiones tales como: políticas de selección, promoción, retribución, etc. y olvidan o dejan en un segundo plano la base de este proceso.

Por lo cual es de suma importancia que, teniendo en consideración los cambios que tanto a nivel macro como en su entorno individual se presentan; como lo son la globalización de los mercados, la estrecha competencia de los mercados y otros factores como los tecnológicos, económicos y sociales que se presentan en la actualidad, generan una llamada de atención la cual indica que se presenta un cambio organizacional inevitable, de donde podemos destacar que, para que las empresas logren continuar e incrementar su nivel de ventas, rentabilidad y productividad, esto les traería como resultado una consolidación en el mercado y mayor aceptación por sus clientes. Es indispensable contar con personal de muy alta calidad y con un elevado grado de compromiso con la empresa, es por ello, que para lograr abatir esta meta se debe contar con la persona ideal para cada puesto de trabajo y que cumpla con el perfil y los requerimientos necesarios tal como lo indica el análisis de puestos.

Según Vadillo (2005), el análisis de puestos es el procedimiento que establece deberes, responsabilidades y condiciones de un puesto de trabajo enfocado a las capacidades y experiencia que deben poseer la persona para ocupar el cargo.

Según Valenzuela (2004), establece que el análisis de puesto se manifiesta como una necesidad y detalla tres tipos, la necesidad legal que determina que existen dos partes importantes; la organización representada por el gerente y los trabajadores, otra necesidad es la social la misma que establece que las relaciones que se den entre los trabajadores repercutirán de forma trascendente en la organización, y la última es la necesidad productiva la misma que se preocupa por el desarrollo constante de la

organización es por eso que toma precauciones para encontrar el personal idóneo que mejore la productividad.

## **1.6. Competencias**

Según la OIT la competencia laboral se basa aprendizajes significativos al momento de desempeñarse eficaz y eficientemente en el trabajo, como resultado no solo de la instrucción sino también de la experiencia en situaciones reales de trabajo.

Según Spencer y Spencer (1998), competencia es una característica subyacente en el individuo que esta casualmente con un estándar de efectividad y o con una performance superior en el trabajo y situación.

Esto indica también que la competencia se puede originar o anticipar al comportamiento o desempeño.

### **1.6.1. Tipos de competencias**

Según Vela (2004), existen dos tipos de competencias; las competencias técnicas que son aptitudes y conocimientos profesionales para desempeñarse en la gestión de su profesión están ligadas a un proceso y describen el nivel de responsabilidad del profesional y las competencias claves que están íntimamente relacionados a las capacidades mentales y sociales y las actitudes que dan un valor agregado para que un profesional se distinga de otro, también son llamadas competencias de conducta porque están asociadas a habilidades que determinan conductas asociadas a la ejecución de la competencia.

Según Pozo (2012), las competencias son capacidades que posee el individuo y que en una situación real debe ponerlas en prácticas para solucionar conflictos o dificultades en el campo laboral, las mismas capacidades ayudan a los trabajadores a desempeñarse con un alto potencial y como resultado establecer objetivos concretos en beneficio de la organización.

Según Pozo (2012), las competencias pueden clasificarse en competencias técnicas; que básicamente se relaciona con los conocimientos necesarios que debe tener el trabajador al momento de realizar tareas, las competencias sociales; que se refiere a los aspectos de comunicación y relaciones entre los integrantes de la organización, las competencias básicas; que son las habilidades simples como lectura y escritura, las competencias genéricas; que son comportamientos laborales propios de ámbitos de producción, y las competencias específicas las mismas que están relacionadas directamente con el cargo específico y no difícilmente transferibles a otros cargos.

### **1.6.2. Desarrollo de las competencias**

Según Tobón (2004), las competencias laborales nacen de la necesidad de cada día desarrollar más y mejores habilidades en los trabajadores para el desempeño adecuado de los mismos en cada uno de los diferentes cargos, desarrollando las capacidades del personal y a su vez mejorando la productividad de la organización.

Es por esto que la capacitación y la adecuada gestión para la formación de los trabajadores son clave para obtener los resultados deseados por la organización, desarrollando profesionales competentes.

La competencia laboral se ha ido posicionando a través de estrategias de capacitación, crea una diversidad de formas y da lugar a los tipos de competencias según sus características pero no pierde el origen de la misma, facilita la integración de varios componentes de la empresa para lograr la flexibilidad laboral que promueve el desempeño alternativo de varias ocupaciones de una manera eficiente y eficaz.

## **1.7. Personalidad**

Según Kotler (1996), personalidad es el concepto mental que la persona tiene de sí mismos, la personalidad está constituido de conjunto de componentes psíquicos, los mismos que determina que cada individuo reaccione de manera distinta ante diversas circunstancias que se le presente. Puede conceptualizarse también como actitudes, pensamientos, sentimientos, propios de una persona con las cuales se manifestara a lo largo de la vida, lo cual puede tener predictibilidad de cómo se comportara la persona.

### **1.7.1. Temperamento**

Según Strelau (1998), el temperamento está constituido por la estructura hereditaria en donde predomina los fenómenos emocionales de cada individuo, los mismos son la sensibilidad, intensidad, susceptibilidad y el estado de humor predominante con el que la persona se manifiesta en el sus acciones. El temperamento es difícil que se pueda cambiar en el individuo es una parte innata de la personalidad con la que nace los seres humanos y con la cual predomina a lo largo de la vida.

### **1.7.2. Carácter**

Según Santos (2004), el carácter es el sello que nos identifica y diferencia de nuestros semejantes, producto del aprendizaje social, esto nos hace pensar que somos personas únicas que poseemos un conjunto de reacciones y hábitos de comportamiento único que a lo largo de nuestras vidas hemos adquirido.

El carácter probablemente no se manifieste de una forma total y definitiva, si no que pase por un proceso evolutivo que se desarrolla hasta llegar a su completa expresión en el final de la adolescencia.

### **1.7.3. Rasgos de personalidad**

Según Robbins (2004), el efecto de la tipología del trabajo en la relación entre personalidad y desempeño laboral es un aspecto muy importante de analizar ya que entre personalidad y desempeño laboral existe un gran vínculo porque demanda de diferentes rasgos para ejercer un determinado puesto de trabajo. La teoría afirma que la satisfacción es mayor y la rotación menor si la personalidad y la ocupación concuerdan, es así que en la tipología social; se prefieren actividades que consisten en ayudar a los demás, se relaciona con una personalidad sociable, amistosa, cooperativa y comprensiva, así pues la ocupación debería ser trabajador social, maestro o psicólogo. De esta manera el individuo obtendrá mayor satisfacción laboral si esta acoplado a su entorno social.

## **1.8. Eneagrama**

Según Riso y Hudson (2000), palabra eneagrama significa nueve figuras, nace de un extracto de tradiciones antiguas de filosofías cristianas y budistas, musulmanes y judíos, que se combinan con la psicología moderna es por esto que el eneagrama da a conocer que las personas espirituales están encarnadas en un mundo material y que por distintas razones se alejaron de la espiritualidad. El eneagrama tiene un margen doctrinal es decir que todas las personas de cualquier género, posición social, indistintamente de cualquier religión que sean parte pueden utilizarlo para conocerse a sí mismos, ya que muestra las motivaciones y la forma en que pueden reaccionar con otras personas llevándolos a un verdadero progreso en la vida.

En eneagrama tiene como esencia que la persona sepa su tipo de personalidad pero no solo que se entere sino que se conozca más íntimamente como individuo sabiendo sus características y debilidades para de esta forma superar las mismas y crecer como personas y en la sociedad. El verdadero sentido que tiene el eneagrama es que la persona no reaccione automáticamente a su tipo de personalidad, sino que entienda claramente el mecanismo de su tipo, de esta forma podrán manejar mejor sus actos con libertad sabiendo claramente quienes son.

El eneagrama se integra entre la psicología y la espiritualidad ya que sin psicología la espiritualidad puede llevar a una ilusión engañosa, y sin espiritualidad no se puede llevar a las verdades profundas acerca de la persona. La psicología ayuda a comprender los mecanismos psíquicos por lo que el individuo olvida su verdadera esencia en su personalidad.

El origen del símbolo del eneagrama se desconoce aunque se especula que tuvo sus inicios en Babilonia en el año 2500 a. d C., las teorías de diagrama subyacentes se las encuentra en las ideas de Platón y Pitágoras. Pero la persona responsable de introducir en el mundo actual fue George Ivanovich Gurdjieff.

Es así como él y otros amigos viajaron mucho por algunos lugares como Egipto, Persia, India, Tíbet, pasaron en monasterios y santuarios investigando las tradiciones de sabidurías antiguas. Es entonces en Afganistán donde Gurdjieff encontró el símbolo del eneagrama. Las tres partes del símbolo del eneagrama empieza con el círculo el mismo que se manifiesta como un todo, el triángulo que significa trinidad desde el cristianismo y finalmente la hexada esta figura simboliza el desarrollo en el tiempo ya que nada esta estático.

Los orígenes modernos del eneagrama que se profundiza en los tipos de personalidad, llega a partir del autor Oscar Ichazo quien investigo y en los años cincuenta descubrió la conexión del símbolo y los tipos de personalidad, los nueve tipos proceden de recordar los nueve atributos divinos de la humanidad, y la distorsión de los atributos se convirtió en los siete pecados más otros dos el miedo y engaño.

El psiquiatra Claudio Naranjo viajo a Chile para estudiar con Ichazo quien impartía un curso intenso de 40 días diseñado para conducir a los alumnos al auto comprensión, Naranjo se interesó en relacionar los tipos del eneagrama y las categorías psiquiátricas es así como amplio las estructuras de Ichazo sobre los tipos del eneagrama.

Lo que hacía Naranjo para establecer sus estudios con valides fue reunir un grupo de personas que se identifiquen con un tipo de personalidad y establecer similitudes con

las categorías psiquiátricas mediante una entrevista y de esta manera ampliar la información.

Para Naranjo lo verdaderamente importante era descubrir cuáles son las debilidades llamadas por él las pasiones del alma, ya que pensaba que conociendo las personas cuáles son sus pasiones podrían corregirlas, el propósito de Naranjo fue que desde el oficio propio todas las personas contribuyan a construir una sociedad más llevadera y aceptable que la que existe actualmente, él llegó a conocerse a sí mismo es por eso que su deseo era que los demás hagan lo mismo y que lleguen a comprender que cada uno debe tratar de mejorar el mundo en que vivimos redescubriéndose para tener una mejor convivencia social.

Estaba seguro que las pasiones del alma corrompían la sociedad, y que una de las soluciones para mejorar esta situación era el uso del eneagrama por que indagaba en el autoconocimiento, afirma que para que cambien las cosas dentro del diario vivir debemos empezar por nosotros mismos desde nuestros actos en todo ámbito en él se desenvuelva la persona, ya sea familiar, laboral etc, debe dar lo mejor de sí mismo, y esto se manifiesta en los proyectos que se proponga la persona dando un aporte a la sociedad, y no solo fijándose metas sino esforzándose por cumplir las mismas, potencializando las características sanas y buenas de la personalidad de cada individuo para tener una mejor convivencia social.

Es así como Naranjo enseñaba el eneagrama por california y se extendió muy rápido encontrando luego otros interesados que impartieron sus conocimientos por la zona de la Bahía de San Francisco y en las casas de retiros de jesuitas es así como Don Richar Riso y Russ Hudson tomaron los conocimientos de Ichazo y Naranjo para desarrollar la base psicológica de todos los tipos ampliando las descripciones muy breves y

demostrando como el eneagrama está relacionado con otros sistemas psicológicos, indicando que rasgos y motivaciones van con que tipo y por qué, es así como los mismos elaboraron el cuestionario que identificada cada tipo, llamado Riso Hudson Enneagram Tipe Indicador, y el Personality Tipe.

Riso y Hudson continúan sorprendiéndose de como el eneagrama es tan practico y universal ya que lo han aplicado en todos los continentes, dando excelentes resultados ya que las personas llegan a conocerse íntimamente y de esta forma pueden mejorar su comportamiento superando debilidades.

### **1.8.1. Tipos de personalidad según el eneagrama**

La esencia del eneagrama es el conocimiento universal de todos los seres humanos sobre la base de esos criterios, se describe a continuación los nueve tipos de personalidades (Riso y Hudson, 2000).

#### **1.8.1.1. El reformador**

Según Riso y Hudson (2000), los reformadores son personas que justifican su forma de actuar o proceder para ellos y para los demás, se los considera personas racionales y sumamente lógicas, otras características particulares que los describen es que son fieles a sus principios y creencias.

El instinto social en los reformadores se destaca por creer que son los representantes de las demás personas en cuanto a criterios sociales, metas y valores, mantienen opiniones firmes y discutiendo convencen sobre su forma de pensar, ellos piensan que

los demás no se deben ofender a sus criterios y opiniones pero los mismos si se sienten ofendidos.

Los reformadores tienen una sensación de obligación personal piensan que solo ellos son capaces de resolver los problemas y si los demás intentan abordarlos no harán un buen trabajo como el que lo harían ellos mismos, tienen una fijación por corregir y controlar el entorno en el que se desenvuelve.

Las prácticas que contribuirían al desarrollo del tipo de personalidad uno es que esté consciente que tiende a trabajar más allá de sus límites y que comprenda que no puede llegar a una eficiencia en su desempeño sino se toma un descanso en sus actividades, también deben dejarse ayudar por los demás ya que esto les ayudara a tener mejor perspectiva de las cosas, es necesario que exprese que es lo que necesita de los demás sobre todo el aspecto emocional, necesita procesar su rabia el yoga puede ser de gran ayuda manteniendo un buen estado físico y emocional.

#### **1.8.1.1.1. Las competencias relacionadas con el reformador**

**Proactivo:** Son personas de acción práctica, que están en constante actividad ya que piensan que tienen una misión en la vida, y utilizan el grado de influencia que tienen para obtener lo que desean.

**Adaptabilidad a los cambios:** Se concentra en las metas y quieren mejorar el mundo de distintas maneras es por esto que pueden adaptarse a cambios siempre y cuando se cumplan los objetivos.

**Ético:** Trabajan por los valores elevados sobre todo lo moral, para que el espíritu humano brille y cambie las cosas.

Autocontrol: Justifica sus actos ante sí mismo e incluso ante los demás es por esto que dedica mucho tiempo a reflexionar sobre las consecuencias de sus actos, y evitan hacer las cosas contrariamente a sus convicciones.

### **Modelo de naranjo y el tipo uno de personalidad**

Se plantea el eneagrama desde la debilidad predominante de cada tipo de personalidad en este caso se manifiesta la ira en los reformadores, el iracundo tiene una idea de que no se merece nada a menos que sea perfecto, esto hace que la persona sea muy crítica y no cariñosa, sientes que no hacen las cosas lo suficientemente bien para quedarse tranquilas es por esto que son individuos preocupados y tienen problemas de represión y agresividad debido a que se resisten a la influencia de sus impulsos y conscientemente no ceden a ellos ni los pueden expresar con excesiva libertad (Naranjo, 2000).

#### **1.8.1.2. El ayudador**

Según Riso y Hudson (2000), los ayudadores buscan brindar su apoyo consideración y generosidad a las demás personas, son serviciales y ayudan a que los demás se den cuenta de sus cualidades o aspectos positivos que tienen y que antes no lo notaban, piensan que deben hacer cosas extraordinarias para ganarse el cariño de los demás.

El instinto de conservación en el dos es reprimido para satisfacer las necesidades de los demás, los mismos no se dan un descanso o se dan tiempo para satisfacer sus necesidades y deseos, además piensan que los demás están en deuda por los servicios que los dos les brindaron en algún momento y por eso deberían recibir atenciones de los demás.

El instinto social en los ayudadores se caracteriza por tener grandes deseos de ser aprobados por las demás personas dentro de su círculo social, les gusta destacarse y ser centro de atención, no toleran ser excluidos, tienen sus propias metas pero les gusta ser apoyo de las personas que considera prosperas.

Los ayudadores son muy desprendidos pero podrían caer en la inseguridad de su propio amor por ellos mismos, a ellos les gusta agradar a los demás pero podrían forzar esto con adulaciones exageradas hacia otras personas.

Las prácticas que contribuirán al desarrollo de los dos, puede ser que los mismos dejen de preocuparse tanto de lo que piensan los demás pues no siempre podrá agradarles a todos, no deben hacer que los problemas de los demás sean sus problemas, deben ser sinceros con ellos mismos al momento que hacen algo por alguna persona.

#### **1.8.1.2.1. Las competencias relacionadas con el ayudador**

**Iniciativa:** Les gusta llevar la iniciativa en muchas actividades y en especial al socializar con los demás, así también les agrada dar ideas para emprender proyectos.

**Relaciones interpersonales:** Lo realmente importante de la vida para estas personas es la comunicación, la familia, el amor, la intimidad y la amistad, dar apoyo a los demás y mantener una relación buena con los mismos les hace sentir queridos.

**Trabajo en equipo:** Son considerados y generosos les gusta estar con otras personas trabajando para dar su apoyo y servicio, las demás personas se sienten atraídos hacia ellos, alegran a los demás con su aprecio.

**Orientación al cliente:** Son personas serviciales con los demás los comprenden les tienen paciencia, saben la forma de ser profundamente humanos.

### **Modelo de Naranjo y el tipo dos de personalidad**

Se plantea el eneagrama desde la debilidad predominante de cada tipo de personalidad en este caso se manifiesta el orgullo en los ayudadores, en el que se destaca la falta de autocrítica y esto da como resultado que la persona se sienta superior e importante, esta tan seguro de sus virtudes que piensa que no debe convencer y demostrar a otros lo que es, anteponen a los demás antes que a ellos y anteponer a los demás les produce una rabia, sentimientos que son reprimidos y finalmente esos sentimientos harán erupción de diversas maneras lo cual afectaría negativamente en sus relaciones (Naranjo, 2000).

#### **1.8.1.3. El triunfador**

Según Riso y Hudson (2000), los triunfadores son personas adaptable y sobresalientes ven en ellos un ejemplo a seguir porque los mismos cumplen sus metas, y saben que los esfuerzos y sacrificios valen la pena, necesitan sentirse realizado.

El instinto de conservación en los triunfadores se destaca por que creen que tienen que trabajar constantemente por la estabilidad, se esfuerzan por demostrar su eficiencia dando toda su energía para alcanzar sus objetivos. Están preocupados por su trabajo, y no les importa laborar varias horas y sacrificarse porque su recompensa es saber que están progresando, así como también los motiva el económico es decir un sueldo bien remunerado.

El trabajo para los triunfadores está en primer lugar en su vida, les resulta difícil tomarse un descanso pues piensan que si no están trabajando eso significa incapacidad y que no están siendo productivos.

El instinto social en los triunfadores se caracteriza porque constantemente les gusta ser reconocidos por los demás en base a los logros que los mismos alcanzan, necesitan saber que los demás los valoran es por esto que es importante para ellos los premios, títulos, ya que de esta forma se identifican con el papel que desempeñan en la sociedad. Los triunfadores buscan un reconocimiento en la sociedad y esto podría variar dependiendo la cultura.

Los triunfadores comienzan a competir en varios aspectos pero no es porque quieran sino porque temen a no ser solicitados y quedarse atrás.

En los triunfadores las prácticas que contribuirán al desarrollo de los mismos es que se den cuenta de que en lugar de actuar para deslumbrar deben actuar con autenticidad. También deben dejar por un rato el trabajo para observarse a sí mismos y esto les dará un bienestar emocional y físico. Además deben buscar amistades que con el mismo grado de sensibilidad para que se puedan desahogar sobre lo que sienten sus temores y vulnerabilidades, la práctica de la meditación también ayudara a que se relajen los triunfadores. Por otra parte motivan a los demás hacer cosas que antes no creían capaces de hacer, y sus habilidades siempre están enfocados a buenas causas, y en las cosas que hacen son sobresalientes y ejemplos a seguir.

### **1.8.1.3.1. Las competencias relacionadas con el triunfador**

Orientación al logro: Tienen una orientación al éxito triunfan en muchos aspectos de la vida, la gente los admira por sus logros personales, creen en ellos mismos y desarrollan sus talentos y capacidades. El éxito en sus empresas estimula a los demás a trabajar en su propio desarrollo.

Productividad: Saben lo agradable que es desarrollarse y les gusta aportar al mundo con sus capacidades para obtener los mejores resultados

Pensamiento analítico: Para alcanzar el éxito es preciso que desarrollen un pensamiento analítico el mismo que ayuda a tomar decisiones en sus emprendimientos para alcanzar objetivos esperados.

Empowerment: Les gusta emprender proyectos y motivan a los demás a logros personales mayores a los que creen ser capaces de realizar.

#### **Modelo de Naranjo y el tipo tres de personalidad**

Se plantea el eneagrama desde la debilidad predominante de cada tipo de personalidad en este caso se manifiesta la vanidad, en este se destaca una imagen de falsedad ya que la persona tiene una confusión en mostrarse como realmente es ante el mundo, el mecanismo de defensa que manejan es la negación, pretenden establecer que solo son ego y que el mismo se sienta valioso.

Es un deseo de distinción necesita sentirse importante ante las demás personas, si es necesario para resaltar ante otras personas procura estar con gente importante o donde este el centro de atención (Naranjo, 2000).

#### **1.8.1.4. El Individualista**

Según Riso y Hudson (2000), los individualistas son sensibles, pero les es más fácil procesar acontecimientos o hechos de su vida que puedan ser difíciles u dolorosas, no les gusta estar solos, en eventos sociales pueden mostrarse como personas tímidas pero lo que quieren es relacionarse con otras personas para sentirse comprendidos. Los individualistas tienen un problema en cuanto a una autoestima baja, es por esto que tratan de compensarlo creando una imagen idealizada.

El instinto de conservación en los individualistas, son materialistas quieren estar rodeados de objetos hermosos, les gusta mucho recibir regalos y dar regalos a los demás, tener un entorno con cosas lindas ayuda a compensar cuando sienten un aislamiento social.

El instinto social en los cuatro se caracteriza porque son muy activos y desean implicarse socialmente, aunque piensan que no saben hacerlo porque tienen un sentimiento de vergüenza que los invade, y esto a su vez hace que estén muy dependientes de familiares, amigos pareja y personas que sean importantes en la vida de los mismos.

Prácticas que contribuyen al desarrollo de los individualistas pueden ser no postergar la realización de objetivos por pensar que no son tan creativos o que no tienen los instrumentos necesarios, deben aceptar y valorar las cualidades y talentos que tienen.

Además deben buscar amistades que se den cuenta de las cualidades que poseen y les ayuden potencializando las mismas, que sepan sus debilidades pero que las comprendan y no los juzguen. Deben saber que los amigos están para apoyarlos pero en ningún momento van a cargar con todos los problemas que los mismos presentan.

#### **1.8.1.4.1. Las competencias relacionadas con el individualista**

**Creatividad:** Los individualistas creen poseer talentos únicos, tienen una alta imaginación generando ideas nuevas constructivas y a su vez soluciones originales.

**Fortaleza:** Revelan cosas muy personales y estas pueden ser vergonzosas pero esto les ayuda a descubrir quiénes son en realidad y esta capacidad les permite resistir al sufrimiento y a distintas circunstancias difíciles con una serena fuerza interior, reconocen sus defectos y esto les ayuda a procesar experiencias difíciles.

**Integridad:** Son honestos consigo mismos y con las demás personas, son disciplinados, actúa correctamente ante distintas circunstancias que se le presente.

**Responsabilidad:** Los individualistas son personas que cumplen sus actividades a cabalidad no existen excusa que valga para no cumplir con lo que tienen que hacer.

#### **Modelo de Naranjo y el tipo cuatro de personalidad**

Se plantea el eneagrama desde la debilidad predominante de cada tipo de personalidad en este caso se manifiesta la envidia y la misma se expresa desde el odio competitivo que siente la persona hacia otra porque siente que tiene lo que a él le falta, así también se expresa la envidia admirativa que quiere decir que la persona siente la necesidad de exigirse a sí mismo para estar a la altura en cuanto a valores u aspectos sociales de los que cree que tiene una deficiencia. La forma en la que pretenden atraer el amor es establecer un papel de víctima como exigiendo a la otra persona haciéndole sentir culpable de algo (Naranjo, 2000).

### **1.8.1.5. El investigador**

Según Riso y Hudson (2000), los investigadores son perceptivos e innovadores, cuando se sumergen en el mundo de la investigación y búsqueda de la verdad de las cosas se sienten seguros de sí mismos, lo que les llama la atención es lo oculto, secreto e impensable.

A veces los investigadores por estar tan preocupados en responder interrogantes podrían no tener una adecuada relación con las demás personas.

El instinto de conservación de los investigadores son muy reservados y también protegen su lugar de trabajo y su hogar, piensan que deben tener los recursos interiores necesarios para poder emprender actividades. Se tardan para establecer amistades, y los agota las actividades sociales, son personas consideradas que de todos los tipos son los más desligados en cuanto a las emociones, ya que les resulta difícil expresarse sentimentalmente.

El instinto social en los investigadores se caracteriza por que a los mismos les gusta hablar de temas de peso no conversaciones simples, su forma de relacionarse es en una discusión de ideas en donde hablen de la sociedad su estructura y circunstancias complejas. Desarrollan varias teorías del funcionamiento de la sociedad y las exponen ante las demás personas.

Las prácticas que contribuyen al desarrollo de los investigadores pueden ser aumentar la actividad física para que haya un equilibrio entre la mente y el cuerpo, deben esforzarse para acercarse a otras personas aún más cuando se sientan vulnerables de esta manera sentirás un apoyo de otras personas. Explorar aspectos importantes de la

vida de los que se han descuidado por el trabajo, deben tratar de que no les afecte las impresiones de los demás pues esto les ayudara a sentir seguridad de sí mismos.

#### **1.8.1.5.1. Las competencias relacionadas con el investigador**

Habilidad analítica: Los investigadores indagan para resolver problemas sin dificultad utilizando un pensamiento lógico

Perseverancia: Pretenden llegar a la verdad de las cosas y no descansan hasta lograr saber el porqué de una situación específica, perseveran por alcanzar sus metas, les llama la atención no lo que ya está establecido sino que exploran lo oculto y extraño.

Búsqueda de información: Los investigadores tienen una necesidad de saber el origen de las cosas o el funcionamiento del mundo, al mundo se refieren a todo ámbito, en todo momento les gusta investigar, y hacer preguntas, examinan por ellos mismos la verdad de las suposiciones.

Credibilidad técnica: los investigadores se interesan por generar propuestas basándose en una información verdadera y les gusta orientar a otras personas en base a su experiencia y a datos confiables que establecen.

#### **Modelo de Naranjo y el tipo cuatro de personalidad**

Se plantea el eneagrama desde la debilidad predominante de cada tipo de personalidad en este caso se manifiesta la avaricia se expresa minimizando sus deseos mantiene una distancia del mundo ya que piensa que le pide más de lo que recibe del mismo, busca aislarse para estar solo, no se aproxima a los demás puesto a que siente temor de que sea inalcanzable y renuncia a personas, cosas y objetivos, pueden estar tan

concentrados en descubrimientos que no pueden darse cuenta de los problemas prácticos más urgentes, tienden a no encarar sus problemas en lugar de enfrentarlos se refugian en otras cosas como buscar ser competentes, tiene una resistencia a dar a los demás ya sea desde el aspecto sentimental o material. No expresa sus sentimientos y teme a comprometerse con algo ya que piensa que debe guardar esa energía para sí mismo (Naranjo, 2000).

#### **1.8.1.6. El leal.**

Según Riso y Hudson (2000), los leales se caracterizan por ser comprometidos y se orientan a la seguridad pueden defender a la familia y personas que sean importantes para él con una fuerza superior a la que se defienden ellos mismos, a veces les da temor tomar decisiones pero al mismo tiempo no les gusta que otros las tomen por ellos. Necesitan encontrar personas de confianza para alcanzar un bienestar y cuando sienten en verdad que pueden confiar en alguna persona hacen todo lo posible para no perder esa relación.

El instinto de conservación en los leales se manifiesta en trabajar mucho para crear una seguridad en base a la responsabilidad mutua, todo lo que hacen es porque tienen la expectativa de que van a ser bien retribuidos por las demás personas, se tardan en hacer amistades ya que se aseguran que las personas sean de confianza. Se preocupan por su estabilidad familiar, ocupándose de las seguridades de su hogar como contratación de seguros entre otras cosas. El instinto social en los leales es proyectar amistad siendo simpáticos y apoyando a las demás personas, les gusta sentir miembros de algo grande como organizaciones u movimientos, es por esto que hacen todo lo

posible para lograr la afiliación. Buscan seguridad a través de contratos, obligaciones y acuerdos para de esta manera saber que su esfuerzo y trabajo no será perjudicado.

Cuando sienten inseguridades buscan a personas que estén pasando por similares problemas o situaciones para apoyarse mutuamente, dedican varias horas a su trabajo y relaciones pues solo así se aseguran que seguirán prosperando.

Las practicas que contribuyen al desarrollo de los leales pueden ser que los mismos deben no preocuparse por los problemas futuros sino vivir el hoy y resolver las dificultades actuales, cuando logren objetivos y metas deben respirar y disfrutar de ese momento de triunfo, deben buscar la diversidad de las cosas probar nuevas cosas.

También es bueno que se den un tiempo para ellos solos, y el contacto con la naturaleza les beneficiara para que se puedan relajar y dejar de preocuparse por varias situaciones de su vida, para que se sientan a gusto con su propia compañía.

#### **1.8.1.6.1. Las competencias relacionadas con el leal**

**Responsabilidad:** Los leales son personas que cumplen con sus tareas y obligaciones en todo momento y ámbito ya sea con la familia, en el trabajo, o en la sociedad, los leales son responsables porque quieren no porque nadie los obligue.

**Compromiso:** Los leales son aquellas personas comprometidas con sus creencias, con amigos y familia, son individuos fieles, se entregan completamente en una labor son

aquellas personas que se pueden hundir en el barco demostrando estar entregados hasta el final.

Orientación al cliente: Los leales se interesan por saber las necesidades de las demás personas y ayudan a solucionar dichas necesidades, así también se preocupan en los problemas de los demás y pretenden ayudarlos en cualquier circunstancia.

Calidad de trabajo: Los leales son personas que realizan sus actividades a cabalidad no dejan cosas a medias por lo general terminan sus tareas y las realizan de un modo eficaz.

### **Modelo de Naranjo y el tipo cuatro de personalidad**

Se plantea el eneagrama desde la debilidad predominante de cada tipo de personalidad en este caso se manifiesta la cobardía comparado con el miedo que siente la persona y que la priva de actuar, también el miedo a equivocarse mostrándose sumiso y evadiendo responsabilidades por no querer tomar decisiones, tienen una falta de confianza y seguridad en sí mismo llegan a pensar que no pueden enfrentar solos a los desafíos, no resuelven sus inseguridades emocionales y por eso tratan de crear seguridad en su entorno. Sienten una ansiedad por situaciones que no se están dando, y manifiestan un temor constante de lo que puede pasar en el futuro dejando de vivir el presente con plenitud ya que imaginan posibilidades negativas de varias situaciones de su vida (Naranjo, 2000).

#### **1.8.1.7. El entusiasta**

Según Riso y Hudson (2000), los entusiastas son activos y espontáneos van con entusiasmo en busca de sus metas, pasan de una idea a otra lo que les hace sintetizar

información y de esta manera aprenden muy rápidamente, son personas muy optimistas y no se desaniman fácilmente por alguna difícil situación que estén atravesando, viven sus vidas con plenitud disfrutando de las cosas buenas y superando los problemas, contagia de esa alegría y entusiasmo a las demás personas. Son personas extrovertidas que van en busca de sus sueños, ya que son multifacéticas se adaptan en cualquier grupo social, y no necesitan esforzarse tanto para caer bien a las demás personas, pues con naturalidad hacen amistades. Los entusiastas también actúan con impulsividad y podrían tener dificultades en su organismo por ingerir comida no sana, fumar y tomar, y esto a consecuencia de querer buscar estímulos fuertes.

El instinto de conservación se manifiesta porque los entusiastas están más apegados a lo material y práctico, les gusta trabajar muy duro para de esta manera satisfacer sus deseos y gustos, no les gusta depender de los demás y que los mismos dependan de ellos. Pueden ser despilfarradores en el dinero por mantener una buena vida que para ellos es comodidades y gustos.

El instinto social en los entusiastas se manifiesta porque consolidan grupos de amigos en el que expresa y comparten su entusiasmo, les gusta mucho participar en eventos sociales en el que puedan aportar para ayudar a la comunidad, no les gusta la autoridad esto les limita en el aspecto social.

Las prácticas que contribuyen al desarrollo de los entusiastas es tratar de no impacientarse por el excesivo entusiasmo que tienen, la meditación es una buena alternativa para mantener a la mente relajada, no imponer los sentimientos de felicidad y satisfacción que tienen ante las demás personas.

### **1.8.1.7.1. Las competencias relacionadas con el entusiasta**

Relaciones interpersonales: Se caracterizan los entusiastas por querer ser amigo de los demás es espontaneo y versátil, se relaciona con facilidad y encaja en cualquier ámbito.

Líder: Son muy inteligentes sintetizan información, influye en los demás incentivándolos a lograr objetivos comunes y llegar a resultados productivos.

Perseverancia: Los entusiastas en la mayor parte del tiempo tienen objetivos planteados y por ese motivo no descansa hasta lograrlo y tener buenos resultados con el mismo.

Dinamismo: Los entusiastas son personas prácticas y en todo momento están enfocados a varios proyectos, y piensan por adelantado, proveen los acontecimientos, les gusta tener ideas que estimulen su mente y esto a su vez genere cosas por hacer.

#### **Modelo de Naranja y el tipo cuatro de personalidad**

Se plantea el eneagrama desde la debilidad predominante de cada tipo de personalidad en este caso se manifiesta la gula como el placer de comer y ser goloso, y en las relaciones personales es el interés de gustar a las demás personas y ser populares, tienen la facilidad para aprender muchas habilidades y técnicas diferentes, les resulta más difícil decidir qué actividad hacer por lo tanto no siempre valoran sus capacidades como las valorarían si tuvieran que esforzarse para adquirirlas.

También se manifiesta la gula intelectual la misma que hace que la persona sea curiosa atraído por lo misterioso. Persuade fácilmente a las personas en sus deseos y pensamientos, sabe envolver a los demás para alcanzar sus objetivos, convence son

sus ingeniosos argumentos, considerado como un charlatán que agrada y divierte a los demás quiere llenarse de experiencias ya que siente un vacío pero nada es suficiente para él (Naranjo ,2000).

#### **1.8.1.8. El desafiador**

Según Riso y Hudson (2000), los desafiadores se caracterizan por su fuerza de voluntad y dan todo su potencial para hacer cambios en su entorno, y estas mismas cualidades buscan en otras personas, se preocupan por las personas que quieren las protegen y no permiten que otras personas las hagan daño. No les gusta que otras personas los controlen, ya que prefiere mantenerse al mando de los demás, manejan una autonomía y son muy independientes, no se dejan influenciar por las opiniones de las demás personas.

Temer ser dominados por alguien de alguna manera, además prefieren una herida física a una herida emocional ya que se resisten a que alguien les decepcione o haga daño sentimentalmente.

El instinto de conservación en los desafiadores se manifiesta en que atienden asuntos prácticos y se preocupan por tener el dinero suficiente para sustentar a su familia y cubrir todas sus necesidades. Les gusta tener dinero y cosas de valor pues de esta manera sienten poder, cuidan muy bien sus pertenencias y las finanzas.

El instinto social en los desafiadores se manifiesta con el honor y la confianza puesto que para ellos es fundamental que las personas demuestren que en realidad pueden contar con aquellas personas. Ponen a prueba la amistad de las personas logrando que

sean sólidas, les gusta realizar eventos sociales y discutir de temas controversiales como política y religión.

Las prácticas que contribuyen al desarrollo de los desafiadores puede ser el que busque a personas que les puedan brindar una verdadera amistad e la que hablen de sus sentimientos, y si ya tienen a personas de confianza en sus vida deben abrirse más y no reprimir sus temores y sentimientos.

Deben dedicar un tiempo para sí mismos para disfrutar de su propia compañía, pueden relajarse con la naturaleza, no deben exagerar en el trabajo puesto que se desgastan demasiado y descuidan a su familia. Deben expresar de una forma adecuada sus comportamientos puesto que pueden emitir un mensaje de rechazo hacia los demás.

#### **1.8.1.8.1. Las competencias relacionadas con el desafiador**

Líder: Los desafiadores tienen características físicas y psíquicas para lograr convencer a los demás que lo sigan en todo, y de esta manera lograr metas, tienen una presencia imponente y tienen poder de decisión.

Pensamiento estratégico: Los desafiadores analizan todos los recursos con los que cuenta y los manejan lo mejor posibles para llegar a un objetivo.

Relaciones interpersonales: Les gusta relacionarse con las personas puesto que buscan en ellos aliados para conseguir metas, mantiene un buen trato con los demás pero siempre liderando el grupo para lograr objetivos comunes.

Negociación: Los desafiadores son seguros de sí mismos y les gusta negociar con las demás personas pues creen que esto ayudara a posicionarse en el éxito, y ayuda a mejorar relaciones de vida.

### **Modelo de Naranjo y el tipo cuatro de personalidad**

Se plantea el eneagrama desde la debilidad predominante de cada tipo de personalidad en este caso se manifiesta la lujuria que se expresa con la sexualidad intensa y además por el gusto de estímulos intensos, correr riesgos excesivos y manifestaciones de entusiasmo efusivo, son personas fuertes que resisten golpes duros de la vida ya que para ellos es una forma de intensidad, el deseo del placer y la intensidad llevan a la insensibilidad del dolor y la incomodidad que es el mecanismo de defensa llamado negación, cuando más fortalecen sus egos para protegerse, más sensibles son a cualquier desaire, cuando tratan de ser insensibles al dolor, se cierran con sus emociones para ser como rocas (Naranjo, 2000).

#### **1.8.1.9. El pacificador**

Según Riso y Hudson (2000), los pacificadores son modestos y receptivos busca su paz interior, pueden tener una parte de las otras personalidades, para protegerse de las dificultades del diario vivir tienden por lo general a buscar el lado bueno de las cosas. Niegan las cosas negativas de la vida y tienen el deseo de escapar del mundo real.

El instinto de conservación en los pacificadores se manifiesta por preferir los placeres simples y fáciles de conseguirlos, no son ambiciosos aunque demuestran tener muchas habilidades, les gusta realizar trabajos pequeños y no involucrarse en proyectos grandes, la apatía podría ser un obstáculo para no lograr obtener lo que desean, no les

gusta que las demás personas cambien su buen estado de ánimo y si alguien lo altera suelen resistirse simplemente callando.

El instinto social en los pacificadores se manifiesta por querer establecer lazos de amistad entre los demás, les gusta mucho relacionarse y estar en eventos, pueden participar físicamente pero aun así pueden estar separados emocionalmente, son activos y participan en circunstancias que les resulte cómodo para ellos expresar su energía, tienen problemas para establecerse objetivos y perseverar en los mismos.

Las prácticas que contribuyen al desarrollo de los pacificadores pueden ser aprender a decir no, ya que es preferible decir no ante algo que te desagrada a aceptarlo en silencio por no desilusionar a los demás puesto que primero deben pensar en ellos mismos, deben darle prioridad a sus opiniones y puntos de vista antes que a la de los demás, deben preocuparse por desarrollar sus talentos, aprender a reconocer sus sentimientos y procesarlos es muy importante para alcanzar un bienestar.

#### **1.8.1.9.1. Las competencias relacionadas con el pacificador**

Ético: Los pacificadores son la mayor parte del tiempo intercesores y por esto prefieren ser justos, al momento de intervenir en alguna circunstancia prevalecerá sus valores y la moralidad y en base a esto actuará.

Relaciones interpersonales: Los pacificadores son personas tranquilas, simpáticas y mediadoras y por esta razón les resulta fácil mantener amistades con las demás personas, socializan muy rápido y velan por la tranquilidad del grupo.

Orientación al logro: Están enfocados a conseguir objetivos comunes y los mismos satisfagan sus necesidades y también la de los demás, por eso son prácticos y dinámicos buscando metas para mejorar su diario vivir.

Creatividad: Los pacificadores busca lo bueno de la vida y tienen un alto potencial para idealizar e imaginar lo mejor de su vida y de esta manera crea en su mente cosas extraordinarias que luego pone en práctica, con el fin de que ambiente se el mejor.

### **Modelo de Naranjo y el tipo cuatro de personalidad**

Se plantea el eneagrama desde la debilidad predominante de cada tipo de personalidad en este caso se manifiesta la pereza expresada por la resistencia al cambio les gusta ser complacientes con otras personas, tienen demasiado temor ser personas aisladas, son pasivos y conformistas con las diversas circunstancias que atraviesan, olvida sus propias necesidades y tienen problemas para decir no, no solo significa holgazanería la pereza sino que también se expresa como el deseo de no dejarse afectar por las circunstancias de la vida, prefieren renunciar a experiencias nuevas, tienen una lentitud de la mente en manifestar palabras y acciones (Naranjo, 2000).

## **1.9. Capacitación**

Según Llanos (2008), la capacitación en el mundo de hoy está íntimamente relacionado con la productividad ya que asegura la formación permanente de sus recursos humanos respecto a las funciones laborales y se ve reflejado al momento de desempeñar en el puesto de trabajo.

La capacitación no es el único medio por el cual se garantiza el correcto cumplimiento de tareas y actividades, es una herramienta que permite desarrollar sistemáticamente

competencias en cualquier persona, sin embargo un plan de capacitación facilita a la organización el estudio y aplicación de requerimientos básicos del mismo, los que deben ser revisados, supervisados y programados para que resulte ser una actividad normalizada en las organizaciones y así evitar problemas legales, promoviendo el desarrollo integral del personal.

### **1.9.1. Beneficios de la capacitación para las organizaciones**

Los beneficios que tiene la organización con la capacitación son los siguientes: crear mejor imagen de la empresa, mejora las relaciones interpersonales a todo nivel jerárquico, eleva la pertenencia de su trabajo en el personal, incrementa la eficacia y eficiencia en los colaboradores y como resultado eleva la productividad.

### **1.9.2. Beneficios de la capacitación para los trabajadores**

Entre los beneficios que obtienen los colaboradores con la capacitación están: eliminar los temores de incompetencia, eleva el nivel de satisfacción con el puesto de trabajo, desarrolla un sentido de progreso y pertenencia sintiéndose identificado con la organización.

## **1.10. Plan de capacitación**

Está íntimamente relacionado con las tareas que se deben realizar para concretar estrategias en un plan operativo que permita el logro de objetivos su monitoreo, seguimiento y evaluación (Serna, 2008).

El plan debe ser llevado a la práctica, y posteriormente evaluar los resultados del proceso, para tener una certeza de que la aplicación dio resultados positivos y en qué grado los mismos pueden ayudar a la productividad de la organización alcanzando competitividad en el personal.

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO METODOLÓGICO**

#### **2.1. Significación del problema**

El 16 de marzo de 1994, la extensión se transforma en Sede y por lo tanto se realiza la suscripción del convenio entre la PUCE y la Diócesis de Ambato a fin de que funcione la Sede en ésta ciudad, es así como nace la PUCESA, la misma que tiene un excelente prestigio gracias a la labor diaria que hacen todos los miembros de la organización, es por esto que a fin de tener un personal competente su perfil debe ser el mejor y al no tomar en cuenta entre los test que se realiza al momento de selección de personal , uno que sea de personalidad, surge la necesidad de investigar como la personalidad tiene relación en el puesto de trabajo.

Ya que al no tener conocimiento de cómo influye la personalidad en el trabajo se podría dar factores como insatisfacción, desmotivación, frustración entre otros, mientras que sabiendo los tipos de personalidades del personal los mismos podría tener un autoconocimiento potencializando al máximo sus virtudes, creciendo como profesionales y a la ves ayudando a que crezca la organización de una forma profesional exitosamente.

## **2.2. Preguntas básicas**

### **2.2.1. ¿Cómo aparece el problema que se pretende solucionar?**

El problema aparece al no concordar la personalidad con el puesto de trabajo que se presenta en él colaborador de la institución existiendo un desempeño inadecuado y desencadenado en una serie de consecuencias como insatisfacción, frustración, desmotivación, generación de conflictos, ya que la personalidad juega un papel primordial y está íntimamente relacionado con el perfil del colaborador.

### **2.2.2. ¿Dónde se origina?**

En el personal administrativo de la PUCESA.

### **2.2.3. ¿Dónde se detecta?**

Cliente interno y externo

## **2.3. Planteamiento del tema**

El tema planteado para esta investigación es: Relación entre el puesto de trabajo del personal directivo de una organización educativa y la tipología de la personalidad del modelo de Naranjo

## **2.4. Delimitación del tema**

### **2.4.1. Delimitación de contenido**

- Campo: Laboral
- Área: Talento Humano

Aspecto: Analizar la relación entre el puesto de trabajo del personal directivo con la tipología de la personalidad del modelo de Naranjo

### **2.4.2. Delimitación espacial**

- Provincia: Tungurahua
- Ciudad: Ambato
- Institución: Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ambato
- Domicilio: Av. Manuela Sáenz Sector El Tropezón

### **2.4.3. Delimitación temporal**

- Inicio: Septiembre – 2014
- Fin: Febrero – 2015

#### **2.4.4. Unidades de observación**

- Se realizará el trabajo de investigación en la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ambato., aplicando el test, TRIE para evaluar personalidad en el personal administrativo.

### **2.5. Objetivos**

#### **2.5.1. Objetivo General**

Analizar la relación entre el puesto de trabajo del personal directivo de una organización educativa y la tipología de la personalidad del modelo de Naranjo.

#### **2.5.2. Objetivos Específicos.**

- Diagnosticar el tipo de personalidad dominante del personal administrativo de la PUCESA
- Relacionar el tipo de personalidad dominante del personal administrativo de la PUCESA con el puesto de trabajo.
- Diseñar un plan de capacitación
- Validar el plan de capacitación

## **2.6. Técnicas e instrumentos**

### **2.6.1. Técnica**

#### **2.6.1.1. Psicometría**

Esta técnica pretende medir, mediante sus tipos se puede generar varias maneras de ponerla en práctica y obtener resultados, siempre que no varié los resultados entre los mismos individuos ya que la misma debe medir para lo que fue creada. (Argibay, 2006)

### **2.6.2. Instrumento**

#### **2.6.2.1. Test de personalidad**

Test Rápido de Identificación en el Eneagrama (**TRIE**)

Este test fue elaborado por los autores Richard Riso y Russ Hudson y servirá para limitar los nueve tipos de personalidad que el individuo presente y son las siguientes: El entusiasta, el desafiador, el triunfador, el pacificador, el individualista, el investigador, el ayudador, el leal, el ayudador.

Este primer test evalúa de la siguiente forma: existe dos grupos de párrafos en los cuales están inmersos características de cada uno de los nueve tipo de personalidades, así en el primer grupo hay tres párrafos identificados con las letras A, B, y C, y del segundo grupo los tres párrafos restantes identificados con las letras X, Y, Z.

El test consiste en elegir de los dos grupos un párrafo de cada uno de los mismos, el que refleje mejor las actitudes y comportamientos generales según la forma de ser la mayor parte del tiempo del individuo.

Y los resultados se obtienen de la combinación de las letras del primer grupo como las del segundo, ahí se determinara que tipo de personalidad es a continuación la tabla de combinaciones.

**Tabla 2.1 Tipos de personalidad según el eneagrama**

| <b>Código</b> | <b>Tipo</b> | <b>Nombre del tipo</b> |
|---------------|-------------|------------------------|
| AX            | 7           | El entusiasta.         |
| AY            | 8           | El desafiador          |
| AZ            | 3           | El triunfador          |
| BX            | 9           | El pacificador         |
| BY            | 4           | El individualista      |
| BZ            | 5           | El investigador        |
| CX            | 2           | El ayudador            |
| CY            | 6           | El leal                |
| CZ            | 1           | El reformador          |

Fuente: Riso & Hudson (2000)

### **2.6.2.2. Test para corroboración de datos**

Test ITA Riso-Hudson, Identificador de Tipo según Actitudes en ingles llamado:

Riso-Hudson TAS: Type Attitude Sorter

Este test consta de un conjunto de quince afirmaciones muy características de cada tipo de las nueve personalidades, y para la calificación se suman los puntos entre el 1 al 5 de acuerdo al siguiente criterio:

1..... No siempre

2..... Rara vez cierto

3..... Algo cierto

4..... Generalmente cierto

5..... Muy cierto

Según haya respondido el individuo y el total si está en un rango de 45-60 puntos es muy probable que tenga un componente uno y de 60-75 es muy probable que sea tipo uno.

### **2.6.2.3. Autores**

Richard Riso y Russ Hudson

### **2.6.2.4. Fiabilidad y Validez**

Para demostrar la fiabilidad y validez a continuación se detallan los siguientes datos, investigaciones que utilizan el test, Test Rápido de Identificación en el Eneagrama (TRIE) en inglés The Quick Enneagram Sorting Test (QUEST).

Tema: Clave para nuestro tipo de personalidad Un Proyecto de Investigación de Aplicaciones

Autor: Donna Marie Nutile

Licenciatura en Artes, 17 de mayo 1980 Boston College

Licenciatura en Ciencias, 26 de mayo 1984 Wentworth Institute of Technology

En el libro la sabiduría del eneagrama donde se detalla el test TRIE, los autores Richard Riso y Russ Hudson afirman que el test tiene 70 por ciento de certeza.

Además dos expertos de la PUCESA, el Psicólogo Organizacional Luis Cevallos y la Psicóloga Organizacional Andrea Pico, emitieron un certificado validando la herramienta los mismos que se encontrara en anexos.

## **2.7. Análisis de población y muestra**

### **2.7.1. Población**

El universo de esta investigación consta de 55 trabajadores del personal administrativo entre hombres y mujeres.

### **2.7.2. Muestra**

Consta de 55 trabajadores del personal administrativo entre hombres y mujeres.

## **2.8. Procedimiento metodológico**

Mediante la aprobación del Director académico de la PUCESA , se pudo realizar la aplicación del Test Rápido de Identificación en el Eneagrama (**TRIE**) el mismo que evalúa nueve tipos de personalidades, así también conjuntamente se aplicó otro test llamado Identificador de Tipo según Actitudes( ITA Riso-Hudson), el mismo fue tomado para corroborar la información obtenida del primer test.

Los test se aplicaron al personal administrativo desde el día 15 de diciembre hasta el 19 de diciembre del 2014, debido a la poca disponibilidad de tiempo en ocasiones el primer test fue tomado en la mañana y el segundo en la tarde, según la disponibilidad del personal administrativo para que pueda colaborar llenando el test y a la vez no descuide sus tareas laborales.

Es decir que se visitó cada oficina del personal administrativo y posteriormente se pidió de una forma cordial la ayuda para que llenen el test, en cuando a las personas que laboran ocupando el cargo de asistente de servicios generales, al momento que todos se acercaron a la oficina de Talento Humano a recibir su nuevo uniforme y salían de la misma, en ese momento se aplicó el test, ya que por sus labores este personal se encuentra en lugares indistintos de la universidad y resultaba difícil su ubicación.

En algunos casos si la persona no sabía leer se tuvo que leerles el test y tomar apuntes de sus respuestas ayudando a la persona y logrando tener resultados para la investigación.

Así con éxito se aplicó a todo el personal los test que servirán para la investigación y que posteriormente los resultados se establecerán en el capítulo de análisis y resultados.

## **CAPÍTULO III**

### **ANÁLISIS Y RESULTADOS**

#### **3.1. Resultados Obtenidos**

Durante la comparación entre competencias del manual de funciones y las detectadas por el test aplicado, para el levantamiento de la brecha se han asociado ciertas competencias según su significado, se explica en la siguiente tabla 3.1.

Tabla 3.1 Asociación de competencias y su explicación

| <b>COMPETENCIAS DEFINIDAS SEGÚN CARACTERÍSTICAS DE LA PERSONALIDAD</b>  | <b>COMPETENCIAS ASOCIADAS</b>  | <b>EXPLICACIÓN</b>  |
|---|--|---|
| <p><b>Creatividad</b><br/>Capacidad para generar ideas nuevas o conceptos que ayuden a la realización de las tareas y actividades de un trabajo específico.</p>   | <p><b>Habilidad manual</b><br/>Capacidad para realizar trabajos manuales de una forma eficaz y eficiente utilizando cierto grado de ingenio y creatividad.</p>                                 | <p>La competencia creatividad se relaciona con habilidad manual ya que en su descripción se establece que la creatividad es un aspecto importante al momento de trabajar en tareas diversas del puesto de trabajo.</p>  |
| <p><b>Dinamismo</b><br/>Capacidad de trabajar activamente en situaciones diversas, tener dominios de sí mismo siguiendo adelante ante circunstancias adversas.</p>  | <p><b>Proactivo</b><br/>Capacidad para trabajar con iniciativa y rigurosamente en situaciones alternativas, y prolongadas sin que esto se vea afectado en su nivel de actividad frecuente.</p> | <p>La competencia dinamismo se relaciona con proactivo ya que en su descripción se establece que la persona trabaja activamente en situaciones diversas sin que esto afecte su nivel de actividad.</p>  |
| <p><b>Calidad de trabajo</b><br/>Capacidad para realizar actividades y funciones específicas del trabajo de forma eficaz y eficiente dando un valor agregado al resultado del trabajo.</p>                | <p><b>Habilidad manual</b><br/>Capacidad para realizar trabajos manuales de una forma eficaz y eficiente utilizando cierto grado de ingenio y creatividad.</p>                                 | <p>La competencia calidad de trabajo se relaciona con habilidad manual ya que en su descripción se establece que la calidad de trabajo de una tarea se ve identificada por la eficacia y eficiencia de la misma.</p>  |
| <p><b>Iniciativa</b><br/>Capacidad de actuar proactivamente, idear e implementar soluciones a nuevas problemáticas o retos con independencia de criterio.</p>   | <p><b>Proactivo</b><br/>Capacidad para trabajar con iniciativa y rigurosamente en situaciones alternativas, y prolongadas sin que esto se vea afectado en su nivel de actividad frecuente.</p> | <p>La competencia iniciativa se relaciona con proactivo ya que en su descripción se establece que la persona debe tener cierto nivel de iniciativa para trabajar activamente ante situaciones complicadas sin dejar que afecte su nivel de actividad frecuente.</p> |
| <p><b>Pensamiento estratégico</b><br/>Capacidad para ahorrar recursos, establecer tiempos adecuados en la realización de tareas y obtener el máximo beneficio alcanzando metas.</p>                       | <p><b>Planificación</b><br/>Capacidad para determinar eficazmente metas y prioridades de su tarea, área y proyecto especificando, acciones y recursos para el logro de objetivos y metas.</p>  | <p>La competencia pensamiento estratégico se relaciona con planificación ya que dentro de la descripción se establece que para alcanzar metas es necesario especificar y ahorrar recursos.</p>  |
| <p><b>Negociación</b><br/>Capacidad para utilizar argumentos sólidos y honestos y acercar posiciones mediante el ejercicio del razonamiento conjunto que contemple los intereses de todas las partes.</p> | <p><b>Manejo de conflictos</b><br/>Capacidad para plantear soluciones y resolver diferencias de opiniones de las partes apoyándose en la autoridad y justicia.</p>                             | <p>La competencia negociación se relaciona con manejo de conflictos ya que en la descripción se establece que negociar es manejar problemas o conflictos llegando un acuerdo que beneficie a todas las partes implicadas.</p>                                       |
| <p><b>Pensamiento estratégico</b><br/>Capacidad para ahorrar recursos, establecer tiempos adecuados en la</p>   | <p><b>Habilidad organizativa</b><br/>Capacidad para realizar el trabajo de una forma adecuada estableciéndose</p>  | <p>La competencia pensamiento estratégico se relaciona con habilidad organizativa ya que dentro de la descripción se establece que en</p>   |

|  |   |   |
|--|---|---|
| realización de tareas y obtener el máximo beneficio alcanzando metas.  | tiempos determinados y optimizando recursos.  | las dos competencias es primordial al momento de realizar el trabajo establecer tiempos determinados y el ahorro de recursos.   |
| <b>Orientación al logro</b><br>Capacidad de orientar acciones adecuadas para establecer resultados óptimos superando estándares.   | <b>Responsabilidad</b><br>Capacidad para reflexionar y orientar los actos en el plano de lo moral y de esta forma llevar a cabo las tareas con precisión y calidad.             | La competencia orientación al logro tiene relación con responsabilidad ya que dentro de la misma se describe la importancia de orientar acciones adecuadas para alcanzar resultados óptimos.  |
| <b>Habilidad analítica</b><br>Capacidad de razonamiento la forma que una persona organiza cognoscitivamente su trabajo haciendo un análisis lógico                                 | <b>Capacidad de análisis y síntesis</b><br>Capacidad de organizar las partes de un problema o situación de forma sistemática, y el establecer prioridades de una forma racional | La competencia habilidad analítica tiene relación con capacidad de análisis y síntesis puesto que dentro de la descripción de habilidad analítica establece que el trabajador hace un análisis y síntesis de la información de las tareas de su puesto de trabajo.            |
| <b>Búsqueda de información</b><br>Inquietud y curiosidad por buscar información más allá de las preguntas rutinarias o de lo que se requiere en el puesto y darle su mejor manejo. | <b>Manejo de información</b><br>Capacidad para recabar y guardar información de la organización con un alto sentido de honestidad y cumplimiento.                               | La competencia búsqueda de información se relaciona con manejo de información puesto que en la misma se encuentra inmersa ya que se establece en su descripción que la información específica del puesto de trabajo primero se recaba y luego se le da el mejor uso o manejo. |
| <b>Calidad de trabajo</b><br>Capacidad para realizar actividades y funciones específicas del trabajo de forma eficaz y eficiente dando un valor agregado al resultado del trabajo. | <b>Capacidad para reparaciones</b><br>Capacidad para establecer soluciones en problemas relacionados a maquinaria o equipos de oficina estableciendo resultados óptimos.        | La competencia calidad de trabajo se relaciona con capacidad para reparaciones ya que en es su descripción se establece que en la calidad de reparación de una maquinaria específica debe incluir la calidad de trabajo con el que se procede para obtener un buen resultado. |

Elaborado por Camacho V 2015

Fuente: Alles (2009)

### 3.2. Comparación de Tipologías de la Personalidad y

#### Competencias

A continuación se detallan las tablas diseñadas a partir de la comparación de las competencias del manual de funciones de la institución y las tipologías de personalidad del test de Riso y Hudson, encontrando brechas las mismas que serán parte del plan de capacitación para el personal administrativo de la PUCESA. Se

aclara que la brecha aparece al comparar lo deseado por la institución (manual de funciones) con los resultados obtenidos por el test (tipologías de personalidad).

**Tabla 3.2 Auxiliar de Servicios Generales 1**

| Tipología de personalidad<br>(4 Individualista) | Competencias del cargo     | Brecha |
|---|----------------------------|--------|
| Responsabilidad                                 | Responsabilidad            |        |
|   | Orientación al cliente     | X      |
| Creatividad                                     | Habilidad manual           |        |
|   | Relaciones interpersonales | X      |
| Integridad                                      |                            |        |
| Fortaleza                                       |                            |        |

Elaborado por Camacho V 2015

Fuente: Riso & Handson (2000); Manual de funciones PUCESA

**Tabla 3.3 Jefe de Biblioteca**

| Tipología de personalidad<br>(7 Entusiasta ) | Competencias del cargo     | Brecha |
|--|----------------------------|--------|
| Liderazgo                                    | Liderazgo                  |        |
| Relaciones interpersonales                   | Relaciones interpersonales |        |
| Dinamismo                                    | Dinamismo                  |        |
| Perseverancia                                | Perseverancia              |        |

Elaborado por Camacho V 2015

Fuente: Riso & Handson (2000); Manual de funciones PUCESA

**Tabla 3.4 Secretario General Procurador**

| Tipología de personalidad<br>(7 Entusiasta) | Competencias del cargo | Brecha |
|---|------------------------|--------|
| Liderazgo                                   | Liderazgo              |        |
| Relaciones Interpersonales                  |                        |        |
| Dinamismo                                   | Proactivo              |        |
| Perseverancia                               |                        |        |
|   | Trabajo en equipo      | X      |
|   | Iniciativa             | X      |

Elaborado por Camacho V 2015

Fuente: Riso & Handson (2000); Manual de funciones PUCESA

**Tabla 3.5 Secretaria Director Pastoral**

| Tipología de personalidad<br>( 2 Ayudador) | Competencias del cargo     | Brecha |
|--|----------------------------|--------|
| Relaciones interpersonales                 | Relaciones interpersonales |        |
| Trabajo en equipo                          | Trabajo en equipo          |        |
| Orientación al cliente                     | Orientación al cliente     |        |
| Iniciativa                                 | Iniciativa                 |        |

Elaborado por Camacho V 2015

Fuente: Riso & Handson (2000); Manual de funciones PUCESA

**Tabla 3.6 Auxiliar de Servicios Generales 2**

| Tipología de personalidad<br>(6 leal ) | Competencias del cargo     | Brecha |
|--|----------------------------|--------|
| Responsabilidad                        | Responsabilidad            |        |
| Compromiso                             |                            |        |
| Orientación al cliente                 | Orientación al cliente     |        |
| Calidad de trabajo                     | Habilidad manual           |        |
|  | Relaciones Interpersonales | X      |

Elaborado por Camacho V 2015

Fuente: Riso & Handson (2000); Manual de funciones PUCESA

**Tabla 3.7 Director de la Escuela de Diseño Industrial**

| Tipología de personalidad<br>(2 Ayudador ) | Competencias del cargo     | Brecha |
|--|----------------------------|--------|
| Relaciones interpersonales                 | Relaciones interpersonales |        |
| Trabajo en equipo                          | Trabajo en equipo          |        |
| Orientación al cliente                     |                            |        |
| Iniciativa                                 | Proactivo                  |        |
|  | Adaptabilidad a cambios    | X      |

Elaborado por Camacho V 2015

Fuente: Riso & Handson (2000); Manual de funciones PUCESA

**Tabla 3.8 Director Administrativo**

| Tipología de personalidad<br>(8 Desafiador ) | Competencias del cargo     | Brecha |
|--|----------------------------|--------|
| Liderazgo                                    | Liderazgo                  |        |
| Pensamiento estratégico                      | Planificación              |        |
| Relaciones Interpersonales                   | Relaciones interpersonales |        |
| Negociación                                  | Manejo de conflictos       |        |

Elaborado por Camacho V 2015

Fuente: Riso & Handson (2000); Manual de funciones PUCESA

**Tabla 3.9 Director de Talento Humano**

| Tipología de personalidad<br>(8 Desafiador ) | Competencias del cargo     | Brecha |
|--|----------------------------|--------|
| Liderazgo                                    | Liderazgo                  |        |
| Pensamiento estratégico                      | Habilidad organizativa     |        |
| Relaciones Interpersonales                   | Relaciones Interpersonales |        |
| Negociación                                  | Manejo de conflictos       |        |

Elaborado por Camacho V 2015

Fuente: Riso & Handson (2000); Manual de funciones PUCESA

**Tabla 3.10 Director Departamento Pastoral Universitaria**

| Tipología de personalidad<br>(7 Entusiasta ) | Competencias del cargo     | Brecha |
|--|----------------------------|--------|
| Liderazgo                                    | Liderazgo                  |        |
| Relaciones Interpersonales                   | Relaciones Interpersonales |        |
| Dinamismo                                    | Proactivo                  |        |
| Perseverancia                                |                            |        |
|  | Iniciativa                 | X      |

Elaborado por Camacho V 2015

Fuente: Riso & Handson (2000); Manual de funciones PUCESA

**Tabla 3.11 Auxiliar de Servicios Generales 3**

| Tipología de personalidad<br>(6 leal) | Competencias del cargo     | Brecha |
|---------------------------------------|----------------------------|--------|
| Responsabilidad                       | Responsabilidad            |        |
| Compromiso                            |                            |        |
| Orientación al cliente                | Orientación al cliente     |        |
| Calidad de trabajo                    | Habilidad manual           |        |
|                                       | Relaciones Interpersonales | X      |

Elaborado por Camacho V 2015

Fuente: Riso & Handson (2000); Manual de funciones PUCESA

**Tabla 3.12 Auxiliar Técnico Informático**

| Tipología de personalidad<br>(5 Investigador) | Competencias del cargo  | Brecha |
|---|-------------------------|--------|
| Habilidad analítica                           | Habilidad analítica     |        |
| Perseverancia                                 | Perseverancia           |        |
| Búsqueda de información                       | Búsqueda de información |        |
| Credibilidad Técnica                          |                         |        |
|   | Orientación al cliente  | X      |

Elaborado por Camacho V 2015

Fuente: Riso & Handson (2000); Manual de funciones PUCESA

**Tabla 3.13 Auxiliar de Servicios Generales 4**

| Tipología de personalidad<br>(6 Leal) | Competencias del cargo     | Brecha |
|---------------------------------------|----------------------------|--------|
| Responsabilidad                       | Responsabilidad            |        |
| Compromiso                            |                            |        |
| Orientación al cliente                | Orientación al cliente     |        |
| Calidad de trabajo                    | Habilidad manual           |        |
|                                       | Relaciones Interpersonales | X      |

Elaborado por Camacho V 2015

Fuente: Riso & Handson (2000); Manual de funciones PUCESA

**Tabla 3.14 Auxiliar de Apoyo Administrativo y Taller**

| Tipología de personalidad<br>(6 Leal) | Competencias del cargo   | Brecha |
|---------------------------------------|--------------------------|--------|
| Responsabilidad                       | Responsabilidad          |        |
| Compromiso                            |                          |        |
| Orientación al cliente                | Orientación al cliente   |        |
| Calidad de trabajo                    | Habilidad manual         |        |
|                                       | Capacidad de Observación | X      |

Elaborado por Camacho V 2015

Fuente: Riso & Handson (2000); Manual de funciones PUCESA

**Tabla 3.15 Director Académico**

| Tipología de personalidad<br>(7 Entusiasta) | Competencias del cargo     | Brecha |
|---|----------------------------|--------|
| Liderazgo                                   | Liderazgo                  |        |
| Relaciones Interpersonales                  | Relaciones Interpersonales |        |
| Dinamismo                                   |                            |        |
| Perseverancia                               |                            |        |
|   | Planificación              | X      |
|   | Motivación                 | X      |

Elaborado por Camacho V 2015

Fuente: Riso & Handson (2000); Manual de funciones PUCESA

**Tabla 3.16 Asistente de Software y Base de Datos**

| Tipología de personalidad<br>(6 leal) | Competencias del cargo     | Brecha |
|---------------------------------------|----------------------------|--------|
| Responsabilidad                       |                            |        |
| Compromiso                            |                            |        |
| Orientación al cliente                | Orientación al cliente     |        |
| Calidad de trabajo                    |                            |        |
|                                       | Relaciones Interpersonales | X      |
|                                       | Habilidad analítica        | X      |
|                                       | Apego a normas             | X      |

Elaborado por Camacho V 2015

Fuente: Riso & Handson (2000); Manual de funciones PUCESA

**Tabla 3.17 Auxiliar de Servicios Generales 5**

| Tipología de personalidad<br>(4 Individualista) | Competencias del cargo     | Brecha |
|---|----------------------------|--------|
| Responsabilidad                                 | Responsabilidad            |        |
|   | Orientación al cliente     | X      |
| Creatividad                                     | Habilidad manual           |        |
|   | Relaciones interpersonales | X      |
| Integridad                                      |                            |        |
| Fortaleza                                       |                            |        |

Elaborado por Camacho V 2015

Fuente: Riso & Handson (2000); Manual de funciones PUCESA

**Tabla 3.18 Secretaria Escuela Diseño**

| Tipología de personalidad<br>(2 Ayudador ) | Competencias del cargo     | Brecha |
|--|----------------------------|--------|
| Relaciones interpersonales                 | Relaciones interpersonales |        |
| Trabajo en equipo                          | Trabajo en equipo          |        |
| Orientación al cliente                     |                            |        |
| Iniciativa                                 | Iniciativa                 |        |
|  | Creatividad                | X      |

Elaborado por Camacho V 2015

Fuente: Riso & Handson (2000); Manual de funciones PUCESA

**Tabla 3.19 Secretaria dirección de Estudiantes**

| Tipología de personalidad<br>(2 Ayudador) | Competencias del cargo     | Brecha |
|---|----------------------------|--------|
| Relaciones interpersonales                | Relaciones Interpersonales |        |
| Trabajo en equipo                         | Trabajo en equipo          |        |
| Orientación al cliente                    |                            |        |
| Iniciativa                                | Iniciativa                 |        |
|   | Creatividad                | X      |

Elaborado por Camacho V 2015

Fuente: Riso & Handson (2000); Manual de funciones PUCESA

**Tabla 3.20 Director Escuela Administración Empresas**

| Tipología de personalidad<br>(7 Entusiasta) | Competencias del cargo     | Brecha |
|---|----------------------------|--------|
| Liderazgo                                   |                            |        |
| Relaciones Interpersonales                  | Relaciones Interpersonales |        |
| Dinamismo                                   | Proactivo                  |        |
| Perseverancia                               |                            |        |
|   | Adaptabilidad a cambios    | X      |
|   | Trabajo en equipo          | X      |

Elaborado por Camacho V 2015

Fuente: Riso & Handson (2000); Manual de funciones PUCESA

**Tabla 3.21 Auxiliar de Servicios Generales 6**

| Tipología de personalidad<br>(6 Leal) | Competencias del cargo     | Brecha |
|---------------------------------------|----------------------------|--------|
| Responsabilidad                       | Responsabilidad            |        |
| Compromiso                            |                            |        |
| Orientación al cliente                | Orientación al cliente     |        |
| Calidad de trabajo                    | Habilidad manual           |        |
|                                       | Relaciones Interpersonales | X      |

Elaborado por Camacho V 2015

Fuente: Riso & Handson (2000); Manual de funciones PUCESA

**Tabla 3.22 Auxiliar de Servicios Generales 7**

| Tipología de personalidad<br>(4 Individualista) | Competencias del cargo     | Brecha |
|---|----------------------------|--------|
| Responsabilidad                                 | Responsabilidad            |        |
|   | Orientación al cliente     | X      |
| Creatividad                                     | Habilidad manual           |        |
|   | Relaciones interpersonales | X      |
| Integridad                                      |                            |        |
| Fortaleza                                       |                            |        |

Elaborado por Camacho V 2015

Fuente: Riso & Handson (2000); Manual de funciones PUCESA

**Tabla 3.23 Jefe Departamento de Informática**

| Tipología de personalidad<br>(6 Leal) | Competencias del cargo | Brecha |
|---------------------------------------|------------------------|--------|
| Responsabilidad                       | Responsabilidad        |        |
| Compromiso                            |                        |        |
| Orientación al cliente                |                        |        |
| Calidad de trabajo                    |                        |        |
|                                       | Planificación          | X      |
|                                       | Capacidad Organizativa | X      |
|                                       | Iniciativa             | X      |

Elaborado por Camacho V 2015

Fuente: Riso & Handson (2000); Manual de funciones PUCESA

**Tabla 3.24 Director Escuela Lenguas y Lingüística**

| Tipología de personalidad<br>(7 Entusiasta) | Competencias del cargo     | Brecha |
|---|----------------------------|--------|
| Liderazgo                                   |                            |        |
| Relaciones Interpersonales                  | Relaciones Interpersonales |        |
| Dinamismo                                   | Proactivo                  |        |
| Perseverancia                               |                            |        |
|   | Adaptabilidad a cambios    | X      |
|   | Trabajo en equipo          | X      |

Elaborado por Camacho V 2015

Fuente: Riso & Handson (2000); Manual de funciones PUCESA

**Tabla 3.25 Director De Escuela de Psicología**

| Tipología de personalidad<br>(7 Entusiasta) | Competencias del cargo     | Brecha |
|---|----------------------------|--------|
| Liderazgo                                   |                            |        |
| Relaciones Interpersonales                  | Relaciones Interpersonales |        |
| Dinamismo                                   | Proactivo                  |        |
| Perseverancia                               |                            |        |
|   | Adaptabilidad a cambios    | X      |
|   | Trabajo en equipo          | X      |

Elaborado por Camacho V 2015

Fuente: Riso & Handson (2000); Manual de funciones PUCESA

**Tabla 3.26 Auxiliar de Servicios Generales 8**

| Tipología de personalidad<br>(9 Pacificador) | Competencias del cargo     | Brecha |
|--|----------------------------|--------|
| Ético  |                            |        |
| Relaciones Interpersonales                   | Relaciones Interpersonales |        |
| Orientación al logro                         | Responsabilidad            |        |
| Creatividad                                  |                            |        |
|  | Orientación al cliente     | X      |
|  | Habilidad Manual           | X      |

Elaborado por Camacho V 2015

Fuente: Riso & Handson (2000); Manual de funciones PUCESA

**Tabla 3.27 Auxiliar de Servicios Generales 9**

| Tipología de personalidad<br>(6 Leal) | Competencias del cargo     | Brecha |
|---------------------------------------|----------------------------|--------|
| Responsabilidad                       | Responsabilidad            |        |
| Compromiso                            |                            |        |
| Orientación al cliente                | Orientación al cliente     |        |
| Calidad de trabajo                    | Habilidad manual           |        |
|                                       | Relaciones Interpersonales | X      |

Elaborado por Camacho V 2015

Fuente: Riso & Handson (2000); Manual de funciones PUCESA

**Tabla 3.28 Bibliotecario 1**

| Tipología de personalidad<br>(2 Ayudador ) | Competencias del cargo     | Brecha |
|--|----------------------------|--------|
| Relaciones interpersonales                 | Relaciones interpersonales |        |
| Trabajo en equipo                          |                            |        |
| Orientación al cliente                     | Orientación al cliente     |        |
| Iniciativa                                 | Iniciativa                 |        |
|  | Apego a normas             | X      |

Elaborado por Camacho V 2015

Fuente: Riso & Handson (2000); Manual de funciones PUCESA

**Tabla 3.29 Secretaria Escuela Sistemas**

| Tipología de personalidad<br>(2 Ayudador ) | Competencias del cargo     | Brecha |
|--|----------------------------|--------|
| Relaciones interpersonales                 | Relaciones interpersonales |        |
| Trabajo en equipo                          | Trabajo en equipo          |        |
| Orientación al cliente                     |                            |        |
| Iniciativa                                 | Iniciativa                 |        |
|  | Creatividad                | X      |

Elaborado por Camacho V 2015

Fuente: Riso & Handson (2000); Manual de funciones PUCESA

**Tabla 3.30 Secretaria Escuela de Jurisprudencia**

| Tipología de personalidad<br>(2 Ayudador ) | Competencias del cargo     | Brecha |
|--|----------------------------|--------|
| Relaciones interpersonales                 | Relaciones interpersonales |        |
| Trabajo en equipo                          | Trabajo en equipo          |        |
| Orientación al cliente                     |                            |        |
| Iniciativa                                 | Iniciativa                 |        |
|  | Creatividad                | X      |

Elaborado por Camacho V 2015

Fuente: Riso & Handson (2000); Manual de funciones PUCESA

**Tabla 3.31 Director de la Escuela de Sistemas**

| Tipología de personalidad<br>(7 Entusiasta) | Competencias del cargo     | Brecha |
|---|----------------------------|--------|
| Liderazgo                                   |                            |        |
| Relaciones Interpersonales                  | Relaciones Interpersonales |        |
| Dinamismo                                   | Proactivo                  |        |
| Perseverancia                               |                            |        |
|   | Adaptabilidad a cambios    | X      |
|   | Trabajo en equipo          | X      |

Elaborado por Camacho V 2015

Fuente: Riso & Handson (2000); Manual de funciones PUCESA

**Tabla 3.32 Auxiliar de Servicios Generales 10**

| Tipología de personalidad<br>(6 Leal) | Competencias del cargo     | Brecha |
|---------------------------------------|----------------------------|--------|
| Responsabilidad                       | Responsabilidad            |        |
| Compromiso                            |                            |        |
| Orientación al cliente                | Orientación al cliente     |        |
| Calidad de trabajo                    | Habilidad manual           |        |
|                                       | Relaciones Interpersonales | X      |

Elaborado por Camacho V 2015

Fuente: Riso & Handson (2000); Manual de funciones PUCESA

**Tabla 3.33 Director de Jurisprudencia**

| Tipología de personalidad<br>(2 Ayudador ) | Competencias del cargo     | Brecha |
|--|----------------------------|--------|
| Relaciones interpersonales                 | Relaciones interpersonales |        |
| Trabajo en equipo                          | Trabajo en equipo          |        |
| Orientación al cliente                     |                            |        |
| Iniciativa                                 |                            |        |
|  | Adaptabilidad a cambios    | X      |
|  | Proactivo                  | X      |

Elaborado por Camacho V 2015

Fuente: Riso & Handson (2000); Manual de funciones PUCESA

**Tabla 3.34 Secretaria Jefe Dipa**

| Tipología de personalidad<br>(2 Ayudador ) | Competencias del cargo     | Brecha |
|--|----------------------------|--------|
| Relaciones interpersonales                 | Relaciones interpersonales |        |
| Trabajo en equipo                          | Trabajo en equipo          |        |
| Orientación al cliente                     |                            |        |
| Iniciativa                                 | Iniciativa                 |        |
|  | Creatividad                | X      |

Elaborado por Camacho V 2015

Fuente: Riso & Handson (2000); Manual de funciones PUCESA

**Tabla 3.35 Director del Departamento de Investigación y Postgrados**

| Tipología de personalidad<br>(7 Entusiasta) | Competencias del cargo     | Brecha |
|---|----------------------------|--------|
| Liderazgo                                   |                            |        |
| Relaciones Interpersonales                  | Relaciones Interpersonales |        |
| Dinamismo                                   | Proactivo                  |        |
| Perseverancia                               |                            |        |
|   | Adaptabilidad a cambios    | X      |
|   | Planificación              | X      |

Elaborado por Camacho V 2015

Fuente: Riso & Handson (2000); Manual de funciones PUCESA

**Tabla 3.36 Director de Estudiantes**

| Tipología de personalidad<br>(8 Desafiador ) | Competencias del cargo     | Brecha |
|--|----------------------------|--------|
| Liderazgo                                    | Liderazgo                  |        |
| Relaciones Interpersonales                   | Relaciones Interpersonales |        |
| Negociación                                  | Negociación                |        |
| Pensamiento estratégico                      |                            |        |
|  | Planificación              | X      |

Elaborado por Camacho V 2015

Fuente: Riso & Handson (2000); Manual de funciones PUCESA

**Tabla 3.37 Asistente de Plataformas y Aplicaciones**

| Tipología de personalidad<br>(5 Investigador) | Competencias del cargo  | Brecha |
|---|-------------------------|--------|
| Habilidad analítica                           | Habilidad analítica     |        |
| Perseverancia                                 |                         |        |
| Búsqueda de información                       | Búsqueda de información |        |
| Credibilidad Técnica                          |                         |        |
|   | Iniciativa              | X      |
|   | Apego a normas          | X      |

Elaborado por Camacho V 2015

Fuente: Riso & Handson (2000); Manual de funciones PUCESA

**Tabla 3.38 Asistente Contable 1**

| Tipología de personalidad<br>(5 Investigador) | Competencias del cargo           | Brecha |
|---|----------------------------------|--------|
| Habilidad analítica                           | Capacidad de análisis y síntesis |        |
| Perseverancia                                 |                                  |        |
| Búsqueda de información                       | Manejo de información            |        |
| Credibilidad Técnica                          |                                  |        |
|   | Memoria visual                   | X      |
|   | Habilidad organizativa           | X      |

Elaborado por Camacho V 2015

Fuente: Riso & Handson (2000); Manual de funciones PUCESA

**Tabla 3.39 Asistente Prorectorado**

| Tipología de personalidad<br>(2 Ayudador ) | Competencias del cargo     | Brecha |
|--|----------------------------|--------|
| Relaciones interpersonales                 | Relaciones interpersonales |        |
| Trabajo en equipo                          |                            |        |
| Orientación al cliente                     |                            |        |
| Iniciativa                                 | Iniciativa                 |        |
|  | Autocontrol                | X      |
|  | Adaptabilidad al cambio    | X      |

Elaborado por Camacho V 2015

Fuente: Riso & Handson (2000); Manual de funciones PUCESA

**Tabla 3.40 Secretaria de Escuela de Lenguas y Lingüística**

| Tipología de personalidad<br>(2 Ayudador ) | Competencias del cargo     | Brecha |
|--|----------------------------|--------|
| Relaciones interpersonales                 | Relaciones interpersonales |        |
| Trabajo en equipo                          | Trabajo en equipo          |        |
| Orientación al cliente                     |                            |        |
| Iniciativa                                 | Iniciativa                 |        |
|  | Creatividad                | X      |

Elaborado por Camacho V 2015

Fuente: Riso & Handson (2000); Manual de funciones PUCESA

**Tabla 3.41 Director Financiero**

| Tipología de personalidad<br>(8 Desafiador ) | Competencias del cargo     | Brecha |
|--|----------------------------|--------|
| Relaciones interpersonales                   | Relaciones interpersonales |        |
| Líder  |                            |        |
| Pensamiento estratégico                      |                            |        |
| Relaciones Interpersonales                   |                            |        |
| Negociación                                  | Negociación                |        |
|  | Planificación              | X      |
|  | Motivación                 | X      |

Elaborado por Camacho V 2015

Fuente: Riso & Handson (2000); Manual de funciones PUCESA

**Tabla 3.42 Auxiliar de Servicios Generales 11**

| Tipología de personalidad<br>(4 Individualista) | Competencias del cargo     | Brecha |
|---|----------------------------|--------|
| Responsabilidad                                 | Responsabilidad            |        |
|   | Orientación al cliente     | X      |
| Creatividad                                     | Habilidad manual           |        |
|   | Relaciones interpersonales | X      |
| Integridad                                      |                            |        |
| Fortaleza                                       |                            |        |

Elaborado por Camacho V 2015

Fuente: Riso & Handson (2000); Manual de funciones PUCESA

**Tabla 3.43 Secretaria Procurador General**

| Tipología de personalidad<br>(2 Ayudador ) | Competencias del cargo     | Brecha |
|--|----------------------------|--------|
| Relaciones interpersonales                 | Relaciones interpersonales |        |
| Trabajo en equipo                          | Trabajo en equipo          |        |
| Orientación al cliente                     |                            |        |
| Iniciativa                                 | Iniciativa                 |        |
|  | Creatividad                | X      |

Elaborado por Camacho V 2015

Fuente: Riso & Handson (2000); Manual de funciones PUCESA

**Tabla 3.44 Asistente de Redes y Telecomunicaciones**

| Tipología de personalidad<br>(6 Leal) | Competencias del cargo      | Brecha |
|---------------------------------------|-----------------------------|--------|
| Responsabilidad                       |                             |        |
| Compromiso                            |                             |        |
| Orientación al cliente                | Orientación al cliente      |        |
| Calidad de trabajo                    | Capacidad para reparaciones |        |
|                                       | Apego a normas              | X      |
|                                       | Capacidad de observación    | X      |

Elaborado por Camacho V 2015

Fuente: Riso & Handson (2000); Manual de funciones PUCESA

**Tabla 3.45 Secretaria Escuela Administración de Empresas**

| Tipología de personalidad<br>(2 Ayudador ) | Competencias del cargo     | Brecha |
|--|----------------------------|--------|
| Relaciones interpersonales                 | Relaciones interpersonales |        |
| Trabajo en equipo                          | Trabajo en equipo          |        |
| Orientación al cliente                     |                            |        |
| Iniciativa                                 | Iniciativa                 |        |
|  | Creatividad                | X      |

Elaborado por Camacho V 2015

Fuente: Riso & Handson (2000); Manual de funciones PUCESA

**Tabla 3.46 Auxiliar de Servicios Generales 12**

| Tipología de personalidad<br>(6 Leal) | Competencias del cargo     | Brecha |
|---------------------------------------|----------------------------|--------|
| Responsabilidad                       | Responsabilidad            |        |
| Compromiso                            |                            |        |
| Orientación al cliente                | Orientación al cliente     |        |
| Calidad de trabajo                    | Habilidad manual           |        |
|                                       | Relaciones Interpersonales | X      |

Elaborado por Camacho V 2015

Fuente: Riso & Handson (2000); Manual de funciones PUCESA

**Tabla 3.47 Auxiliar de Servicios Generales 13**

| Tipología de personalidad<br>(6 Leal) | Competencias del cargo     | Brecha |
|---------------------------------------|----------------------------|--------|
| Responsabilidad                       | Responsabilidad            |        |
| Compromiso                            |                            |        |
| Orientación al cliente                | Orientación al cliente     |        |
| Calidad de trabajo                    | Habilidad manual           |        |
|                                       | Relaciones Interpersonales | X      |

Elaborado por Camacho V 2015

Fuente: Riso & Handson (2000); Manual de funciones PUCESA

**Tabla 3.48 Auxiliar de Servicios Generales 14**

| Tipología de personalidad<br>(6 Leal) | Competencias del cargo     | Brecha |
|---------------------------------------|----------------------------|--------|
| Responsabilidad                       | Responsabilidad            |        |
| Compromiso                            |                            |        |
| Orientación al cliente                | Orientación al cliente     |        |
| Calidad de trabajo                    | Habilidad manual           |        |
|                                       | Relaciones Interpersonales | X      |

Elaborado por Camacho V 2015

Fuente: Riso & Handson (2000); Manual de funciones PUCESA

**Tabla 3.49 Asistente Contable 2**

| Tipología de personalidad<br>(5 Investigador) | Competencias del cargo           | Brecha |
|---|----------------------------------|--------|
| Habilidad analítica                           | Capacidad de análisis y síntesis |        |
| Perseverancia                                 |                                  |        |
| Búsqueda de información                       | Manejo de información            |        |
| Credibilidad Técnica                          |                                  |        |
|   | Memoria visual                   | X      |
|   | Habilidad organizativa           | X      |

Elaborado por Camacho V 2015

Fuente: Riso & Handson (2000); Manual de funciones PUCESA

**Tabla 3.50 Secretaria de Escuela de Psicología**

| Tipología de personalidad<br>(2 Ayudador ) | Competencias del cargo     | Brecha |
|--|----------------------------|--------|
| Relaciones interpersonales                 | Relaciones interpersonales |        |
| Trabajo en equipo                          | Trabajo en equipo          |        |
| Orientación al cliente                     |                            |        |
| Iniciativa                                 | Iniciativa                 |        |
|  | Creatividad                | X      |

Elaborado por Camacho V 2015

Fuente: Riso & Handson (2000); Manual de funciones PUCESA

**Tabla 3.51 Bibliotecario 2**

| Tipología de personalidad<br>(2 Ayudador ) | Competencias del cargo     | Brecha |
|--|----------------------------|--------|
| Relaciones interpersonales                 | Relaciones interpersonales |        |
| Trabajo en equipo                          |                            |        |
| Orientación al cliente                     | Orientación al cliente     |        |
| Iniciativa                                 | Iniciativa                 |        |
|  | Apego a normas             | X      |

Elaborado por Camacho V 2015

Fuente: Riso & Handson (2000); Manual de funciones PUCESA

**Tabla 3.52 Contadora**

| Tipología de personalidad<br>(5 Investigador) | Competencias del cargo           | Brecha |
|---|----------------------------------|--------|
| Habilidad analítica                           | Capacidad de análisis y síntesis |        |
| Perseverancia                                 |                                  |        |
| Búsqueda de información                       | Manejo de información            |        |
| Credibilidad Técnica                          |                                  |        |
|   | Memoria visual                   | X      |
|   | Capacidad organizativa           | X      |

Elaborado por Camacho V 2015

Fuente: Riso & Handson (2000); Manual de funciones PUCESA

**Tabla 3.53 Secretaria Director Académico**

| Tipología de personalidad<br>(2 Ayudador ) | Competencias del cargo     | Brecha |
|--|----------------------------|--------|
| Relaciones interpersonales                 | Relaciones interpersonales |        |
| Trabajo en equipo                          | Trabajo en equipo          |        |
| Orientación al cliente                     |                            |        |
| Iniciativa                                 | Iniciativa                 |        |
|  | Creatividad                | X      |

Elaborado por Camacho V 2015

Fuente: Riso & Handson (2000); Manual de funciones PUCESA

**Tabla 3.54 Auxiliar de Servicios Generales 15**

| Tipología de personalidad<br>(4 Individualista) | Competencias del cargo     | Brecha |
|---|----------------------------|--------|
| Responsabilidad                                 | Responsabilidad            |        |
|   | Orientación al cliente     | X      |
| Creatividad                                     | Habilidad manual           |        |
|   | Relaciones interpersonales | X      |
| Integridad                                      |                            |        |
| Fortaleza                                       |                            |        |

Elaborado por Camacho V 2015

Fuente: Riso & Handson (2000); Manual de funciones PUCESA

**Tabla 3.55 Secretaria Jurídica**

| Tipología de personalidad<br>(2 Ayudador ) | Competencias del cargo     | Brecha |
|--|----------------------------|--------|
| Relaciones interpersonales                 | Relaciones interpersonales |        |
| Trabajo en equipo                          | Trabajo en equipo          |        |
| Orientación al cliente                     |                            |        |
| Iniciativa                                 | Iniciativa                 |        |
|  | Creatividad                | X      |

Elaborado por Camacho V 2015

Fuente: Riso & Handson (2000); Manual de funciones PUCESA

**Tabla 3.56 Prorector**

| Tipología de personalidad<br>(8 Desafiador ) | Competencias del cargo     | Brecha |
|--|----------------------------|--------|
| Relaciones interpersonales                   | Relaciones interpersonales |        |
| Líder  |                            |        |
| Pensamiento estratégico                      |                            |        |
| Relaciones Interpersonales                   |                            |        |
| Negociación                                  | Negociación                |        |
|  | Planificación              | X      |
|  | Motivación                 | X      |

Elaborado por Camacho V 2015

Fuente: Riso & Handson (2000); Manual de funciones PUCESA

### 3.2.1. Tipos de personalidad del personal administrativo de la PUCESA

La siguiente tabla contiene información del tipo de personalidad que tiene cada uno de los colaboradores del personal administrativo de la PUCESA, de acuerdo a los resultados de la aplicación del test Trie de Riso y Hudson el mismo que evalúa nueve tipo de personalidades.

**Tabla 3.57 Diagnóstico de la Personalidad**

| <b>N°</b> | <b>Cargo</b>  | <b>Tipo de Personalidad</b> |
|-----------|---|-----------------------------|
| 1         | Auxiliar de servicios generales                         | Tipo 4 Individualista       |
| 2         | Jefe de biblioteca                                      | Tipo 7 Entusiasta           |
| 3         | Secretario general procurador                           | Tipo 7 Entusiasta           |
| 4         | Secretaria director pastoral                            | Tipo 2 Ayudador             |
| 5         | Auxiliar de servicios generales                         | Tipo 6 leal                 |
| 6         | Director de la escuela de diseño industrial             | Tipo 2 Ayudador             |
| 7         | Director administrativo y de RR.HH                      | Tipo 8 Desafiador           |
| 8         | Director de talento humano                              | Tipo 8 Desafiador           |
| 9         | Director departamento pastoral universitaria            | Tipo 7 Entusiasta           |
| 10        | Auxiliar de servicios generales                         | Tipo 6 leal                 |
| 11        | Auxiliar técnico informático                            | Tipo 5 investigador         |
| 12        | Auxiliar de servicios generales                         | Tipo 6 leal                 |
| 13        | Auxiliar de apoyo administrativo y taller               | Tipo 6 leal                 |
| 14        | Director académico                                      | Tipo 7 Entusiasta           |
| 15        | Asistente de software y base de datos                   | Tipo 6 leal                 |
| 16        | Auxiliar de servicios generales                         | Tipo 4 Individualista       |
| 17        | Secretaria escuela diseño                               | Tipo 2 Ayudador             |
| 18        | Secretaria dirección de estudiantes                     | Tipo 2 Ayudador             |
| 19        | Director escuela administración empresas                | Tipo 7 Entusiasta           |
| 20        | Prorector   | Tipo 8 Desafiador           |
| 21        | Auxiliar de servicios generales                         | Tipo 6 leal                 |
| 22        | Auxiliar de servicios generales                         | Tipo 4 Individualista       |
| 23        | Jefe departamento de informática                        | Tipo 6 leal                 |
| 24        | Director escuela lenguas y lingüística                  | Tipo 7 Entusiasta           |
| 25        | Director de escuela de psicología                       | Tipo 7 Entusiasta           |
| 26        | Auxiliar de servicios generales                         | Tipo 9 Pacificador          |
| 27        | Auxiliar de servicios generales                         | Tipo 6 leal                 |
| 28        | Bibliotecario 1   | Tipo 2 Ayudador             |
| 29        | Secretaria escuela sistemas                             | Tipo 2 Ayudador             |
| 30        | Secretaria escuela de jurisprudencia                    | Tipo 2 Ayudador             |
| 31        | Director de la escuela de sistemas                      | Tipo 7 Entusiasta           |
| 32        | Auxiliar de servicios generales                         | Tipo leal                   |
| 33        | Director escuela de jurisprudencia                      | Tipo 2 Ayudador             |
| 34        | Secretaria jefe dipa                                    | Tipo 2 Ayudador             |
| 35        | Director del departamento de investigación y postgrados | Tipo 7 Entusiasta           |

|    |  |                       |
|----|--|-----------------------|
| 36 | Director de estudiantes                        | Tipo 8 Desafiador     |
| 37 | Asistente de plataformas y aplicaciones        | Tipo 5 investigador   |
| 38 | Asistente contable                             | Tipo 5 investigador   |
| 39 | Asistente prorectorado                         | Tipo 2 Ayudador       |
| 40 | Secretaria de escuela de lenguas y lingüística | Tipo 2 Ayudador       |
| 41 | Director financiero                            | Tipo 8 Desafiador     |
| 42 | Auxiliar de servicios generales                | Tipo 4 Individualista |
| 43 | Secretaria procurador general                  | Tipo 2 Ayudador       |
| 44 | Asistente de redes y telecomunicaciones        | Tipo 5 investigador   |
| 45 | Secretaria escuela administración de empresas  | Tipo 2 Ayudador       |
| 46 | Auxiliar de servicios generales                | Tipo 6 leal           |
| 47 | Auxiliar de servicios generales                | Tipo 6 leal           |
| 48 | Auxiliar de servicios generales                | Tipo 6 leal           |
| 49 | Asistente contable                             | Tipo 5 investigador   |
| 50 | Secretaria de escuela de psicología            | Tipo 2 Ayudador       |
| 51 | Bibliotecario 2                                | Tipo 2 Ayudador       |
| 52 | Contadora                                      | Tipo 5 Investigador   |
| 53 | Secretaria director académico                  | Tipo 2 Ayudador       |
| 54 | Auxiliar de servicios generales                | Tipo 4 Individualista |
| 55 | Secretaria jurídica                            | Tipo 2 Ayudador       |

Elaborado por Camacho V 2015

Fuente: Investigación de campo

### **3.2.2. Competencias encontradas para la capacitación del personal administrativo de la PUCESA**

La siguiente tabla contiene información de las brechas encontradas es decir de las competencias en las que es necesario que se capacite el personal administrativo de la PUCESA, cada competencia detectada tiene el listado de cada uno de los cargos que deben capacitarse.

Tabla 3.58 De Necesidades de Capacitación

| COMPETENCIA A CAPACITAR    | CARGOS  |
|----------------------------|---|
| Relaciones Interpersonales | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Auxiliar de servicios generales 1</li> <li>• Auxiliar de servicios generales 2</li> <li>• Auxiliar de servicios generales 3</li> <li>• Auxiliar de servicios generales 4</li> <li>• Asistente de software y base de datos</li> <li>• Auxiliar de servicios generales.- 5</li> <li>• Auxiliar de servicios generales-.6</li> <li>• Auxiliar de servicios generales-. 7</li> <li>• Auxiliar de servicios generales-.9</li> <li>• Auxiliar de servicios generales.-10</li> <li>• Auxiliar de servicios generales 11</li> <li>• Auxiliar de servicios generales.12</li> <li>• Auxiliar de servicios generales.- 13</li> <li>• Auxiliar de servicios generales.-14</li> <li>• Auxiliar de servicios generales.- 15</li> </ul> |
| Trabajo en equipo          | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Secretario general procurador</li> <li>• Director escuela administración empresas</li> <li>• Director escuela lenguas y lingüística</li> <li>• Director de escuela de psicología</li> <li>• Director de la escuela de sistemas</li> <li>• Asistente bibliotecario</li> </ul>   |
| Creatividad                | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Secretaria escuela Diseño</li> <li>• Secretaria Dirección de estudiantes</li> <li>• Secretaria DIPA</li> <li>• Secretaria de escuela de lenguas y lingüística</li> <li>• Secretaria procurador general</li> <li>• Secretaria de la escuela de administración de empresas</li> <li>• Secretaria de la escuela de psicología</li> <li>• Secretaria director académico</li> <li>• Secretaria Jurídica</li> <li>• Secretaria de la escuela de sistemas</li> </ul>  |
| Orientación al cliente     | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Auxiliar de servicios generales 1</li> <li>• Auxiliar técnico informático</li> <li>• Auxiliar de servicios generales.- 5</li> <li>• Auxiliar de servicios generales-. 7</li> <li>• Auxiliar de servicios generales-.8</li> <li>• Secretaria escuela de jurisprudencia</li> <li>• Auxiliar de servicios generales 11</li> <li>• Auxiliar de servicios generales.- 15</li> </ul>   |
| Adaptabilidad a cambios    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Director de la escuela de Diseño Industrial</li> <li>• Director escuela administración empresas</li> <li>• Director escuela lenguas y lingüística</li> </ul>   |

|                          |  |
|--------------------------|--|
|                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Director de escuela de psicología</li> <li>• Director de la escuela de sistemas</li> <li>• Director de jurisprudencia</li> <li>• Director del departamento de investigación y postgrados</li> <li>• Asistente prorectorado</li> </ul> |
| Iniciativa               | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Secretario general procurador</li> <li>• Director departamento de Pastoral Universitaria</li> <li>• Jefe departamento de informática</li> <li>• Asistente de plataformas y aplicaciones</li> <li>• Asistente bibliotecario</li> </ul> |
| Planificación            | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Director académico</li> <li>• Jefe departamento de informática</li> <li>• Director del departamento de investigación y postgrados</li> <li>• Director financiero</li> <li>• Director de estudiantes</li> </ul>                        |
| Memoria visual           | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Asistente contable 1</li> <li>• Asistente contable 2</li> <li>• Contadora</li> </ul>  |
| Capacidad Organizativa   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Asistente contable 1</li> <li>• Asistente contable 2</li> <li>• Contadora</li> <li>• Jefe departamento de informática</li> </ul>  |
| Apego a normas           | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Asistente de software y base de datos</li> <li>• Asistente de plataformas y aplicaciones</li> <li>• Asistente de redes y telecomunicaciones</li> <li>• Bibliotecario 1</li> <li>• Bibliotecario 2</li> </ul>                          |
| Motivación               | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Director académico</li> <li>• Director financiero</li> <li>•</li> </ul>   |
| Capacidad de observación | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Auxiliar de apoyo administrativo y taller</li> <li>• Asistente de redes y telecomunicaciones</li> </ul>   |
| Autocontrol              | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Asistente prorectorado</li> </ul>   |
| Habilidad analítica      | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Asistente de software y base de datos</li> </ul>  |
| Proactivo                | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Director de jurisprudencia</li> </ul>   |
| Habilidad manual         | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Auxiliar de servicios generales-.8</li> </ul>   |

Elaborado por Camacho V 2015

Fuente: Investigación de campo

Analizando el siguiente cuadro se determinó que las competencias con mayor necesidad en capacitación son Relaciones interpersonales con un número de 15 cargos a capacitarse, creatividad con un número de 9 cargos, orientación al cliente con un número de 9 cargos, adaptabilidad a los cambios con un número de 8 cargos, trabajo en equipo con un número de 7 cargos.

Además se detectó que de los 15 cargos a capacitarse en relaciones interpersonales 14 empleados están en el cargo de auxiliar de servicios generales.

También en la competencia creatividad de los 9 cargos a capacitarse los 9 empleados están en el cargo de secretarías de diversas escuetas.

Además en los cargos de Asistente de software y base de datos y Jefe del departamento de informática, tiene tres brechas es decir tres competencias a capacitarse, la razón es porque en su cargo en el manual de funciones está considerado con mayor importancia y describe competencias técnicas, y en el análisis para la investigación se consideran las competencias blandas más representativas de cada cargo, y que las mismas se pudieron relacionar con las características de personalidad del test aplicado.

### **3.3. Resultados de Correlación en SPSS**

#### **3.3.1. Correlación de variables Competencias del Test y Competencias del Manual**

En la siguiente tabla se detalla la información recabada de los resultados del programa SPSS, en el cual se ha aplicado la prueba de correlación de Pearson y los resultados arrojados por el mismo manifiestan una correlación moderada y alta entre la variable

competencias del test y competencias del manual de funciones obteniendo como valor relevante a 0,893.

**Tabla 3.59 Correlación de Tipología de personalidad y Competencias del Manual**

| <b>Tipología de personalidad</b>          | <b>Competencias de manual de funciones</b> | <b>Valor de Correlación</b> |
|---|--|-----------------------------|
| Iniciativa PT2 (Ayudador)                 | Trabajo en equipo                          | 0,803                       |
|   | Iniciativa                                 | 0,843                       |
| Relaciones Interpersonales PT2 (Ayudador) | Trabajo en equipo                          | 0,874                       |
|   | Iniciativa                                 | 0,832                       |
| Trabajo en equipo PT2 (Ayudador)          | Iniciativa                                 | 0,854                       |
| Orientación al cliente PT2 (Ayudador)     | Dinamismo                                  | 0,813                       |
|   | Trabajo en equipo                          | 0,753                       |
|   | Planificación                              | 0,813                       |
|   | Manejo de conflictos                       | 0,735                       |
|   | Habilidad Organizativa                     | 0,813                       |
|   | Capacidad de reparaciones                  | 0,813                       |
|   | Negociación                                | 0,735                       |
| Creatividad PT4 (Individualista)          | Dinamismo                                  | 0,755                       |
|   | Planificación                              | 0,755                       |
|   | Habilidad organizativa                     | 0,755                       |
|   | Capacidad de reparaciones                  | 0,755                       |
| Responsabilidad PT4 (Individualista)      | Dinamismo                                  | 0,755                       |
|   | Planificación                              | 0,755                       |
|   | Habilidad organizativa                     | 0,755                       |
|   | Capacidad de reparaciones                  | 0,755                       |
| Habilidad analítica PT5 (Investigador)    | Dinamismo                                  | 0,813                       |
|   | Planificación                              | 0,813                       |
|   | Manejo de conflictos                       | 0,735                       |
|   | Habilidad organizativa                     | 0,813                       |
|   | Capacidad de reparaciones                  | 0,760                       |
|   | Búsqueda de información                    | 0,760                       |
|   | Negociación                                | 0,735                       |
| Perseverancia PT5 (Investigador)          | Liderazgo                                  | 0,706                       |
|   | Dinamismo                                  | 0,893                       |
|   | Proactividad                               | 0,840                       |
|   | Planificación                              | 0,813                       |
|   | Manejo de conflictos                       | 0,893                       |
|   | Habilidad organizativa                     | 0,893                       |
|   | Capacidad de reparaciones                  | 0,854                       |
|   | Negociación                                | 0,859                       |
| Orientación al logro PT3 (Triunfador)     | Liderazgo                                  | 0,706                       |
|   | Dinamismo                                  | 0,893                       |
|   | Planificación                              | 0,893                       |
|   | Manejo de conflictos                       | 0,755                       |
|   | Capacidad de reparaciones                  | 0,755                       |
|   | Negociación                                | 0,893                       |

Elaborado por Camacho V 2015

Fuente: Investigación de campo y SPSS

Análisis: En la tabla 3.58 se determina que las tipologías de personalidad tienen una correlación alta con las competencias del manual de funciones, destacándose la correlación de las competencias dinamismo, manejo de conflictos habilidad organizativa con la característica perseverancia de la personalidad tipo 5 (Investigador) Otra correlación destacada se da entre las competencias de dinamismo, planificación y negociación con la característica orientación al logro de la personalidad tipo tres (Triunfador) con un valor de correlación de 0,893.

### 3.4. Resultados del tipo de personalidad, brecha y cumplimiento del cargo

En la siguiente tabla se detalla el cargo de cada trabajador del personal administrativo con su tipo de personalidad el porcentaje de brecha detectada y el porcentaje de cumplimiento del cargo del personal.

**Tabla 3.60 Tipo de personalidad, brecha y cumplimiento del cargo**

| <u>N°</u> | <u>Cargo</u>                       | <u>Tipo de Personalidad</u> | <b>Brecha</b><br>Número de competencias que no manifiesta en su personalidad | %   | <b>Cumplimiento del cargo</b><br>(número de competencias que manifiesta a el individuo) | %    |
|-----------|------------------------------------|-----------------------------|--|-----|---|------|
| 1         | Auxiliar de servicios generales #1 | Tipo 4 Individualista       | 2  | 50% | 2   | 50%  |
| 2         | Jefe de biblioteca                 | Tipo 7 Entusiasta           | 0  | 0%  | 4   | 100% |
| 3         | Secretario general procurador      | Tipo 7 Entusiasta           | 2  | 50% | 2   | 50%  |
| 4         | Secretaria director pastoral       | Tipo 2 Ayudador             | 0  | 0%  | 4   | 100% |
| 5         | Auxiliar de servicios generales 2  | Tipo 6 leal                 | 1  | 25% | 3   | 75%  |

|    |  |                       |   |     |   |      |
|----|--|-----------------------|---|-----|---|------|
| 6  | Director de la escuela de diseño industrial  | Tipo 2 Ayudador       | 1 | 25% | 3 | 75%  |
| 7  | Director administrativo y de RR.HH           | Tipo 8 Desafiador     | 0 | 0%  | 4 | 100% |
| 8  | Director de talento humano                   | Tipo 8 Desafiador     | 0 | 0%  | 4 | 100% |
| 9  | Director departamento pastoral universitaria | Tipo 7 Entusiasta     | 1 | 25% | 3 | 75%  |
| 10 | Auxiliar de servicios generales #3           | Tipo 6 leal           | 1 | 25% | 3 | 75%  |
| 11 | Auxiliar técnico informático                 | Tipo 5 investigador   | 1 | 25% | 3 | 75%  |
| 12 | Auxiliar de servicios generales #4           | Tipo 6 leal           | 1 | 25% | 3 | 75%  |
| 13 | Auxiliar de apoyo administrativo y taller    | Tipo 6 leal           | 1 | 25% | 3 | 75%  |
| 14 | Director académico                           | Tipo 7 Entusiasta     | 2 | 50% | 2 | 50%  |
| 15 | Asistente de software y base de datos        | Tipo 6 leal           | 3 | 75% | 1 | 25%  |
| 16 | Auxiliar de servicios generales #5           | Tipo 4 Individualista | 2 | 50% | 2 | 50%  |
| 17 | Secretaria escuela diseño                    | Tipo 2 Ayudador       | 1 | 25% | 3 | 75%  |
| 18 | Secretaria dirección de estudiantes          | Tipo 2 Ayudador       | 1 | 25% | 3 | 75%  |
| 19 | Director escuela administración empresas     | Tipo 7 Entusiasta     | 2 | 50% | 2 | 50%  |
| 20 | Prorector                                    | Tipo 8 Desafiador     | 2 | 50% | 2 | 50%  |
| 21 | Auxiliar de servicios generales #6           | Tipo 6 leal           | 1 | 25% | 3 | 75%  |
| 22 | Auxiliar de servicios generales #7           | Tipo 4 Individualista | 2 | 50% | 2 | 50%  |
| 23 | Jefe departamento de informática             | Tipo 6 leal           | 3 | 75% | 1 | 25%  |
| 24 | Director escuela lenguas y lingüística       | Tipo 7 Entusiasta     | 2 | 50% | 2 | 50%  |
| 25 | Director de escuela de psicología            | Tipo 7 Entusiasta     | 2 | 50% | 2 | 50%  |
| 26 | Auxiliar de servicios generales #8           | Tipo 9 Pacificador    | 2 | 50% | 2 | 50%  |
| 27 | Auxiliar de servicios generales #9           | Tipo 6 leal           | 1 | 25% | 3 | 75%  |
| 28 | Bibliotecario #1                             | Tipo 2 Ayudador       | 1 | 25% | 3 | 75%  |
| 29 | Secretaria escuela sistemas                  | Tipo 2 Ayudador       | 1 | 25% | 3 | 75%  |
| 30 | Secretaria escuela de jurisprudencia         | Tipo 2 Ayudador       | 1 | 25% | 3 | 75%  |
| 31 | Director de la escuela de sistemas           | Tipo 7 Entusiasta     | 2 | 50% | 2 | 50%  |
| 32 | Auxiliar de servicios generales #10          | Tipo 6 leal           | 1 | 25% | 3 | 75%  |
| 33 | Director escuela de jurisprudencia           | Tipo 2 Ayudador       | 2 | 50% | 2 | 50%  |
| 34 | Secretaria jefe DIPA                         | Tipo 2 Ayudador       | 1 | 25% | 3 | 75%  |

|    |   |                       |     |        |     |        |
|----|---|-----------------------|-----|--------|-----|--------|
| 35 | Director del departamento de investigación y postgrados | Tipo 7 Entusiasta     | 2   | 50%    | 2   | 50%    |
| 36 | Director de estudiantes                                 | Tipo 8 Desafiador     | 1   | 25%    | 3   | 75%    |
| 37 | Asistente de plataformas y aplicaciones                 | Tipo 5 investigador   | 2   | 50%    | 2   | 50%    |
| 38 | Asistente contable #1                                   | Tipo 5 investigador   | 2   | 50%    | 2   | 50%    |
| 39 | Asistente prorectorado                                  | Tipo 2 Ayudador       | 2   | 50%    | 2   | 50%    |
| 40 | Secretaria de escuela de lenguas y lingüística          | Tipo 2 Ayudador       | 1   | 25%    | 3   | 75%    |
| 41 | Director financiero                                     | Tipo 8 Desafiador     | 2   | 50%    | 2   | 50%    |
| 42 | Auxiliar de servicios generales #11                     | Tipo 4 Individualista | 2   | 50%    | 2   | 50%    |
| 43 | Secretaria procurador general                           | Tipo 2 Ayudador       | 1   | 25%    | 3   | 75%    |
| 44 | Asistente de redes y telecomunicaciones                 | Tipo 6 leal           | 2   | 50%    | 2   | 50%    |
| 45 | Secretaria escuela administración de empresas           | Tipo 2 Ayudador       | 1   | 25%    | 3   | 75%    |
| 46 | Auxiliar de servicios generales #12                     | Tipo 6 leal           | 1   | 25%    | 3   | 75%    |
| 47 | Auxiliar de servicios generales #13                     | Tipo 6 leal           | 1   | 25%    | 3   | 75%    |
| 48 | Auxiliar de servicios generales #14                     | Tipo 6 leal           | 1   | 25%    | 3   | 75%    |
| 49 | Asistente contable #2                                   | Tipo 5 investigador   | 2   | 50%    | 2   | 50%    |
| 50 | Secretaria de escuela de psicología                     | Tipo 2 Ayudador       | 1   | 25%    | 3   | 75%    |
| 51 | Bibliotecario #2  | Tipo 2 Ayudador       | 1   | 25%    | 3   | 75%    |
| 52 | Contadora   | Tipo 5 Investigador   | 2   | 50%    | 2   | 50%    |
| 53 | Secretaria director académico                           | Tipo 2 Ayudador       | 1   | 25%    | 3   | 75%    |
| 54 | Auxiliar de servicios generales #15                     | Tipo 4 Individualista | 2   | 50%    | 2   | 50%    |
| 55 | Secretaria jurídica                                     | Tipo 2 Ayudador       | 1   | 25%    | 3   | 75%    |
|    | <b>Total Promedios</b>                                  |                       | 1,4 | 35,00% | 2,6 | 65,00% |

Elaborado por Camacho V 2015

Fuente: Investigación de campo y SPSS

Análisis: En la tabla 3.59 se determina que a nivel general, el cumplimiento de las competencias deseadas por cargo es de un 65,00 % y el total de brechas de todo el personal administrativo es de 35.00 %, estableciendo que existe un gran porcentaje del personal que demuestra las competencias deseadas por el manual de funciones.

## **CAPÍTULO IV**

### **PROPUESTA**

En base al análisis previo la propuesta se diseñó a partir de los siguientes puntos:

- El orden de capacitación: según las competencias con mayor importancia considerando que la temática promoverá apertura de los participantes para las capacitaciones posteriores.
- Según el número de cargos que tienen la misma brecha o competencia a capacitar.
- Propuesta de capacitaciones según el agrupamiento de brechas en competencias similares.
- Niveles jerárquicos de los cargos a capacitar.

A continuación se presenta el plan de capacitación para el personal el mismo que esta validado por el beneficiario directo que es la institución, y por un profesional experto en el tema.

## PLAN DE CAPACITACIÓN

**Tabla 3.61 Plan de Capacitación**

| TEMA                     | OBJETIVO  | PARTICIPANTES  | TIPO DE CAPACIDAD OR                         | TIPO DE CAPACITACIÓN | DURACIÓN | LUGAR        | RECURSOS                              | ESTRATEGIAS SUGERIDAS   |
|--------------------------|---|--|--|----------------------|----------|--------------|---------------------------------------|---|
| <b>Autoconocimiento</b>  | Trabajar en las debilidades personales para mejorar el desempeño del personal administrativo. | Se agruparan por tipos de personalidad(9 tipos)  | Psicólogo Organizacional o Psicólogo Clínico | Interna              | 8 horas  | Áreas verdes | Lápiz<br>Papel<br>Cartelones          | Taller<br>Pasos a seguir:<br>1. Identificar las debilidades de la personalidad.<br><br>2. Relacionar debilidades con el desempeño<br><br>3.Plantear objetivos de cambio |
| <b>Trabajo en equipo</b> | Identificar las fortalezas personales en el equipo  | <b>7</b> Participantes en los cargos de: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Secretario general procurador</li> <li>• Director escuela administración empresas</li> <li>• Director escuela lenguas y lingüística</li> </ul> | Director de Talento humano                   | Interna              | 8 horas  | Áreas verdes | Cartelones<br>Marcadores,<br>revistas | Discusión en pequeños grupos  |

| TEMA   | OBJETIVO  | PARTICIPANTES   | TIPO DE CAPACIDAD OR       | TIPO DE CAPACITACIÓN | DURACIÓN | LUGAR   | RECURSOS   | ESTRATEGIAS SUGERIDAS                        |
|--|---|---|----------------------------|----------------------|----------|---|--|--|
|  |   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Director de escuela de psicología</li> <li>• Director de la escuela de sistemas</li> </ul>   |                            |                      |          |   |  |  |
| <b>Relaciones Interpersonales</b>                                    | Consolidar las relaciones interpersonales en el grupo           | 15 participantes entre: 14 colaboradores en el cargo de Auxiliar de servicios generales y 1 en el cargo de Asistente de software y base de datos  | Director de Talento humano | Interna              | 8 horas  | Sala cerrada<br>Con capacidad para 15 personas, mesas y sillas individuales | Lápiz<br>Papel   | Dinámica de presentación<br><br>Role playing |
| <b>Habilidades para un trabajo eficaz (creatividad, iniciativa,)</b> | Desarrollar creatividad e iniciativa desde su puesto de trabajo | 15 participantes en los cargos de : <ul style="list-style-type: none"> <li>• Secretaria escuela Diseño</li> <li>• Secretaria Dirección de estudiantes</li> <li>• Secretaria DIPA</li> <li>• Secretaria de escuela de lenguas y lingüística</li> </ul> | Director de Talento humano | Interna              | 10 horas | Sala cerrada con capacidad para 14 personas, mesas y sillas individuales    | Proyector<br>Lápiz<br>Papel<br>Apoyo visual<br>Manual de instrucciones | Exposición de trabajos creativos             |

| TEMA                                    | OBJETIVO  | PARTICIPANTES  | TIPO DE CAPACIDAD OR     | TIPO DE CAPACITACIÓN | DURACIÓN | LUGAR                              | RECURSOS                     | ESTRATEGIAS SUGERIDAS |
|---|---|--|--------------------------|----------------------|----------|------------------------------------|------------------------------|-----------------------|
|   |   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Secretaria procurador general</li> <li>• Secretaria de la escuela de administración de empresas</li> <li>• Secretaria de la escuela de psicología</li> <li>• Secretaria director académico</li> <li>• Secretaria Jurídica</li> <li>• Secretario general procurador</li> <li>• Director departamento de Pastoral Universitaria</li> <li>• Jefe departamento de informática</li> <li>• Asistente de plataformas y aplicaciones</li> <li>• Secretaria escuela de sistemas</li> </ul> |                          |                      |          |                                    |                              |                       |
| <b>ATENCIÓN DE CALIDAD Y AL CLIENTE</b> | Comunicarse con respeto y amabilidad al cliente | 12 participantes entre: 6 en el cargo de Auxiliar de servicios generales.  | Psicólogo Organizacional | Interna              | 10 horas | Sala cerrada con capacidad para 12 | Lápiz<br>Papel<br>Cartelones | Role playing          |

| TEMA   | OBJETIVO  | PARTICIPANTES   | TIPO DE CAPACIDAD OR    | TIPO DE CAPACITACIÓN | DURACIÓN | LUGAR   | RECURSOS                    | ESTRATEGIAS SUGERIDAS |
|--|---|---|-------------------------|----------------------|----------|---|-----------------------------|-----------------------|
| (Orientación al cliente, motivación, proactividad, autocontrol)        |   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Auxiliar técnico informático</li> <li>• Secretaria escuela de sistemas</li> <li>• Secretaria escuela de jurisprudencia</li> <li>• Director académico</li> <li>• Director financiero</li> <li>• Director de jurisprudencia</li> <li>• Asistente prorectorado</li> </ul> |                         |                      |          | personas, mesas y sillas individuales                                 | Marcadores, Proyector       |                       |
| Liderazgo (planificación, capacidad organizativa, habilidad analítica) | Desarrollar planificación, organización, dirección en el grupo. | <p>9 Participantes en los cargos de:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Director académico</li> <li>• Jefe departamento de informática</li> <li>• Director del departamento de investigación y postgrados</li> </ul>  | Director Administrativo | Interna              | 10 horas | Sala cerrada con capacidad de 9 personas, mesas y sillas individuales | Proyector<br>Lápiz<br>papel | Juegos de competencia |

| TEMA  | OBJETIVO  | PARTICIPANTES  | TIPO DE CAPACIDAD OR     | TIPO DE CAPACITACIÓN | DURACIÓN | LUGAR  | RECURSOS                    | ESTRATEGIAS SUGERIDAS                                     |
|---|---|--|--------------------------|----------------------|----------|--|-----------------------------|---|
|   |   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Director financiero</li> <li>• Director de estudiantes</li> <li>• Asistente contable 1</li> <li>• Asistente contable 2</li> <li>• Contadora</li> <li>• Jefe departamento de informática</li> </ul>  |                          |                      |          |  |                             |   |
| <b>Promoción de identidad corporativa (Adaptabilidad a los cambios, Apego a normas)</b> | Desarrollar la identidad corporativa en el personal | <p>11 Participantes en los cargos de:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Director de la escuela de Diseño Industrial</li> <li>• Director escuela administración empresas</li> <li>• Director escuela lenguas y lingüística</li> <li>• Director de escuela de psicología</li> </ul> | Psicólogo Organizacional | Interna              | 10 horas | Sala cerrada con capacidad de 11 personas, mesas y sillas individuales | Lápiz<br>Papel<br>Proyector | Charlas de cultura organizacional, Identidad corporativa. |

| TEMA  | OBJETIVO  | PARTICIPANTES  | TIPO DE CAPACIDAD OR | TIPO DE CAPACITACIÓN | DURACIÓN | LUGAR   | RECURSOS                    | ESTRATEGIAS SUGERIDAS                                  |
|---|---|--|----------------------|----------------------|----------|---|-----------------------------|--|
|   |   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Director de la escuela de sistemas</li> <li>• Director de jurisprudencia</li> <li>• Director del departamento de investigación y postgrados</li> <li>• Asistente prorectorado</li> <li>• Asistente de software y base de datos</li> <li>• Asistente de plataformas y aplicaciones</li> <li>• Asistente de redes y telecomunicaciones</li> <li>• Bibliotecario 1</li> <li>• Bibliotecario 2</li> </ul> |                      |                      |          |   |                             |  |
| <b>Habilidades visuales y psicomotoras (Memoria visual, Capacidad</b> | Mejorar las habilidades visuales y psicomotoras del personal administrativo | 6 participantes en los cargos de: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Asistente contable 1</li> <li>• Asistente contable 2</li> <li>• Contadora</li> </ul>  | Psicólogo clínico    | Interna              | 10 horas | Sala cerrada con capacidad para 12 personas, mesas y sillas | Lápiz<br>Papel<br>Proyector | Taller lúdico (plantillas de números formas y colores) |

| TEMA                               | OBJETIVO | PARTICIPANTES   | TIPO DE CAPACIDAD OR | TIPO DE CAPACITACIÓN | DURACIÓN | LUGAR        | RECURSOS | ESTRATEGIAS SUGERIDAS |
|------------------------------------|----------|---|----------------------|----------------------|----------|--------------|----------|-----------------------|
| de observación , Habilidad manual) |          | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Auxiliar de apoyo administrativo y taller</li> <li>• Asistente de redes y telecomunicaciones</li> <li>• Auxiliar de servicios generales</li> </ul> |                      |                      |          | individuales |          |                       |

Fuente: Investigación de campo y del autor Ganos, J (2009)

## **CAPÍTULO VI**

### **5.1. CONCLUSIONES**

- Se puede concluir que el tipo de personalidad 2, que se denomina como ayudador en el cual se destacan características como generosidad, colaboración servicio, interés y cariño por los demás, es el que posee la mayoría del personal administrativo.
- Se pueden establecer que dentro del personal administrativo de la PUCESA no poseen ninguno la personalidad uno (reformador) y tres (Triunfador).
- Se puede determinar que a nivel general, el cumplimiento de las competencias deseadas por cargo es de un 65,00 % y el total de brechas de todo el personal administrativo es de 35.00 %, estableciendo que existe un gran porcentaje del personal que demuestra las competencias deseadas por el manual de funciones.
- Se puede concluir que las tipologías de personalidad tienen una correlación alta con las competencias del manual de funciones, es decir que existe coherencia al momento que se comparó las mismas para sacar las brechas de capacitación de los colaboradores del personal administrativo.

## 5.2. RECOMENDACIONES

- Se recomienda actualizar el manual de funciones puesto que dentro del mismo no están considerados dos cargos, además dentro de las competencias debe existir un estudio más profundo para sintetizar aquellas competencias que podrían estar inmersas en una sola competencia.
- Es importante considerar analizar las competencias de los cargos puesto que en su mayoría están competencias blandas pero existen cargos específicos en los cuales se consideran competencias técnicas, para que sea considerado un solo tipo de competencias en todo el manual de funciones.
- Se sugiere que para el reclutamiento de posteriores trabajadores sea considerado el eneagrama el mismo que evalúa nueve tipos de personalidades con el test TRIE de Riso y Hudson, ya que el mismo no lleva mayor tiempo para su análisis.
- Se recomienda la aplicación del plan de capacitación ya que ha sido validada y posteriormente hacer una evaluación luego de haber aplicado el plan de capacitación, para analizar qué resultados se obtuvieron con el mismo.
- Se recomienda hacer un análisis para incluir en el manual de funciones competencias innatas de los trabajadores que no están incluidas al momento, ya que es un valor agregado que con el mismo aportaría el colaborador a la empresa.

## BIBLIOGRAFÍA

- Blanch, Josep. (1996) *Psicología Social del Trabajo*. En *Psicología Social Aplicada* (pp. 85-119). Madrid: MC Graw Hill.
- Chiavenato, Idalberto. (2009). *Gestión del Talento Humano* 3ª ed. México, D.F., México: MC Graw Hill.
- Chiavenato, Idalberto. (2001). *Gestión de Talento Humano* 1ª ed. México, D.F., México: MC Graw Hill.
- Chiavenato, Idalberto. (2007). *Administración de Recursos Humanos* 8ª ed. México, D.F., México: MC Graw Hill.
- Chiavenato, Idalberto. (1988). *Introducción a la Teoría General de la Administración* 2ª ed. México, D.F., México: MC Graw Hill.
- Gonzales, Luis. (2013). *Modalidades de contratación laboral*. México, gaceta jurídica.
- Grados Espinosa, Jaime A. (2009). *Capacitación y desarrollo de personal*. México, D.F., México: Trillas.
- Kotler, Philip. (1996). *Marketing and Introduction*. México: Prentice Hall
- López, Alama. (2006). *Modelo de Evaluación Por Competencias Laborales*. México: publicaciones Cruz O., S.A.
- Llanos, J. (2008) *Cómo entrevistar en la selección de personal*. 1ª ed. México: Pax

Naranjo, C. (2000) *El eneagrama de la sociedad males del mundo males del alma*. España: la llave

Pozo, José. (2012). *Competencias Profesionales Herramientas de evaluación: el portafolios, la rúbrica y las pruebas situacionales*. España: Narcea.

Riso, R & Hudson, R. (2000) *La sabiduría del Eneagrama*. Boston: Urano

Santos, Jose. (2004) *La ruta. un Mapa para Construir Futuros*. El Salvador: Universidad de El Salvador.

Serna, Humberto. (2008) *Gerencia Estratégica Teoría Metodología, Alineamiento, Implementación y Mapas Estratégicos Índices de Gestión*. Bogotá: 3R

Spencer, L. & Spencer S. (1993) *Competence at work: models for superior performance*. Nueva York: Jhon wiley and sons

Stephen, Robbins. *Comportamiento Organizacional* 10ªed. México: Pearson  
Educación

Strelau, Jan. (1998). *Temperament: A Psychological Perspective, Perspectives on Individual Differences Plenum Series in Social/Clinical Psychology*. New York: Ilustrada.

Tobón, Sergio. (2004). *Formación basada en competencias*. Bogotá. Ecoe.

Vadillo, Sergio. (2005). *Administración de Remuneraciones*. México: Limusa.

Valenzuela, Blanca. (2004). *Análisis de puestos de Trabajo* 1ªed. México: USON.

Vela, Luis. (2004). *Gestión por competencias; el reto compartido del personal y de la organización*. Madrid: ESIC.

## ANEXOS

### **Anexo #1. Test de personalidad TRIE**

#### **PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR SEDE AMBATO**

**Objetivo:** Este test evaluará el tipo de personalidad dominante que usted tiene y los resultados ayudaran a un estudio de disertación.

**Instrucciones:** En cada uno de los dos grupos siguientes, elige el párrafo enmarcándolo con un círculo, aquel que refleje mejor tus actitudes y tus comportamientos generales, según tu forma de ser la mayor parte de tu vida, No analices demasiado para elegir. Y llena el cargo al que perteneces en la organización.

**Cargo:**

#### **GRUPO 1**

**A.** Tiendo a ser bastante independiente y confiado: pienso que la vida va mejor cuando la esperas de frente. Me fijo objetivos, me comprometo y deseo que ocurran las cosas. No me gusta quedarme sentado, prefiero realizar algo grande y dejar mi huella. No busco necesariamente confrontaciones, pero no me dejo llevar ni empujar tampoco. La mayor parte del tiempo sé lo que quiero y voy a por ello. Tiendo a trabajar mucho y a disfrutar mucho.

**B.** Tiendo a estar callado, y estoy acostumbrado a estar solo. Normalmente no atraigo mucho la atención en el aspecto social, y por lo general procuro no imponerme por la fuerza. No me siento cómodo destacando sobre los demás ni siendo competitivo. Probablemente muchos dirían que tengo algo de soñador,

pues disfruto con mi imaginación. Puedo estar bastante a gusto sin pensar que tengo que ser activo todo el tiempo.

**C.** Tiendo a ser muy responsable y entregado. Me siento fatal si no cumplo mis compromisos o no hago lo que se espera de mí. Deseo que los demás sepan que estoy por ellos y que haré todo lo que crea que es mejor por ellos. Con frecuencia hago grandes sacrificios personales por el bien de otros, lo sepan o no lo sepan. No suelo cuidar bien de mí mismo; hago el trabajo que hay que hacer y me relajo (y hago lo que realmente deseo) si me queda tiempo.

## **GRUPO 2**

**X.** Soy una persona que normalmente mantiene una actitud positiva y piensa que las cosas se van a resolver para mejor. Suelo entusiasmarme por las cosas y no me cuesta encontrar en qué ocuparme. Me gusta estar con gente y ayudar a otros a ser felices; me agrada compartir con ellos mi bienestar. (No siempre me siento fabulosamente bien, pero trato de que nadie se dé cuenta.) Sin embargo, mantener esta actitud positiva ha significado a veces dejar pasar demasiado tiempo sin ocuparme de mis problemas.

**Y.** Soy una persona que tiene fuertes sentimientos respecto a las cosas, la mayoría de la gente lo nota cuando me siento desgraciado por algo. Sé ser reservado con los demás, pero soy más sensible de lo que dejo ver. Deseo saber a qué atenerme con los demás y con quiénes y con qué puedo contar; la mayoría de las personas tienen muy claro a qué atenerse conmigo. Cuando estoy

alterado por algo deseo que los demás reaccionen y se emocionen como yo. Conozco las reglas, pero no quiero que me digan lo que he de hacer. Quiero decidir por mí mismo.

**Z.** Tiendo a controlarme y a ser lógico, me desagrada hacer frente a los sentimientos. Soy eficiente, incluso perfeccionista, y prefiero trabajar solo. Cuando hay problemas o conflictos personales trato de no meter mis sentimientos por medio. Algunos dicen que soy demasiado frío y objetivo, pero no quiero que mis reacciones emocionales me distraigan de lo que realmente me importa. Por lo general, no muestro mis emociones cuando otras personas «me fastidian».

## Anexo # 2. Test de personalidad 1

### PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR SEDE AMBATO

**Objetivo:** Este test evaluará el tipo de personalidad dominante que usted tiene y los resultados ayudaran a un estudio de disertación.

**Instrucciones:** Pon puntos, de 1 a 5, a cada una de las afirmaciones siguientes, según sean verdaderas o aplicables a tí. Y llena el cargo al que perteneces en la organización

#### Cargo:

1..... No siempre

2..... Rara vez cierto

3..... Algo cierto

4..... Generalmente cierto

5..... Muy cierto

#### Tipo 1

( ) \_\_ 1. Por lo general me consideran una persona seria y sensata, y una vez dicho y hecho todo, supongo que lo soy.

( ) \_\_ 2. Siempre he intentado ser sincero y objetivo respecto a mí mismo, y estoy decidido a ser fiel a mi conciencia, cueste lo que cueste.

( ) \_\_ 3. Si bien una parte de mí podría ser alocada, en términos generales no ha sido precisamente ese mi estilo.

( ) \_\_ 4. Tengo la impresión de que tengo un juez en la cabeza: a veces este juez es sabio y perspicaz, pero muchas otras es simplemente severo y duro.

( ) \_\_ 5. Creo que he pagado un elevado precio por tratar de ser perfecto.

( ) \_\_ 6. Me gusta reírme como a cualquiera; ¡debería hacerlo más a menudo!

( ) \_\_ 7. Mis principios e ideales me estimulan hacia mayores logros y dan sentido y valor a mi vida.

( ) \_\_ 8. No entiendo por qué tantas personas tienen valores morales tan laxos.

( ) \_\_ 9. Depende tanto de mí que se hagan las cosas que tengo que ser más organizado y metódico que los demás.

( ) \_\_ 10. Me imagino que tengo una misión personal, tal vez una vocación para algo superior, y creo que durante mi vida podría realizar algo extraordinario.

( ) \_\_ 11. Detesto los errores, por lo tanto tiendo a ser muy minucioso para asegurarme de que las cosas se hagan bien.

- \_\_ 12. Gran parte de mi vida he creído que lo que está bien, está bien, y que lo que está mal, está mal, y ya está.
- \_\_ 13. Me cuesta muchísimo dejar que las cosas se hagan sólo suficientemente bien.
- \_\_ 14. Han recaído muchas responsabilidades sobre mis hombros: si no hubiera estado a la altura de las circunstancias, sólo Dios sabe lo que habría ocurrido.
- \_\_ 15. Me conmueve muchísimo la nobleza humana y que se conserve el buen talante en las dificultades.

### Anexo # 3. Test de personalidad 2

#### PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR SEDE AMBATO

**Objetivo:** Este test evaluará el tipo de personalidad dominante que usted tiene y los resultados ayudaran a un estudio de disertación.

**Instrucciones:** Pon puntos, de 1 a 5, a cada una de las afirmaciones siguientes, según sean verdaderas o aplicables a tí. Y llena el cargo al que perteneces en la organización

#### Cargo:

1..... No siempre

2..... Rara vez cierto

3..... Algo cierto

4..... Generalmente cierto

5..... Muy cierto

#### Tipo 2

( )\_\_ 1. Mí auténtico interés por los demás hace que me involucre profundamente con ellos, con sus esperanzas, sus sueños y necesidades.

( )\_\_ 2. Me resulta natural ser amistoso; entablo conversaciones con facilidad y me tuteo con todo el mundo.

( )\_\_ 3. He descubierto que las personas reaccionan con simpatía cuando les presto atención y les doy aliento.

( )\_\_ 4. No puedo ver un perro extraviado en la calle sin desear llevármelo a casa.

( )\_\_ 5. Me siento bien por ser una persona considerada y generosa.

( )\_\_ 6. Me cuesta creer las muchas cosas que he hecho por la gente, pero me molesta mucho que no den señales de darse cuenta o de que les importe.

( )\_\_ 7. Es cierto que suelo hacer más por los demás de lo que debiera; doy demasiado y no pienso en mí lo suficiente.

( )\_\_ 8. Con frecuencia me sorprendo intentando conquistar a las personas, sobre todo si al principio se muestran indiferentes a mí

( )\_\_ 9. Me produce una alegría especial recibir en casa y atender a mis amigos y familiares.

( )\_\_ 10. Sé ser amable y sustentador, pero hay en mí más dureza de la que se podría suponer.

( )\_\_ 11. Soy capaz de expresar mis sentimientos por las personas con más franqueza que la mayoría.

- ( ) \_\_ 12. Hago un esfuerzo especial por saber qué les pasa a las personas que quiero.
- ( ) \_\_ 13. Me considero algo así como un «sanador de corazones rotos».
- ( ) \_\_ 14. Con frecuencia mi salud y mi economía han sufrido debido a que antepongo las necesidades e intereses de los demás a los míos.
- ( ) \_\_ 15. Me encanta desvivirme para que las personas se sientan acogidas y apreciadas.

### Anexo # 3. Test de personalidad 3

#### PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR SEDE AMBATO

**Objetivo:** Este test evaluará el tipo de personalidad dominante que usted tiene y los resultados ayudaran a un estudio de disertación.

**Instrucciones:** Pon puntos, de 1 a 5, a cada una de las afirmaciones siguientes, según sean verdaderas o aplicables a tí. Y llena el cargo al que perteneces en la organización

#### Cargo:

1..... No siempre

2..... Rara vez cierto

3..... Algo cierto

4..... Generalmente cierto

5..... Muy cierto

#### Tipo 3

1. Me considero una persona muy competente: en realidad, me molesta no ser eficaz y eficiente.

( ) \_\_ 2. Cuando las cosas me van bien, prácticamente «brillo» con una especie de alegría interior por ser quien soy y tener la vida que tengo.

( ) \_\_ 3. Trato de presentarme ante los demás bajo la mejor luz posible, pero eso es lo que hace todo el mundo, ¿verdad?

( ) \_\_ 4. Mis sentimientos tienden a serme ajenos; siento las cosas con mucha intensidad por un instante y, a continuación, simplemente sigo con lo mío.

( ) \_\_ 5. Es importante para mí sentir que tengo éxito, aunque aún no sea el éxito que deseo.

( ) \_\_ 6. Para bien o para mal, soy bueno para encubrir mis inseguridades; nadie adivina jamás qué siento realmente.

( ) \_\_ 7. Deseo causar buena impresión, de modo que normalmente soy cortés, educado y amigable.

( ) \_\_ 8. Sé lo bien que les va a mis amigos y colegas, y tiendo a compararme con ellos.

( ) \_\_ 9. Suelo esforzarme por ser el mejor en lo que hago; sí no puedo sobresalir en algo, por lo general no me molesto en hacerlo.

( ) \_\_ 10. A veces he tenido que tomar unos pocos atajos para conseguir mis objetivos.

- ( ) \_\_ 11. Cuando me siento inseguro puedo ser algo reservado y frío con las personas.
- ( ) \_\_ 12. Claro que me molesta que los demás no reconozcan la Excelencia en lo que hago.
- ( ) \_\_ 13. Soy más adaptable que la mayoría: si las cosas no van bien, sé cambiar mi comportamiento para obtener los resultados que deseo.
- ( ) \_\_ 14. Siempre tengo un objetivo en mente, y sé motivarme para conseguirlo,
- ( ) \_\_ 15. Tengo una vena de adicción al trabajo; me siento perdido si no estoy realizando cosas.

## Anexo # 4. Test de personalidad 4

### PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR SEDE AMBATO

**Objetivo:** Este test evaluará el tipo de personalidad dominante que usted tiene y los resultados ayudaran a un estudio de disertación.

**Instrucciones:** Pon puntos, de 1 a 5, a cada una de las afirmaciones siguientes, según sean verdaderas o aplicables a tí. Y llena el cargo al que perteneces en la organización

#### Cargo:

1..... No siempre

2..... Rara vez cierto

3..... Algo cierto

4..... Generalmente cierto

5..... Muy cierto

#### Tipo 4

( ) ---1. Muchos me consideran una persona enigmática, difícil y contradictoria, ¡y eso me gusta de mí!

( ) \_\_ 2. Tiendo a obsesionarme con mis sentimientos negativos un buen tiempo antes de liberarme de ellos.

( ) \_\_ 3. Suelo sentirme solo, incluso cuando estoy con personas amigas.

( ) \_\_ 4. Si me critican o entienden mal, tiendo a cerrarme en mí mismo y a ponerme de mal humor.

( ) \_\_ 5. Me cuesta participar en proyectos si no tengo el control creativo.

( ) \_\_ 6. Tiendo a no seguir las reglas ni las expectativas porque quiero poner mi sello especial en todo lo que hago.

( ) \_\_ 7. Según muchos criterios, soy bastante dramático y temperamental.

( ) \_\_ 8. Tiendo a pasar bastante tiempo imaginando situaciones y conversaciones que no han ocurrido necesariamente.

( ) \_\_ 9. Ansío que alguien me rescate y me arranque de toda esta monotonía.

( ) \_\_ 10. Cuando las cosas se ponen difíciles, tiendo a desmoronarme y renunciar; tal vez tiro la toalla con demasiada facilidad.

( ) \_\_ 11. Soy capaz de perdonarme casi cualquier cosa, menos el mal gusto.

( ) \_\_ 12. Por lo general, no me gusta trabajar demasiado cerca de los demás.

- ( ) \_\_ 13. Conocerme a mí mismo y ser fiel a mis necesidades emocionales han sido motivaciones muy importantes para mí.
- ( ) \_\_ 14. No me gusta tomar el mando ni obedecer órdenes.
- ( ) \_\_ 15. Soy muy consciente de mis intuiciones, tenga o no el valor para seguirlas.

## Anexo # 5. Test de personalidad 5

### PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR SEDE AMBATO

**Objetivo:** Este test evaluará el tipo de personalidad dominante que usted tiene y los resultados ayudaran a un estudio de disertación.

**Instrucciones:** Pon puntos, de 1 a 5, a cada una de las afirmaciones siguientes, según sean verdaderas o aplicables a tí. Y llena el cargo al que perteneces en la organización

#### Cargo:

1..... No siempre

2..... Rara vez cierto

3..... Algo cierto

4..... Generalmente cierto

5..... Muy cierto

#### Tipo 5

( )\_\_ 1. Me gusta profundizar en las cosas, y estudio detenidamente los detalles hasta que lo he entendido todo lo mejor posible.

( )\_\_ 2. Soy una persona muy reservada, no deajo entrar a muchas personas en mi mundo.

( )\_\_ 3. No me siento muy importante ni poderoso, más bien pequeño e invisible: ¡Sería un buen espía!

( )\_\_ 4. Si los demás supieran las cosas que pienso la mayor parte del tiempo creerían que estoy loco.

( )\_\_ 5. Sólo teniendo la información correcta se puede tomar una decisión racional, pero, claro, la mayoría de la gente no es muy racional.

( )\_\_ 6. Mi familia me encuentra algo raro o excéntrico; ciertamente me han dicho que debo salir más.

( )\_\_ 7. Hablo bastante cuando quiero, pero la mayor parte del tiempo prefiero limitarme a observar la locura que me rodea.

( )\_\_ 8. Si hay que resolver un problema, que me dejen trabajar solo y saldré con la respuesta.

( )\_\_ 9. Pensándolo bien, no se puede ser más raro que aquellos que se comportan de manera normal.

( )\_\_ 10. Tiendo a tardar muchísimo en perfeccionar los proyectos en que trabajo.

( )\_\_ 11. La mayoría de las personas son increíblemente ignorantes; es asombroso que algo funcione.

( )\_\_ 12. Sé mucho sobre muchas cosas, y en algunos campos me considero un experto.

( )\_\_ 13. Soy muy curioso y me gusta investigar por qué las cosas son como son; incluso las cosas obvias no son tan obvias si se miran bien.

( )\_\_ 14. Mi mente es tan vehemente y activa que a veces me parece que está ardiendo.

( )\_\_ 15. Me concentro tanto en lo que hago que suelo no enterarme del paso del tiempo.

## Anexo # 6. Test de personalidad 6

### PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR SEDE AMBATO

**Objetivo:** Este test evaluará el tipo de personalidad dominante que usted tiene y los resultados ayudaran a un estudio de disertación.

**Instrucciones:** Pon puntos, de 1 a 5, a cada una de las afirmaciones siguientes, según sean verdaderas o aplicables a tí. Y llena el cargo al que perteneces en la organización

#### Cargo:

1..... No siempre

2..... Rara vez cierto

3..... Algo cierto

4..... Generalmente cierto

5..... Muy cierto

#### Tipo 6

( ) \_\_ 1. Me atrae la autoridad, pero al mismo tiempo desconfío de ella.

( ) \_\_ 2. Soy muy emotivo, pero no suelo demostrar mis sentimientos, a no ser a mis íntimos, e incluso a ellos, no siempre.

( ) \_\_ 3. Si cometo un error temo que todos me van a criticar de inmediato.

( ) \_\_ 4. Me siento más seguro haciendo lo que se espera de mí que obrando por mi cuenta.

( ) \_\_ 5. Es posible que no siempre esté de acuerdo con las reglas, y que no siempre las siga, pero deseo conocerlas.

( ) \_\_ 6. Tiendo a tener primeras impresiones fuertes sobre las personas, y me cuesta cambiarlas.

( ) \_\_ 7. Hay unas cuantas personas a las que admiro de veras, son algo así como héroes para mí.

( ) \_\_ 8. No me gusta tomar grandes decisiones, pero ciertamente no deseo que otra persona las tome por mí.

( ) \_\_ 9. Algunas personas me consideran muy inquieto y nervioso, ¡pero no saben ni la mitad!

( ) \_\_ 10. Sé cuánto enredo armo yo, de modo que encuentro lógico desconfiar de lo que pretenden los demás.

( ) \_\_ 11. Deseo fiarme de las personas, pero suelo sorprenderme desconfiando de sus motivos.

- ( ) \_\_ 12. Soy muy trabajador, de verdad: no paro hasta terminar un trabajo.
- ( ) \_\_ 13. Cuando tengo que tomar una decisión importante, consulto la opinión de las personas en que confío.
- ( ) \_\_ 14. Es muy extraño: puedo ser escéptico, incluso cínico, acerca de todo tipo de cosas, y de pronto me dejo engañar totalmente en algo.
- ( ) \_\_ 15. Ansiedad podría ser mi segundo apellido.

## Anexo # 7. Test de personalidad 7

### PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR SEDE AMBATO

**Objetivo:** Este test evaluará el tipo de personalidad dominante que usted tiene y los resultados ayudaran a un estudio de disertación.

**Instrucciones:** Pon puntos, de 1 a 5, a cada una de las afirmaciones siguientes, según sean verdaderas o aplicables a tí. Y llena el cargo al que perteneces en la organización

#### Cargo:

1..... No siempre

2..... Rara vez cierto

3..... Algo cierto

4..... Generalmente cierto

5..... Muy cierto

#### Tipo 7

( ) \_\_ 1. Me encanta viajar y descubrir diferentes tipos de comidas, personas y experiencias, ¡todo el fabuloso torbellino de la vida!

( ) \_\_ 2. Mi agenda suele estar llena, y me gusta así: la hierba no crecerá bajo mis pies.

( ) \_\_ 3. Lo importante para mí es la emoción y la variedad, no la comodidad ni la precaución, aunque aprovecho las comodidades siempre que las encuentro.

( ) \_\_ 4. Mi mente no para de parlotear, a veces me parece que estoy pensando en diez cosas al mismo tiempo.

( ) \_\_ 5. Una cosa que no soporto de ninguna manera es el aburrimiento, y procuro no aburrirme nunca.

( ) \_\_ 6. Me comprometo bastante cuando estoy en una relación, pero cuando se acaba, paso a otra cosa.

( ) \_\_ 7. Soy curioso y arriesgado; por lo general, soy el primero entre mis amigos en probar cualquier cosa nueva e interesante.

( ) \_\_ 8. Cuando ya no disfruto en una actividad dejo de hacerla.

( ) \_\_ 9. No soy sólo una «persona divertida», también tengo mi lado serio, incluso oscuro, aunque no me gusta mucho ir allí,

( ) \_\_ 10. Soy bueno para lo general, no tanto para los detalles; disfruto más teniendo muchas ideas que en ocuparme de ponerlas en práctica.

- ( ) \_\_ 11. Cuando de veras deseo algo, normalmente encuentro la manera de obtenerlo,
- ( ) \_\_ 12. Las cosas me abaten de vez en cuando, pero muy pronto levanto cabeza.
- ( ) \_\_ 13. Uno de mis principales problemas es que me distraigo con facilidad y me disperso demasiado.
- ( ) \_\_ 14. Tiendo a gastar más dinero del que probablemente debería.
- ( ) \_\_ 15. Me encanta estar con gente, siempre que quieran ir donde yo voy.

## Anexo # 8. Test de personalidad 8

### PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR SEDE AMBATO

**Objetivo:** Este test evaluará el tipo de personalidad dominante que usted tiene y los resultados ayudaran a un estudio de disertación.

**Instrucciones:** Pon puntos, de 1 a 5, a cada una de las afirmaciones siguientes, según sean verdaderas o aplicables a tí. Y llena el cargo al que perteneces en la organización

#### Cargo:

1..... No siempre

2..... Rara vez cierto

3..... Algo cierto

4..... Generalmente cierto

5..... Muy cierto

#### Tipo 8

( ) \_\_ 1. Soy extraordinariamente independiente y no me gusta depender de nadie para lo que necesito.

( ) \_\_ 2. Creo que hay que «romper algunos huevos para hacer una tortilla».

( ) \_\_ 3. Cuando quiero a las personas las considero «mi gente» y siento la necesidad de cuidar de sus intereses.

( ) \_\_ 4. Sé cómo obtener resultados, sé cómo recompensar y apremiar a las personas para que hagan las cosas.

( ) \_\_ 5. No siento mucha compasión por los débiles y los indecisos: la debilidad sólo atrae problemas.

( ) \_\_ 6. Tengo una voluntad fuerte y no renuncio ni me echo atrás fácilmente.

( ) \_\_ 7. No hay nada que me haga sentir más orgulloso que ver actuar por su cuenta a alguien a quien he tomado bajo mi protección.

( ) \_\_ 8. Tengo un lado tierno, incluso algo sentimental, que muestro a muy pocas personas.

( ) \_\_ 9. Las personas que me conocen me agradecen que les hable francamente y les diga exactamente lo que pienso.

( ) \_\_ 10. He tenido que trabajar mucho por todo lo que tengo; creo que las dificultades son

Buenas porque te endurecen y te hacen tener claro lo que deseas.

- ( ) \_\_ 11. Me considero un desafiador, una persona que saca a las personas de su zona de comodidad para que hagan todo lo que son capaces de hacer.
- ( ) \_\_ 12. Mi sentido del humor es prosaico, incluso grosero a veces, aunque creo que la mayoría de las personas son demasiado remilgadas y sensibles.
- ( ) \_\_ 13. Soy capaz de violentos estallidos de cólera, pero se pasan.
- ( ) \_\_ 14. Me siento más vivo cuando hago lo que los demás creen imposible. Me gusta arriesgarme y comprobar si soy capaz de vencer los peligros.
- ( ) \_\_ 15. Normalmente a alguien tiene que tocarle la situación desventajosa, y no quiero ser yo.

## Anexo # 9. Test de personalidad 9

### PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR SEDE AMBATO

**Objetivo:** Este test evaluará el tipo de personalidad dominante que usted tiene y los resultados ayudaran a un estudio de disertación.

**Instrucciones:** Pon puntos, de 1 a 5, a cada una de las afirmaciones siguientes, según sean verdaderas o aplicables a tí. Y llena el cargo al que perteneces en la organización

#### Cargo:

1..... No siempre

2..... Rara vez cierto

3..... Algo cierto

4..... Generalmente cierto

5..... Muy cierto

#### Tipo 9

( )\_\_ 1. Parece que lo que gusta de mí a las personas es que se sienten seguras a mi lado.

( )\_\_ 2. No me importa estar con gente ni me importa estar solo; cualquiera de las dos cosas me va bien, siempre que esté en paz conmigo mismo.

( )\_\_ 3. He encontrado un cierto equilibrio en mí vida, y no veo ningún motivo para estropearlo.

( )\_\_ 4. Estar «cómodo» en todo el sentido de la palabra me atrae muchísimo.

( )\_\_ 5. Prefiero ceder antes que armar una escena.

( )\_\_ 6. No sé exactamente cómo lo hago, pero no me dejo deprimir por las cosas.

( )\_\_ 7. Soy bastante fácil de complacer y normalmente creo que lo que tengo es suficiente para mí.

( )\_\_ 8. Me han dicho que parezco distraído; la verdad es que comprendo las cosas, pero no quiero reaccionar a ellas.

( )\_\_ 9. No me considero tozudo, pero me han dicho que lo soy bastante cuando he tomado una decisión.

( )\_\_ 10. Muchas personas se ponen frenéticas con demasiada facilidad; yo soy mucho más ecuánime.

( )\_\_ 11. Hay que aceptar lo que trae la vida, ya que de todos modos no es mucho lo que se puede hacer al respecto.

- ( )\_\_ 12. Me es fácil comprender diferentes puntos de vista y tiendo más a estar de acuerdo que en desacuerdo con las personas.
- ( )\_\_ 13. Prefiero acentuar lo positivo antes que insistir en lo negativo.
- ( )\_\_ 14. Tengo lo que se podría llamar una filosofía de la vida que me orienta y me da muchísimo consuelo en las épocas difíciles.
- ( )\_\_ 15. Durante el día hago todo lo que hay que hacer, pero cuando se acaba el día sé relajarme y tomarme las cosas con calma.

## **Anexo # 10. Tipos de personalidades con sus competencias**

### **TIPO 1.-REFORMADOR:**

Proactivo

Adaptabilidad a los cambios

Ético

Autocontrol

### **TIPO 2.-AYUDADOR:**

Iniciativa

Relaciones interpersonales

Trabajo en equipo

Orientación al cliente

### **TIPO 3.-TRIUNFADOR**

Orientación al logro

Productividad

Pensamiento analítico

Empowerment

### **TIPO 4.-INDIVIDUALISTA**

Creatividad

Fortaleza

Integridad

Responsabilidad

### **TIPO 5.-INVESTIGADOR**

Habilidad analítica

Perseverancia

Búsqueda de información

Credibilidad técnica

### **TIPO 6.-LEAL**

Responsabilidad

Compromiso

Orientación al cliente

Calidad de trabajo

**TIPO 7.-ENTUSIASTA**

Relaciones interpersonales

Líder

Perseverancia

Dinamismo

**TIPO 8.-DESAFIADOR**

Líder

Pensamiento estratégico

Relaciones interpersonales

Negociación

**TIPO 9.-PACIFICADOR**

Ético

Relaciones interpersonales

Orientación al logro

Creatividad

## **Anexo # 11. Competencias del manual de funciones PUCESA de cada cargo**

### **Prorrector**

Puesto con capacidad gerencial total para realizar actividades de planificación, coordinación, negociación, y evaluación de responsabilidades, con conocimientos profesionales o una vasta experiencia equivalente, para ejercer actividades complejas. Habilidad para conducir grupos humanos. Las relaciones humanas son de máxima importancia porque se requiere capacidad para convencer, orientar, dirigir, comprender, seleccionar, desarrollar y motivar a las personas. Tener capacidad para promover cambios y proyectar la entidad hacia las nuevas exigencias del entorno competitivo en el campo de la educación y de la Fe.

### **Asistente de Prorrectorado**

Capacidad de planificación, organización y comunicación en actividades de nivel gerencial. Destreza en el manejo de relaciones interpersonales y profesionales. Iniciativa y creatividad para funciones propias de su competencia. Confianza en sí mismo y autocontrol. Capacidad para adaptarse a cambios inesperados

### **Secretaria de Prorrectorado**

Puesto para aplicar normas, métodos de carácter técnico, con capacidad de aprender destrezas y desarrollar actividades en un "ambiente de oficina", que requieren saber de reglas básicas, procedimientos o instrucciones claramente definidas. Las Relaciones

Humanas están ligadas al éxito en el cumplimiento de las funciones asignadas al puesto de trabajo, la libertad de actuación está limitada por órdenes o instrucciones específicas, así como sugerencias sobre métodos y materiales a ser utilizados. Disposición para trabajar en equipo, iniciativa y creatividad en la preparación de documentos, discreción en el manejo de asuntos internos, manejo de utilitarios.

### **Secretario General Procurador**

Proactivo, identificación y solución oportuna de problemas de tipo legal, disposición para trabajar en equipo, iniciativa y creatividad en la preparación de documentos. Tener capacidad para actualización permanente y conocimiento de disposiciones legales respecto a la educación superior. Capacidad de juicio, de análisis, discernimiento y liderazgo.

### **Secretaria de Procuraduría**

Puesto con capacidad de aprender destrezas y desarrollar actividades en un "ambiente de oficina", que requieren saber de reglas básicas, procedimientos o instrucciones claramente definidas, en donde tiene la responsabilidad de elegir entre modelos previamente establecidos. Las Relaciones Humanas están ligadas al éxito en el cumplimiento de las funciones asignadas al puesto de trabajo, la libertad de actuación está limitada por órdenes o instrucciones específicas, así como sugerencias sobre métodos y materiales a ser utilizados. Disposición para trabajar en equipo iniciativa y creatividad en la preparación de documentos, discreción en el manejo de asuntos internos, manejo de utilitarios.

**Director de Pastoral Universitaria**

Liderar procesos de transformación conductual y tener la capacidad para motivar a los estudiantes. Poseer conocimientos pedagógicos y pastorales. Haber impartido cursos, seminarios, conferencias con diferentes grupos juveniles. Apertura para entablar diálogos con el personal docente, docente y administrativo, proactivo , relaciones interpersonales, iniciativa .

**Secretaria de Pastoral Universitaria**

Puesto con capacidad de aprender destrezas y desarrollar actividades en un "ambiente de oficina", que requieren saber de reglas básicas, procedimientos o instrucciones claramente definidas, en donde tiene la responsabilidad de elegir entre modelos previamente establecidos. Las Relaciones Humanas están ligadas al éxito en el cumplimiento de las funciones asignadas al puesto de trabajo, la libertad de actuación está limitada por órdenes o instrucciones específicas, así como sugerencias sobre métodos y materiales a ser utilizados. Disposición para trabajar en equipo iniciativa y creatividad en la preparación de documentos, discreción en el manejo de asuntos internos, manejo de utilitarios. Orientación al cliente.

### **Jefe del Departamento de Informática**

Puesto con conocimiento para aplicar normas, métodos o procedimientos de carácter técnico. Conocimientos del idioma Inglés (lectura comprensiva). La complejidad de las tareas exige que la libertad del pensamiento requiera de elección de cosas aprendidas pertinentes al caso en situaciones que presentan material nuevo, pero que en lo general se ajustan a patrones o modos establecidos lo cual da lugar a que el tipo de razonamiento sea ampliamente definido por lo que requiere de iniciativa en el uso de métodos profesionales. Tener un alto sentido de responsabilidad, planificación, organización y control en el uso de equipos de la Administración del Centro de Informática.

### **Asistente de Plataformas y Aplicaciones**

Puesto con conocimiento para aplicar normas, métodos o procedimientos de carácter técnico. Habilidad analítica Conocimientos del idioma Inglés (lectura comprensiva). La complejidad de las tareas exige que la libertad del pensamiento requiera de elección de cosas aprendidas pertinentes al caso en situaciones que presentan material nuevo, pero que en lo general se ajustan a patrones o modos establecidos lo cual da lugar a que el tipo de razonamiento sea ampliamente definido por lo que requiere de iniciativa en el uso de métodos profesionales

### **Asistente de Software y Bases de Datos**

Puesto para aplicar normas, métodos de carácter técnico. Habilidad analítica. Capacidad para elaborar sistemas aplicando metodologías de desarrollo de software. Análisis de operaciones. Conocimiento en materia de diseño/ programación Web, lenguajes y entornos de programación Web, aplicaciones cliente/servidor. Alto conocimiento en la administración y manejo de gestores de bases de datos relacionales, su mantenimiento y migración de datos. Habilidad en la elaboración de documentos tanto técnicos como funcionales. Las relaciones humanas son importantes y críticas por cuanto el puesto exige interacción con los usuarios. Orientación al cliente

### **Asistente de Redes y Telecomunicaciones**

Puesto para aplicar normas, métodos de carácter técnico. Conocimiento del idioma Inglés (lectura comprensiva), instalación y configuración de sistemas operativos (Solaris, Linux y Windows). Capacidad para realizar reparaciones menores y dar mantenimiento lógico en los equipos de cómputo. Tener conocimientos para instruir en el uso de equipos de cómputo. Predisposición en la atención a los usuarios e interacción con los mismos. Tener capacidad de observación.

**Auxiliar técnico informático**

Puesto para aplicar normas, métodos de carácter técnico. Conocimiento del idioma Inglés (lectura comprensiva). Tener conocimientos para instruir en el uso de equipos de cómputo. Predisposición en la atención a los usuarios. Tener capacidad de observación. . Habilidad analítica, búsqueda de información, orientación al cliente, perseverancia

**Director Financiero**

Puesto con capacidad gerencial total para realizar actividades de planificación, coordinación y negociación. Con conocimientos profesionales o una vasta experiencia equivalente para ejercer actividades complejas. Las relaciones humanas son de máxima importancia porque se requiere capacidad para convencer, orientar, dirigir, comprender, seleccionar, desarrollar y motivar a las personas, para contribuir al éxito de la institución.

**Contador (a)**

Capacidad de análisis y síntesis, buena memoria visual, concentración y habilidad en el manejo de información numérica. Capacidad organizativa para desarrollar las tareas contables. Ser minucioso en el manejo de las operaciones contables y el respaldo de documentos sustentatorios. Tener capacidad de precisar diversos puntos de control contable – financiero.

**Asistente de Contabilidad**

Capacidad de análisis y síntesis, buena memoria visual. Capacidad de concentración y habilidad en el manejo de información numérica. Capacidad organizativa para desarrollar las tareas contables. Ser minucioso en el manejo de documentos sustentatorios. Tener capacidad de organización. Manejo de paquetes contables y utilitarios

**Director Administrativo**

Sus actividades requieren de liderazgo y experiencia en el ámbito administrativo. Destreza en el procesamiento de información numérica. Capacidad para resolver conflictos propios de la función. Habilidad organizativa para desarrollar las tareas en su ámbito. Manejo de conflictos, planificación, relaciones interpersonales

**Director de Talento Humano.**

Sus actividades requieren de liderazgo y experiencia en el manejo de las relaciones humanas de la Sede. Destreza en el procesamiento de información numérica. Capacidad para resolver conflictos propios de la función. Habilidad organizativa para desarrollar las tareas en su ámbito El bienestar laboral son importantes para el cumplimiento de las funciones asignadas al puesto de trabajo

### **Auxiliar de Apoyo Administrativo y Taller**

Conocimiento de los equipos, gran capacidad para realizar reparaciones menores y dar mantenimiento, tener conocimientos para instruir a otros en el uso de equipos y herramientas, habilidad para relacionarse con usuarios, Tener capacidad de observación, habilidad en el uso de máquinas y herramientas, conocimientos de metalmecánica y carpintería, tener un alto sentido de responsabilidad, haber realizado cursos en madera y/o prácticas en reparación y mantenimiento de equipos metal mecánicos. Orientación al cliente, habilidad manual

### **Auxiliar de servicios generales**

Puesto con conocimientos básicos para ejecutar actividades sencillas y repetitivas, bajo instrucciones precisas; de naturaleza individual que demandan relaciones humanas básicas para entrega-recepción de información. La complejidad de las tareas es sencilla ya que comporta una muy estrecha libertad de pensamiento en virtud de reglas o instrucciones específicas para realizar sus responsabilidades, lo cual da lugar a que el tipo de razonamiento que exige se enmarca en una rutina estricta de simple elección de actividades. El grado de libertad de actuación está controlado por órdenes e instrucciones directas y detalladas de supervisión. Sentido de colaboración, ser honesto y confiable, Tener conocimiento de trámite en las Instituciones, Tener carácter amigable y predisposición para las relaciones publicas, tener un alto sentido de responsabilidad. Habilidad en el manejo de equipos de limpieza.

### **Director de Estudiantes y Bienestar Estudiantil**

Puestos con capacidad gerencial total para realizar actividades de planificación, coordinación y negociación, con conocimientos profesionales o una vasta experiencia equivalente, para ejercer actividades complejas. Las relaciones humanas son de máxima importancia porque se requiere capacidad para convencer, orientar, dirigir, comprender, seleccionar y motivar a los usuarios, para contribuir al éxito de la institución.

### **Secretaria de la Dirección de Estudiantes y Bienestar Estudiantil**

Puesto para aplicar normas, métodos de carácter técnico, con capacidad de aprender destrezas y desarrollar actividades en un "ambiente de oficina", que requieren saber de reglas básicas, procedimientos o instrucciones claramente definidas. Las relaciones interpersonales son importantes en el cumplimiento de las funciones asignadas al puesto de trabajo, la libertad de actuación está limitada por órdenes o instrucciones específicas, así como sugerencias sobre métodos y materiales a ser utilizados. Disposición para trabajar en equipo. Aprendizaje activo y orientación de servicio. Concentración y habilidad en la preparación de documentos. Discreción en el manejo de asuntos internos. Manejo de utilitarios. Iniciativa y creatividad

**Director Académico**

Puesto con capacidad gerencial total para realizar actividades de planificación, coordinación y evaluación de responsabilidades, con conocimientos profesionales o una vasta experiencia equivalente para ejercer actividades complejas. Las relaciones humanas son de máxima importancia porque se requiere capacidad para orientar, dirigir, comprender, seleccionar, desarrollar y motivar a las personas, para contribuir al éxito de la Sede. Liderazgo,

**Secretaria de la Dirección Académica**

Puesto para aplicar normas, métodos de carácter técnico, con capacidad de aprender destrezas y desarrollar actividades en un "ambiente de oficina", que requieren saber de reglas básicas, procedimientos o instrucciones claramente definidas. Las Relaciones Humanas están ligadas al éxito en el cumplimiento de las funciones asignadas al puesto de trabajo, la libertad de actuación está limitada por órdenes o instrucciones específicas, así como sugerencias sobre métodos y materiales a ser utilizados. Disposición para trabajar en equipo, iniciativa y creatividad en la preparación de documentos, discreción en el manejo de asuntos internos, manejo de utilitarios. Orientación al servicio

**Director del Departamento de Investigación, Postgrados y Autoevaluación**

Puesto con capacidad para realizar actividades de planificación, coordinación y evaluación de responsabilidades en lo referente a investigación, postgrados y autoevaluación. Tener capacidad de fomentar cambios para adaptarse a las nuevas exigencias de la educación superior y a las transformaciones del contexto internacional. Las relaciones humanas son de máxima importancia porque se requiere capacidad para convencer, orientar, dirigir, comprender, desarrollar y motivar a las personas, para contribuir al éxito de la Sede Proactivo

**Secretaria de Investigación, Postgrado y Autoevaluación**

Puesto con capacidad de aprender destrezas y desarrollar actividades que requieren saber de reglas básicas, procedimientos o instrucciones claramente definidas, en donde tiene la responsabilidad de elegir entre modelos previamente establecidos. Las Relaciones Humanas están ligadas al éxito en el cumplimiento de las funciones asignadas al puesto de trabajo, la libertad de actuación está limitada por órdenes o instrucciones específicas, así como sugerencias sobre métodos y materiales a ser utilizados. Disposición para trabajar en equipo iniciativa y creatividad en la preparación de documentos, discreción en el manejo de asuntos internos, manejo de utilitarios.

### **Subdirector del Departamento de Investigación, Postgrados y Autoevaluación**

Puesto con capacidad para realizar actividades de planificación, coordinación y evaluación de responsabilidades en lo referente a investigación, postgrados y autoevaluación. Tener capacidad de fomentar cambios para adaptarse a las nuevas exigencias de la educación superior y a las transformaciones del contexto internacional. Las relaciones humanas son de máxima importancia porque se requiere capacidad para convencer, orientar, dirigir, comprender, desarrollar y motivar a las personas, para contribuir al éxito de la Sede, orientación al cliente, adaptabilidad a los cambios, relaciones interpersonales.

### **Jefe de Biblioteca**

Facilidad para comunicarse y establecer relaciones interpersonales a todo nivel. Actitudes de actualización e investigación permanente, perseverancia relaciones humanas, creatividad, dinamismo y liderazgo. Capacidad para tomar decisiones, dirigir, planear y desarrollar servicios acordes con las necesidades de información de los usuarios. Tener conocimientos básicos en planeamiento, organización técnica y funcionamiento de servicios bibliotecarios.

### **Bibliotecario**

Puesto para estar en capacidad de aprender destrezas y desarrollar actividades en un "ambiente de oficina", que requieren saber de reglas básicas, procedimientos o

instrucciones claramente definidas. Orientación al usuario, Buena retención. Capacidad de comunicación con los usuarios, conocimientos específicos de la función, manejo de utilitarios. Conocimientos básicos de sistemas. Orientación al cliente, apego a normas, relaciones interpersonales.

### **Director de Escuela / Programa**

Proactivo, toma de decisiones, identificación y solución oportuna de problemas dentro de las políticas de la institución, disposición para trabajar en equipo. Tener capacidad de fomentar cambios para adaptarse a las nuevas exigencias de la educación superior y a las transformaciones del contexto internacional. Relaciones interpersonales

### **Secretaria de Unidad Académica**

Puesto con capacidad de aprender destrezas y desarrollar actividades que requieren saber de reglas básicas, procedimientos o instrucciones claramente definidas, en donde tiene la responsabilidad de elegir entre modelos previamente establecidos. Las Relaciones Humanas están ligadas al éxito en el cumplimiento de las funciones asignadas al puesto de trabajo, la libertad de actuación está limitada por órdenes o instrucciones específicas, así como sugerencias sobre métodos y materiales a ser utilizados. Disposición para trabajar en equipo iniciativa y creatividad en la preparación de documentos, discreción en el manejo de asuntos internos, manejo de utilitarios.

### **Auxiliar de Equipos**

Puesto con capacidad de aprender destrezas y desarrollar actividades que requieren saber de reglas básicas, procedimientos o instrucciones claramente definidas, en donde tiene la responsabilidad de elegir entre modelos previamente establecidos, requiere conocer el funcionamiento de los equipos, tener capacidad para realizar reparaciones menores, tener capacidad para instruir en el uso de equipos, predisposición a la atención en el servicio, tener capacidad de observación, conocimientos de electrónica y tener un alto sentido de responsabilidad, orientación al cliente , trabajo en equipo, apego a normas.

## **Anexo # 12. Diccionario De Competencias**

La siguiente información fue recabada del Diccionario de competencias de Martha Alles, (2009) y se detalla a continuación.

- 1. Adaptabilidad a cambios:** Capacidad para modificar convicciones y conductas con el fin de adaptarse a diversas situaciones, medios y personas.
- 2. Apego a normas:** Capacidad para entender, acatar y actuar dentro de las directrices y normas organizacionales y sociales.
- 3. Autocontrol:** Capacidad de mantener las propias emociones bajo control y evitar reacciones negativas ante provocaciones, hostilidad por parte de otros o bajo condiciones de estrés.
- 4. Búsqueda de información:** Inquietud y curiosidad por buscar información más allá de las preguntas rutinarias o de lo que se requiere en el puesto y darle su menor manejo.
- 5. Calidad de trabajo:** Capacidad para realizar actividades y funciones específicas del trabajo de forma eficaz y eficiente dando un valor agregado al resultado del trabajo.
- 6. Capacidad de análisis y síntesis:** Capacidad de organizar las partes de un problema o situación de forma sistemática, y el establecer prioridades de una forma racional.
- 7. Capacidad de reparaciones:** Capacidad para establecer soluciones en problemas relacionados a maquinaria o equipos de oficina estableciendo resultados óptimos.
- 8. Capacidad de observación:** Capacidad para observar y analizar información diversa de la organización.

- 9. Capacidad organizativa:** Capacidad para establecer eficazmente un orden apropiado de actuación personal o para terceros con el objetivo de alcanzar una meta.
- 10. Creatividad:** Capacidad para generar ideas nuevas o conceptos que ayuden a la realización de las tareas y actividades de un trabajo específico.
- 11. Dinamismo:** Capacidad de trabajar activamente en situaciones diversas, tener dominios de sí mismo siguiendo adelante ante circunstancias adversas.
- 12. Habilidad analítica:** Capacidad de razonamiento la forma que una persona organiza cognoscitivamente su trabajo haciendo un análisis lógico.
- 13. Habilidad Manual:** Capacidad para realizar trabajos manuales de una forma eficaz y eficiente utilizando cierto grado de ingenio y creatividad.
- 14. Habilidad organizativa:** Capacidad para realizar el trabajo de una forma adecuada estableciéndose tiempos determinados y optimizando recursos
- 15. Iniciativa:** Capacidad de actuar proactivamente, idear e implementar soluciones a nuevas problemáticas o retos con independencia de criterio.
- 16. Liderazgo:** Capacidad del trabajador para ejercer influencia sobre su equipo, promoviendo en ellos una alta motivación por conseguir cada objetivo lo cual conllevará a alcanzar la meta en la organización.
- 17. Manejo de conflictos:** Capacidad para plantear soluciones y resolver diferencias de opiniones de las partes apoyándose en la autoridad y justicia.
- 18. Manejo de Información:** Capacidad para recabar y guardar información de la organización con un alto sentido de honestidad y cumplimiento.
- 19. Memoria visual:** Capacidad para sintetizar información visual y almacenarla en un tiempo prolongado.

- 20. Motivación:** Capacidad para persuadir y alentar a los demás en la búsqueda de objetivos organizacionales.
- 21. Negociación:** Capacidad para utilizar argumentos sólidos y honestos y acercar posiciones mediante el ejercicio del razonamiento conjunto que contemple los intereses de todas las partes.
- 22. Orientación al Cliente:** Capacidad para actuar con sensibilidad ante las necesidades de un cliente, implica una vocación permanente de servicio.
- 23. Perseverancia:** Capacidad para obrar con firmeza y constancia en la ejecución de proyectos y en la consecución de objetivos.
- 24. Planificación:** Capacidad para determinar eficazmente metas y prioridades de su tarea, área y proyecto especificando, acciones y recursos para el logro de objetivos y metas.
- 25. Proactivo:** Capacidad para trabajar con iniciativa y rigurosamente en situaciones alternativas, prolongadas sin que esto se vea afectado en su nivel de actividad frecuente.
- 26. Relaciones Interpersonales:** Capacidad para mantener relaciones adecuadas con los demás, sabiendo comprender y responder a pensamientos y sentimientos.
- 27. Responsabilidad:** Capacidad para reflexionar y orientar los actos en el plano de lo moral y de esta forma llevar a cabo las tareas con precisión y calidad.
- 28. Trabajo en equipo:** Capacidad para colaborar con los demás, formar parte de un grupo y trabajar en conjunto para alcanzar objetivos grupales en la organización.

## Anexo # 13. Validación del plan de capacitación



Ambato febrero 24, 2015  
RRHH-047-2015

Licenciada  
Betsy Ilaja Verdezoto  
**DIRECTORA DE LA ESCUELA DE PSICOLOGÍA**  
Presente

De mi consideración:

Una vez que he revisado el plan de capacitación anual para el personal Administrativo de la Sede propuesto por la Srta. Vanessa Camacho Romero con número de matrícula ES-149, valido la aplicabilidad de este instrumento en beneficio de la institución.

Por la atención que se sirva dar a la presente, quedo de usted muy agradecido.

Atentamente,

  
Ing. David Camacho  
**DIRECTOR DE TALENTO HUMANO**



cc: archivo

DC



**DIRECCIÓN  
TALENTO HUMANO**  
Av. Manuelita Sáenz, s/n  
sector El Tropezón  
Telf.: 593 3 2586 008  
ext. 110  
[www.pucesa.edu.ec](http://www.pucesa.edu.ec)

## Anexo # 14. Validación del plan de capacitación

Ambato, 27 de Febrero del 2015

Mg. Betsy Ilaja

DIRECTORA DE ESCUELA DE PSICOLOGÍA

Presente

De mi consideración:

Una vez revisado el plan de capacitación anual para el personal Administrativo de la Sede propuesto por la Srta. Vanesa Camacho Romero con número de matrícula ES-149, valido la aplicabilidad de este instrumento en beneficio de la institución.

Sin más por el momento me suscribo de Ud.

Atentamente,



Lcdo. Gonzalo Pazmay M.A.

Docente



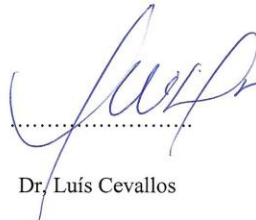
## Anexo # 15. Validación del test TRIE

### CERTIFICADO

Yo, Luis Cevallos Terneus en calidad de Doctor en Psicología Industrial certifico que las herramientas: Test Rápido de Identificación en el Eneagrama (TRIE) y test llamado Identificador de Tipo según Actitudes (ITA Riso-Hudson) para la investigación: "Relación entre el puesto de trabajo del personal administrativo de una organización educativa y la tipología de la personalidad del modelo de naranjo", planteada por la Srta; Vanessa Priscila Camacho Romero, es válido y aplicable para dicha investigación.

Ambato, 20 de noviembre del 2014

Atentamente

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'Luis Cevallos', is written over a horizontal dotted line.

Dr. Luis Cevallos

## Anexo # 16. Validación del test TRIE

### CERTIFICADO

Yo, Andrea Pico Barrionuevo en calidad de Psicóloga Industrial certifico que las herramientas: Test Rápido de Identificación en el Eneagrama (TRIE) y test llamado Identificador de Tipo según Actitudes (ITA Riso-Hudson) para la investigación: "Relación entre el puesto de trabajo del personal administrativo de una organización educativa y la tipología de la personalidad del modelo de naranjo", planteada por la Srta; Vanessa Priscila Camacho Romero, es válido y aplicable para dicha investigación.

Ambato, 20 de noviembre del 2014

Atentamente



Ps. Ind, Andrea Pico