

**“UNIVERSIDAD NACIONAL HERMILIO VALDIZÁN
HUÁNUCO”**

FACULTAD DE PSICOLOGÍA

CARRERA PROFESIONAL DE PSICOLOGIA



**“ESTILOS DE COMPORTAMIENTO, VALORES Y
ANTIVALORES EN LOS TRABAJADORES ADMINISTRATIVOS
DE LA UNHEVAL HUÁNUCO”- 2016**

**TESIS PARA OPTAR EL TITULO PROFESIONAL DE LICENCIADO EN
PSICOLOGIA**

TESISTA: BACH. RAMOS CONTRERAS YOLANDA EMILY

ASESORA: MG. JEANETTE MENDOZA LOLI

HUÁNUCO-PERÚ

2019

DEDICATORIA

A las personas que más amo en este mundo que son mis padres y mis hermanos, por los cuales cada experiencia de la vida y la realización de los sueños se transforman en una alegría compartida.

AGRADECIMIENTOS

- A Dios, que con su ejemplo me enseñó que con fortaleza y perseverancia se puede lograr cualquier meta.
- A los docentes de la Facultad de Psicología por su orientación y conocimientos transmitidos durante estos años de formación.
- A todas las personas que me han acompañado a lo largo de mi carrera, que confiaron en mí y me motivaron en mi afán de incrementar mis conocimientos.
- A mi papá que ha sido la persona que he tomado como ejemplo durante toda mi vida debido a su constante anhelo de superación, característica que ha tratado de transmitirnos a mí y a mis hermanos siempre.
- A mi madre por su gran paciencia y cuidado continuo que tubo hacia mi, apoyándome incondicionalmente en todo momento.

RESUMEN

La presente investigación cuyo tema se centra en determinar los Estilos de Comportamiento y los Valores predominantes en los trabajadores administrativos de la “Universidad Nacional Hermilio Valdizan”, a través de dos instrumentos el Test de DISCcernimiento laboral y el Cuestionario de Valores y Antivalores VALANTI, que se aplicaron a muestra de 170 trabajadores de las cuales 99 son nombrados y 71 son contratados. Se evaluó los estilos de comportamiento que están divididos en 4: Dominancia, Influencia, Seguridad y Complacencia; se evaluó también los valores y antivalores que se subdividían en 4 niveles las cuales son: en nivel intelectual representado por el valor verdad, nivel físico representado por el valor rectitud, nivel emocional representado por el valor paz, nivel psíquico representado por el valor amor y el nivel espiritual representado por el valor no violencia. En términos generales se detectó que en el término de valores realizando una comparación, los trabajadores nombrados se encuentran en mayor déficit en los valores de rectitud y no violencia dentro de estas se encuentra los valores de respeto, responsabilidad, compromiso, no discriminación, no violencia, lo que es preocupante ya que trae a la larga conflictos, y respecto a los contratados se encuentran en mayor déficit en el valor verdad, Así mismo se encontró que los estilos de comportamiento

predominante en la población administrativa en general el más predominante es la “complacencia” con un 35,29% de población , seguidamente los dominantes con un 33,53% , en tercer lugar se encuentran los influyentes con un 17,65% y por último los que se enfocan en la seguridad con un 13,53%. El perfil predominante de comportamiento en los trabajadores administrativos es el “pionero” con un 13,5% y el menos predominante son los “negociadores” con un 2,9%. Los estilos de comportamiento predominantes según condición laboral son: en los nombrados el 33,3% muestran una imagen de “complacencia” y “cautolelosidad”, mientras que en los contratados un 46,5%(33) muestra una imagen de “dominio”.

ABSTRAC

The present investigation whose subject focuses on determining the Behavioral Styles and the predominant Values in the administrative workers of the "National University Hermilio Valdizan", through two instruments the Labor Discernment Test and the VALANTI Values and Antivalences Questionnaire, which they were applied to a sample of 170 workers of which 99 are appointed and 71 are hired. Behavioral styles that are divided into 4 were evaluated: Dominance, Influence, Safety and complacency; Values and antivalores were also evaluated that were subdivided into 4 levels which are: in intellectual level represented by the truth value, physical level represented by the value of righteousness, emotional level represented by the value of peace, psychic level represented by the value of love and the spiritual level represented by the value nonviolence. In general terms, it was found that in the comparison of values, the appointed workers are in greater deficit in the values of rectitude and nonviolence. Within these are the values of respect, responsibility, commitment, non-discrimination, non-violence , which is worrisome since it brings conflicts in the long run, and in relation to the hired ones they find themselves in the greatest deficit in the truth value, likewise it was found that the styles of behavior in the administrative population in general the most predominant is the complacency with 35.29% of the population

followed by the dominant ones with 33.53%, in third place are the influential ones with 17.65% and finally those that focus on security with 13.53%. The predominant profile of behavior in administrative workers is the "pioneer" 13.5% and the least predominant are the "negotiators" with 2.9%. The predominant behavior styles according to work conditions are: in those named, 33.3% show an image of complacency and caution, while in the contracted 46.5% (33) show a domain image

INTRODUCCIÓN

El tema de investigación de esta tesis, surge por la necesidad de conocer los estilos de comportamiento y valores en los trabajadores Administrativos de la UNHEVAL”, ya que hoy en día con el proceso de la globalización, la acreditación y la búsqueda de la calidad educativa y conociendo el protagonismo de las universidades como instituciones formadoras de futuros profesionales, en donde cuentan con los docentes como instructores, formadores de los estudiantes y siendo importante el soporte administrativo a través del cumplimiento de sus funciones básicas tales son la planeación, organización, dirección, coordinación, control, evaluación de las actividades universitarias específicamente el área financiera, como el manejo del presupuesto anual de ingresos y egresos; supervisar el inventario del patrimonio de la Universidad; beneficios universitarios, etc. Sin embargo, en la actualidad en el Perú es sabido sobre los desbalances económicos dentro de diversas Universidades, tal vez sean por la falta de ética, principios, hábitos, valores o rasgos de comportamiento presentes en los trabajadores administrativos de las universidades. No obstante esto, en las instituciones universitarias actualmente se confrontan diversas situaciones críticas propiciadas por los miembros no solo académicos sino que también administrativos, quienes por tener diferentes creencias, estilos de comportamiento y valores les

cuesta asimilar las normas y adecuarse a los requerimientos establecidos, de allí que su desempeño laboral no siempre sea como se espera y esto afecte, de alguna manera, los valores éticos morales de las personas en la organización.

Este estudio no solo nos permitirá conocer los valores, sino que también a partir de conocer sus estilos de comportamiento sabremos cuanto potencial tienen para el liderazgo, su sentido de responsabilidad, su tipo de reacción bajo presión (estrés), etc.

En el primer capítulo se presenta el PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN. En él se exponen el planteamiento del problema, formulación del problema, los objetivos, asimismo la justificación e importancia y la delimitación de la investigación.

En el segundo capítulo se presenta MARCO TEORICO CONCEPTUAL, se han integrado los resultados de la revisión de la bibliografía y el marco teórico empleado para dar soporte a la investigación.

En el tercer capítulo se presenta el MARCO METODOLÓGICO, que incluye tipo de investigación, nivel, diseño, el método de investigación, población de estudio con su respectiva muestra y muestreo, técnicas e instrumentos de recolección de datos.

En el cuarto capítulo, se presenta los RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN donde, se analiza e interpreta los datos y se realiza

la discusión de datos obtenidos mediante la aplicación de los instrumentos, sobre la base a las variables e indicadores propuestos.

En el quinto capítulo se presenta las conclusiones y recomendaciones

INDICE

DEDICATORIA	
AGRADECIMIENTOS	
RESUMEN	
INTRODUCCIÓN	
CAPITULO I PROBLEMA DE INVESTIGACION	
1.1. Planteamiento del problema	16
1.2. Formulación del problema.....	19
1.3. Objetivos: generales, específicos.....	21
1.4. Justificación.....	22
1.5. Limitaciones.....	23
CAPITULO II MARCO TEORICO CONCEPTUAL	
2.1. Antecedentes.....	24
2.2. Fundamentación teórico.....	30
2.2.1. PERSONAL ADMINISTRATIVO Y FUNCIONES.....	30
2.2.2. GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO.....	40
2.2.3. EL DISC Y EL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL.....	48
2.2.4. ESTILOS DE COMPORTAMIENTO (EL LENGUAJE DISC).....	51

2.2.5. VALORES.....	99
2.3. Definiciones conceptuales.....	106
2.4. Sistema de variables – dimensiones e indicadores.....	109
2.5. Definición operacional de las variables.....	111
CAPITULO III MARCO METODOLOGICO	
3.1. Nivel , tipo y método de investigación.....	113
3.2. Diseño y esquema de investigación.....	114
3.3. Ámbito de investigación.....	114
3.4. Población y muestra.....	117
3.5. Técnicas y procedimiento de recolección de datos	120
3.6. Técnicas y procesamiento de datos.....	125
CAPITULO IV RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN	
4.1. Presentación de resultados	126
4.2. Análisis e interpretación de resultados.....	162
4.3. Discusión de resultados.....	170
CAPITULO V CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	
5.1. Conclusiones.....	181
5.2. Sugerencias y recomendaciones.....	183
BIBLIOGRAFIA.....	185
ANEXOS	

INDICE DE TABLAS

Tabla N° 01. Resultados en Nivel Intelectual representados por el Valor Verdad en los trabajadores administrativos de la UNHEVAL 2016 _____	Pag 126
Tabla N° 02. Resultados en el Nivel físico representados por el Valor Rectitud en los trabajadores administrativos de la UNHEVAL 2016 _____	Pag 128
Tabla N° 3 Resultados en el Nivel Emocional representados por el Valor Paz en los trabajadores administrativos de la UNHEVAL 2016 _____	Pag 129
Tabla N°4 Resultados en el Nivel Psíquico representado por el Valor Amor en los trabajadores administrativos de la UNHEVAL 2016 _____	Pag 131
Tabla N°5 Resultados en el Nivel Espiritual representado por el Valor no Violencia en los trabajadores administrativos de la UNHEVAL 2016 _____	Pag 132
Tabla N°6 Resultados en el Nivel Intelectual- Verdad según condición laboral de los trabajadores administrativos de la UNHEVAL 2016 _____	Pag 134
Tabla N°7 Resultados en el Nivel físico- rectitud según condición laboral de los trabajadores administrativos de la UNHEVAL 2016 _____	Pag 135
Tabla N°8 Resultados en el Nivel emocional- paz según condición laboral de los trabajadores administrativos de la UNHEVAL 2016 _____	Pag 137
Tabla N°9 Resultados en el Nivel psíquico- amor según condición laboral de los trabajadores administrativos de la UNHEVAL 2016 _____	Pag 139
Tabla N°10 Resultados en el Nivel espiritual- no violencia según condición laboral de los trabajadores administrativos de la UNHEVAL 2016 _____	Pag 140
Tabla N°11 Resultados según los 5 niveles de valores y antivalores en el personal administrativo contratado de la UNHEVAL 2016 _____	Pag 142
Tabla N°12 Resultados según los 5 niveles de valores y antivalores en el personal administrativo nombrado de la UNHEVAL 2016 _____	Pag 144

Tabla N°13 Resultados de la imagen proyectada de los trabajadores administrativos de la UNHEVAL 2016_____	Pag 146
Tabla N°14 Resultados de la imagen privada de los trabajadores administrativos de la UNHEVAL 2016 _____	Pag 148
Tabla N° 15 Resultados de la imagen pública de los trabajadores administrativos de la UNHEVAL 2016_____	Pag 149
Tabla N°16 Perfil representativo de comportamiento de los trabajadores administrativos de la UNHEVAL _____	Pag 151
Tabla N°17 Resultados de la imagen proyectada de los trabajadores administrativos de la UNHEVAL 2016- según condición laboral_____	Pag 153
Tabla N°18 Resultados de la imagen privada de los trabajadores administrativos de la UNHEVAL 2016- según condición laboral _____	Pag 155
Tabla N° 19 Resultados de la imagen pública de los trabajadores administrativos de la UNHEVAL 2016- según condición laboral_____	Pag 157
Tabla N° 20 Perfil representativo de comportamiento de los trabajadores administrativos de la UNHEVAL 2016- según condición laboral_____	Pag 159

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura ° 01. Resultados en Nivel Intelectual representados por el Valor Verdad en los trabajadores administrativos de la UNHEVAL 2016 _____	Pag 127
Figura N° 02. Resultados en el Nivel físico representados por el Valor Rectitud en los trabajadores administrativos de la UNHEVAL 2016 _____	Pag 128
Figura N° 3 Resultados en el Nivel Emocional representados por el Valor Paz en los trabajadores administrativos de la UNHEVAL 2016_____	Pag 130
Figura N°4 Resultados en el Nivel Psíquico representado por el Valor Amor en los trabajadores administrativos de la UNHEVAL 2016_____	Pag 131
Figura N°5 Resultados en el Nivel Espiritual representado por el Valor no Violencia en los trabajadores administrativos de la UNHEVAL 2016____	Pag 133
Figura N°6 Resultados en el Nivel Intelectual- Verdad según condición laboral de los trabajadores administrativos de la UNHEVAL 2016 _____	Pag 134
Figura N°7 Resultados en el Nivel físico- rectitud según condición laboral de los trabajadores administrativos de la UNHEVAL 2016 _____	Pag 136
Figura N°8 Resultados en el Nivel emocional- paz según condición laboral de los trabajadores administrativos de la UNHEVAL 2016 _____	Pag 138
Figura N°9 Resultados en el Nivel psíquico- amor según condición laboral de los trabajadores administrativos de la UNHEVAL 2016 _____	Pag 139
Figura N°10 Resultados en el Nivel espiritual- no violencia según condición laboral de los trabajadores administrativos de la UNHEVAL 2016 _____	Pag 141
Figura N°11 Resultados según los 5 niveles de valores y antivalores en el personal administrativo contratado de la UNHEVAL 2016_____	Pag 143
Figura N°12 Resultados según los 5 niveles de valores y antivalores en el personal administrativo nombrado de la UNHEVAL 2016 _____	Pag 145

Figura N°13 Resultados de la imagen proyectada de los trabajadores administrativos de la UNHEVAL 2016_____	Pag 147
Figura N°14 Resultados de la imagen privada de los trabajadores administrativos de la UNHEVAL 2016 _____	Pag 148
Figura N° 15 Resultados de la imagen pública de los trabajadores administrativos de la UNHEVAL 2016_____	Pag 150
Figura N°16 Perfil representativo de comportamiento de los trabajadores administrativos de la UNHEVAL _____	Pag 152
Figura N°17 Resultados de la imagen proyectada de los trabajadores administrativos de la UNHEVAL 2016- según condición laboral_____	Pag 153
Figura N°18 Resultados de la imagen privada de los trabajadores administrativos de la UNHEVAL 2016- según condición laboral _____	Pag 155
Figura N° 19 Resultados de la imagen pública de los trabajadores administrativos de la UNHEVAL 2016- según condición laboral_____	Pag 157
Figura N° 20 Perfil representativo de comportamiento de los trabajadores administrativos de la UNHEVAL 2016- según condición laboral_____	Pag 160

CAPITULO I

EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.

En la actualidad en nuestro país se están llevando a cabo acciones para mejorar la calidad de la educación que se imparte a las personas de los distintos niveles educativos, una calidad que está enfocada a la mejora en el trabajo realizado por los actores tales son docentes y administrativos que contribuyen de manera importante, involucrándose en mayor o menor medida en el proceso educativo antes mencionado. Por esta razón teniendo en cuenta estos aspectos es necesario acoplarnos a esta etapa de búsqueda de la calidad educativa, enfocándonos en las universidades como instituciones formadoras de futuros profesionales, en donde cuentan con los docentes como instructores, formadores de los estudiantes. Pero el soporte administrativo ayuda a cumplir esto, a través del cumplimiento de sus funciones básicas tales son la planeación, organización, dirección, coordinación, control, evaluación de las actividades universitarias específicamente el área financiera, como el manejo del presupuesto anual de ingresos y egresos; supervisar el inventario del patrimonio de la Universidad; beneficios universitarios, etc.

Conociendo la realidad universitaria que se vive en el país y la lucha por alcanzar la calidad y excelencia, la Universidad Nacional Hermilio Valdizan (UNHEVAL), empezó la búsqueda de la competitividad a través de diferentes estrategias y métodos que se llevan a cabo con tal de obtener los mejores resultados como es la acreditación.

Sin embargo, en las universidades de nuestro país existen algunos problemas y conflictos laborales, ya sea falta de trabajo en equipo, falta de ética, principios, hábitos, valores o rasgos de comportamiento presentes en los trabajadores administrativos que dificultan el trabajo exitoso dentro de las universidades. Por tal motivo se confrontan diversas situaciones críticas propiciadas por los miembros no solo académicos, sino también administrativos, quienes, por tener otro tipo de creencias, estilos de comportamiento y valores les cuesta asimilar las normas y adecuarse a los requerimientos establecidos, de allí que su desempeño laboral no siempre sea como se espera y esto afecte, de alguna manera, los valores éticos y morales de las personas en la organización.

En tal sentido, la universidad dentro de un sistema integrado de educación superior, debe recuperar su papel así como también su conciencia crítica y moral de la sociedad, siendo fundamental una verdadera transformación intelectual, moral y laboral, que permita superar el individualismo de las personas e instituciones y promover la

unidad en el respeto de las diferencias, estableciendo una ética de los colectivos, incluyendo los valores humanos de libertad, justicia social, tolerancia y solidaridad. (González & Guadarrama, 2013, pp. 156-169)

En tal sentido, se hace necesario que el recurso humano garantice el logro de la calidad a través de su eficiencia en su desenvolvimiento dentro de la institución universitaria por lo tanto es importante que la Universidad cuente con un área de “gestión del talento humano”, que es entendida como “el proceso de administrar al personal según sus capacidades para hacer eficaces y eficientes a los trabajadores.” (Chiavenato, 2012)

En la UNHEVAL no existe un área de recursos humanos, solo se cuenta con la oficina de jefatura de personal que no aborda todos los aspectos de la gestión del talento humano.

En una institución universitaria las actitudes de sus colaboradores hacia diversos aspectos del trabajo, son producto tanto de su personalidad, el estilo de comportamiento que poseen, como de sus valores.

Sabemos que cada persona es completamente distinta y puede reaccionar de distintas maneras ante diversas situaciones, por eso es necesario conocer cuáles son los estilos de comportamiento y valores predominantes en el personal administrativo de la “Universidad

Nacional Hermilio Valdizan”, con el fin de garantizar la calidad y eficacia del sector administrativo de la universidad.

Teniendo en cuenta todo esto es necesario conocer sobre la realidad del personal administrativo de la “Universidad Nacional Hermilio Valdizan”, y saber que valores y antivalores son los que predominan y que estilos de comportamiento poseen estas personas para poder estimar si son aptos o no para estar en el cargo actual que ocupan.

1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.

En esta realidad de globalización, crecimiento, desarrollo sostenible, superávit macro económico, en fin, todo lo que tiene que ver con el crecimiento y desarrollo sostenido en nuestros países no se ve reflejado en practicar buenos modales, en algunos países el crecimiento es óptimo, pero en valores es cero, adecuar a los cambios de este neoliberalismo espantoso trae como consecuencia la falta de respeto al prójimo, al desvalido, a la persona incapaz.

Estos comportamientos se muestran en todo ámbito y se muestra en la desaprobación de la población por parte de sus instituciones y gobernantes, también se ve reflejado en la poca o nula vocación de servicio de este funcionario público hacia la colectividad. En este caso se pierde el valor de la solidaridad que es un valor humano que se practica a lo largo de la historia de la humanidad, pero que

lamentablemente no se ve reflejado en la realidad. El hombre de hoy contempla en su conciencia un gran vacío de valores, por lo que no es posible separar la crisis de valores de la crisis social.

Los cambios sociales acontecidos en el último cuarto de siglo son tan radicales que se puede hablar de una metamorfosis social y cultural, debido a que cualquier reajuste social y mucho más un cambio social, implica siempre un reflejo en el sistema de valores.

Así mismo en las instituciones universitarias no se libran de esta problemática, y es necesario que las actitudes de sus colaboradores hacia diversos aspectos del trabajo sean de acuerdo a las exigencias del universitario por eso es muy importante también considerar si su estilo de comportamiento se acopla al puesto de trabajo que poseen, de allí nace la necesidad de evaluar si las universidades cuentan o no con el personal adecuado para realizar su trabajo.

Sabemos que cada persona es completamente distinta y puede reaccionar de distinta manera ante diversas situaciones, por eso es necesario y relevante responder a la siguiente interrogante:

- ¿Cuáles son los estilos de comportamiento predominante en los trabajadores administrativos de la UNHEVAL?
- ¿Cuales son valores y antivalores predominantes en los trabajadores administrativos de la UNHEVAL?

1.3. OBJETIVOS.

1.3.1. Objetivo General:

Determinar los estilos de comportamiento, los valores y antivalores predominantes en los trabajadores administrativos de la UNHEVAL – Huánuco 2016.

1.3.2. Objetivo Especifico:

- Identificar los estilos de comportamiento predominantes en los trabajadores administrativos de la UNHEVAL – Huánuco 2016.
- Identificar los valores y antivalores predominantes en los trabajadores administrativos de la UNHEVAL según los niveles (intelectual, físico, emocional, psíquico, espiritual), – Huánuco 2016.
- Identificar los estilos de comportamiento en los trabajadores administrativos nombrados de la UNHEVAL.
- Identificar los estilos de comportamiento en los trabajadores contratados de la UNHEVAL.
- Identificar los valores y antivalores por niveles en los trabajadores administrativos nombrados de la UNHEVAL
- Identificar los valores y antivalores por niveles en los trabajadores administrativos contratados de la UNHEVAL

1.4. JUSTIFICACIÓN

El presente estudio brinda un aporte teórico ya que proporciona las características del personal de una institución a través de un perfil de los trabajadores administrativos de la UNHEVAL- Huánuco , para la cual se utilizará dos pruebas: el DISC (inventario de discernimiento personal) y el VALANTI (cuestionario de valores y antivalores).

Este estudio no solo nos permite conocer los valores y antivalores de los trabajadores administrativos de la UNHEVAL; sino también, conocer sus estilos de comportamiento. Se pudo conocer cuanto potencial tienen para el liderazgo, su sentido de responsabilidad, su tipo de reacción bajo presión (estrés), autocontrol, que tareas preferían y cuáles no, si tienen un espíritu positivo o negativo, su tendencia a la persuasión, si se acopla a las reglas, si son razonables y provechosos. Ubicando a cada trabajador administrativo en una categoría ya sea: “dominante” (a aquellos que buscan tener el control de todo cuya intención es sobreponerse), “influyente” (a aquellos que buscan influir y persuadir), “seguro” (a aquellos que son estables, consecuentes se orientan más a apoyar), “complaciente” (a quienes que buscan tener la razón, ser cauteloso y estar seguro cuya intención básica es evitar problemas). (Marston, 1993)

Si Metodológicamente, puesto se adapto y valido los instrumentos los que sirviran para ser aplicados en otros contextos de nuestro

medio.

Este estudio brinda información para que, en un futuro conociendo las características del personal administrativo de la UNHEVAL, se pueda realizar un programa de intervención y plantear medidas en el fortalecimiento de capacidades y valores potencializando aquellas conductas positivas y tratando de reducir aquellas conductas negativas, logrando así alcanzar en cada uno de sus trabajadores la eficacia y eficiencia en el desempeño de sus funciones enfocándose siempre en el recurso humano que es el motor de arranque y éxito de la institución para optimizar la búsqueda de la calidad universitaria.

Este trabajo es novedoso y relevante, porque no hay otros estudios anteriores relacionados exclusivamente a este tema de investigación y tiene relevancia porque es necesario conocer la realidad del personal administrativo de nuestra casa superior de estudio.

1.5. LIMITACIONES.

Los resultados solo son válidos para la muestra lo que no permite generalizarlos; por otro lado, no existe investigación anterior referente a este tema.

CAPITULO II

MARCO TEORICO CONCEPTUAL

2.1. ANTECEDENTES.

2.1.1. Antecedentes Internacionales.

- Pesántez Aguilar y Guapacaza Solis (2012), llevaron a cabo un estudio titulado “Análisis del Comportamiento Organizacional del Personal Docente, Administrativo y de Servicios de la Universidad Politécnica Salesiana, sede Cuenca” donde, se decidió analizar el clima laboral del mismo de manera general para así poder conocer qué importancia tendría dentro de la UPS. De la misma manera conforme a lo investigado, los valores tienen un enorme potencial favorecedor para los administradores, estos deben ser vistos como guías conductuales tanto para los colaboradores como para la Organización y no deben mantenerse intactos al transcurso del tiempo, es decir que los valores de la organización se deben modificar en la medida que los valores sociales se transforman por acción y surgimiento de nuevas generaciones. Las afinidades de los valores personales con los valores organizacionales traen como consecuencia una alta satisfacción personal con el trabajo, y los objetivos, tanto los de la organización como los de sus miembros, tienen mayor significado e importancia para sus empleados. Los

valores organizacionales determinan si la organización tendrá éxito; siempre y cuando los miembros de la misma compartan una serie de valores unidos en un sentido común de propósito o misión, es así como se pueden obtener excelentes resultados.

- González Jaimes y Guadarrama González (2012) en la ciudad de Mexico, realizaron un estudio titulado “Estudio Comparativo del Desarrollo de Valores Éticos en Estudiantes de Derecho”, una investigación con diseño cuasi experimental, de campo, transversal, comparativo entre diez grupos de estudiantes universitarios en diferentes facultades de derecho, pertenecientes a diez Municipios del Estado de México con análisis estadístico de tipo descriptivo e inferencial. Teniendo en cuenta el objetivo de este trabajo se llegó a conocer que existen algunos valores que predominan en la muestra de estudio. Donde los valores de los estudiantes de derecho son diferentes de acuerdo a su identidad municipal, con dichos datos es posible entonces que se pueda predecir la ética de los estudiantes de licenciatura de derecho. También es positivo comprobar que los estudiantes cuentan con valores esenciales para la aplicación de su quehacer profesional.

- Bollecker y Martínez (2004) elaboraron un estudio titulado: “Incongruencia entre valores individuales y organizacionales:

Determinantes del Rendimiento Laboral”, el cual presentaron como tesis a la Universidad Católica Andrés Bello (Caracas - Venezuela). La investigación es de tipo descriptivo, el diseño es no experimental o ex post-facto, con el objetivo de identificar la congruencia entre los valores individuales y organizacionales: determinantes del rendimiento laboral. Asimismo, es una investigación transversal y transaccional descriptiva. La muestra se aplicó a 42 empleados fijos de la empresa Xerox con sede en Caracas. Se aplicó la técnica de la encuesta a través de tres cuestionarios como instrumento de medición de valores individuales, valores organizacionales y rendimiento.

Los resultados del estudio determinaron que los 42 empleados evaluados dieron la misma importancia valores individuales y los organizacionales. Asimismo, esta congruencia trae consigo un elevado rendimiento laboral. En contraposición, al existir incongruencia de valores, afectará negativamente en el desempeño. Esta investigación resulta de gran utilidad porque aporta fundamentos teóricos muy bien sustentados, a través de un análisis y comprobación de la importancia de los valores en las organizaciones. En este caso se comprueba que hay una relación de influencia entre los valores individuales, respecto a los valores organizacionales, lo cual redundará en el rendimiento laboral.

Omar & Florencia (2008) publicaron un artículo sobre: “Valores personales y compromiso organizacional”, en la revista Redalyc.org, en Xalapa (México). Es un artículo científico, de naturaleza monográfica que expone fundamentos con el objetivo de descubrir la implicancia de los valores personales en el compromiso organizacional. Se basaron en un análisis psicológico de las personas estudiadas, cuya muestra fue 429 empleados argentinos de empresas del centro y sur del país. El instrumento utilizado fue el cuestionario. En sus resultados se destaca que existe vinculación entre la orientación axiológica individual y el compromiso organizacional. Asimismo, las mujeres y los empleados más antiguos muestran mayores niveles de compromiso afectivo y normativo. Por otro lado, los empleados con escasa preparación profesional y de menor jerarquía, muestran un compromiso afectivo. En contrapartida, los empleados con preparación profesional y mayor jerarquía, tienen en mayor grado un compromiso normativo. Finalmente, concluyeron que los empleados de empresas pequeñas muestran mayor compromiso afectivo que los trabajadores que integran empresas grandes, quienes a su vez se sienten más unidos a su organización, a través de un compromiso normativo.

2.1.2. Antecedentes Nacionales.

- Vigo (2002), publicó el libro denominado: "Influencia de la Ética en la Eficacia Empresarial", bajo la editorial San Marcos (Lima). El libro en mención se basó en un estudio exploratorio de carácter mixto, de enfoque cuantitativo y cualitativo, tomando como unidad de análisis a la empresa ADRA-PERÚ, con el fin de demostrar que las empresas más eficaces son aquellas cuyos integrantes comparten ciertos valores tales como: la Honestidad, la Justicia, la Lealtad, la Prudencia, la Responsabilidad, entre otros. Se aplicó una muestra de 100 trabajadores de dicha empresa, a través de una encuesta a los trabajadores y entrevistas en profundidad al personal directivo, así como la observación directa de la realidad. En los resultados se resalta que la personalidad de los trabajadores se caracteriza por la existencia de rasgos morales, que contribuyen al logro de la eficacia. Asimismo, los valores que más admiran los trabajadores son: la verdad, la honestidad, la justicia, lealtad y la honradez; y los valores que más prácticas los trabajadores son la Honradez en un 100%, lealtad 97%, caridad 98%, humildad el 86%, justicia 100%, prudencia 60%, temperancia 96%, honestidad conyugal 90%, sinceridad y responsabilidad 90% y serenidad 66%. Por otro lado, un 60% valora lo espiritual y un 40% lo material. El 80% están en desacuerdo con proposiciones antiéticas en los negocios, el 20%

son indiferentes. Por lo tanto, los trabajadores poseen elevadas normas éticas hacia los negocios, por lo que se explica el logro de la eficacia de su organización.

- Flores (2010), realizó una investigación titulada: “Práctica de Valores en los Docentes de Educación Básica de dos Instituciones Educativas Públicas de la DREC – Callao”, la que presentó como tesis de maestría a la universidad San Ignacio de Loyola (Lima). Es una investigación de tipo no experimental, de diseño descriptivo simple, realizada con el objetivo de describir los valores 16 que practican los docentes de educación básica, de dos instituciones educativas. Se trabajó sobre una muestra de 92 docentes de dos instituciones educativas públicas de la DREC-CALLAO; a quienes se les aplicó un cuestionario como instrumento de la técnica de encuesta, para medir el nivel de práctica de valores de los docentes. En sus resultados se destaca un logro óptimo de la práctica de valores por los docentes del Callao; sin embargo, aunque en menor porcentaje hay escasa o nula práctica de algunos valores en algunos docentes. Además, la honestidad, responsabilidad y puntualidad son coherentes con la labor que desempeñan; sin embargo, el respeto y la solidaridad en los docentes son relativamente coherentes con la labor que desempeñan. Concluyeron que los valores deben ser la brújula en la vida de las

personas, por ello no deben quedar en teoría, sino llevarse a la práctica.

2.2. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA.

1 PERSONAL ADMINISTRATIVO Y FUNCIONES.

❖ La carrera administrativa.

Carrera administrativa es el conjunto de principios, normas y procesos que regulan el ingreso, los derechos y los deberes que corresponden a los servidores públicos que, con carácter estable prestan servicios de naturaleza permanente en la Administración Pública.

❖ Objetivos de la carrera administrativa.

Permitir la incorporación de personal idóneo, garantizar su permanencia, asegurar su desarrollo y promover su realización personal, en el desempeño del servicio público. Se expresa en una estructura que permite la ubicación de los servidores públicos, según calificaciones y méritos.

❖ Deberes de los servidores públicos.

Los servidores públicos están al servicio de la nación y en tal razón deben:

- Cumplir el servicio público buscando el desarrollo nacional del país, y considerando que trasciende los

períodos de gobierno.

- Supeditar el interés particular al interés común y a los deberes del servicio.
- Desempeñar sus funciones con honestidad, eficiencia, laboriosidad y vocación de servicio.
- Conducirse con dignidad en el desempeño del cargo y en su vida social.

❖ **Principios de la carrera administrativa.**

La Carrera Administrativa es permanente y se rige por los principios de: Igualdad de Oportunidades, Estabilidad, Garantía del nivel adquirido, Retribución justa y equitativa, regulada por un sistema único de remuneraciones.

❖ **Estructura de la carrera administrativa.**

La carrera administrativa se estructura por grupos ocupacionales y niveles. Los cargos no forman parte de la Carrera Administrativa. A cada nivel corresponderá un conjunto de cargos compatibles con aquél, dentro de la estructura Organizacional de cada entidad. Los grupos ocupacionales en la carrera administrativa son profesional, técnico y auxiliar:

- **El Grupo Profesional:** Está constituido por servidores con título profesional o grado académico reconocido por

la Ley Universitaria.

- **El Grupo Técnico:** Está constituido por servidores con formación superior o universitaria incompleta o capacitación tecnológica o experiencia técnica reconocida.
- **El Grupo Auxiliar:** Está constituido por servidores que tienen instrucción Secundaria y experiencia o calificación para realizar labores de apoyo.

❖ **Niveles de la carrera administrativa.**

La carrera comprende 14 niveles, al Grupo Profesional le corresponde los 8 niveles superiores, al Grupo Técnico 10 niveles comprendidos entre el tercero y el décimo segundo, al Grupo Auxiliar, los siete niveles inferiores.

❖ **Factores para la progresión sucesiva en los niveles.**

Para la progresión sucesiva en los niveles se tomarán en cuenta los siguientes factores:

- Estudios de formación general y de capacitación específica o experiencia reconocida.
- Méritos individuales, adecuadamente evaluados.
- Tiempo de permanencia en el nivel.

❖ Obligaciones.

- Cumplir personal y diligentemente los deberes que impone el servicio público.
- Salvaguardar los intereses del Estado y emplear austeramente los recursos públicos.
- Observar buen trato y lealtad hacia el público en general, hacia los superiores y compañeros de trabajo.
- Guardar absoluta reserva en los asuntos que revistan tal carácter, aún después de haber cesado en el cargo.
- Informar a la superioridad de los actos delictivos o de inmoralidad cometidos en el ejercicio de la función pública.
- Las demás que le señalen las leyes o el reglamento.

❖ Responsabilidad civil, penal y administrativa.

Los servidores públicos son responsables civil, penal y administrativamente por el cumplimiento de las normas legales y administrativas en el ejercicio de su labor, sin perjuicio de las sanciones de carácter disciplinario por las faltas que cometan.

Decreto Legislativo N° 276 "Ley de Bases de la Carrera Administrativa".

❖ **Áreas y funciones administrativas de la UNHEVAL.**

Áreas:

a. Dirección de Centros de Producción y de Servicios.

- ✓ Jefatura de Centros de Producción y de Servicios.
 - Centro de Producción e Investigación Pecuaria Kotosh.
 - Centro de Producción, Investigación y Experimentación Canchán, Ogopampa, Conobamba y Quisca.
 - Centro Recreacional de Kotosh.

b. Dirección de Bienestar Universitario.

- ✓ Jefatura de Bienestar Universitario.
 - Unidad de Actividad Física y Mental.
 - Unidad de Servicios Universitarios.

c. Dirección de Personal.

- ✓ Jefatura de Personal.
 - Unidad de Remuneraciones.
 - Unidad de Escalafón y Control.
 - Unidad de Pensiones y Compensaciones.

d. Dirección General de Administración.

- ✓ Oficina de Logística.
 - Unidad de Bienes Patrimoniales.

- Unidad de Servicios Auxiliares.
- Unidad de Adquisiciones.
- Unidad de Almacén.
- Unidad de Transporte.
- ✓ Oficina de Contabilidad.
 - Unidad de Contabilidad y Presupuesto.
 - Unidad de Integración Contable.
- ✓ Oficina de Tesorería.
 - Unidad de Ingresos.
 - Unidad de Egresos.

e. Dirección de Obras de Infraestructura.

- ✓ Jefatura de Infraestructura.
 - Unidad de Estudios de Obras.
 - Unidad de Ejecución de Obras.
 - Unidad de Administración Financiera y Contable.

❖ Funciones.

➤ **Vicerrectorado Administrativo.**

Funciones específicas:

- ✓ Reemplazar al Rector y/o al Vice Rector Académico, en ausencias de estos.
- ✓ Coordinar, dirigir, supervisar y evaluar las actividades administrativas de la UNHEVAL.

- ✓ Coordinar y supervisar los servicios y el funcionamiento de las Direcciones que dependen directamente de él.
- ✓ Proponer al Consejo Universitario la organización, reorganización o modificatoria orgánica y funcional de las dependencias a su cargo, con el objetivo de mejorar el servicio o apoyo que ellas prestan, de acuerdo a lo normado en el Reglamento de Organización y Funciones.
- ✓ Promover la capacitación del personal no docente de la UNHEVAL.
- ✓ Administrar e informar oportunamente al Rector sobre los asuntos económicos y financieros de la institución de acuerdo a las normas legales.
- ✓ Conducir y consolidar el proyecto de presupuesto de la UNHEVAL, a nivel de cuenta general y controla su ejecución de acuerdo con lo estipulado por la Ley General de Presupuesto.

❖ **Órganos de apoyo al vice rectorado administrativo.**

**a. Dirección de centros de producción y servicios
funciones:**

- ✓ Formular, coordinar, supervisar actividades productivas de la Universidad.
- ✓ Proponer al Vicerrector Administrativo la política de

desarrollo de los planes de producción agropecuaria, pecuaria y ganadera.

- ✓ Proponer políticas de precio y comercialización de bienes
- ✓ Coordinar con los sectores productivos agropecuarios.

b. Dirección de bienestar universitario funciones:

- ✓ Formular la política de la Dirección de Bienestar Universitario.
- ✓ Programar, dirigir, coordinar, evaluar y controlar los servicios de: Comedor Universitario, Centro Médico, Educación Física y Deportes, Talleres Formativos, Actividades Artísticas, Asistencia Social.
- ✓ Participar en la calificación y otorgamiento de becas de los servicios que presta la Universidad.
- ✓ Aprobar los documentos internos para el normal funcionamiento de la universidad en cuanto a bienestar físico y espiritual de la comunidad universitaria.
- ✓ Promover la organización de charlas, conferencias, cursos, seminarios y exposiciones a fin de lograr la

promoción social de los miembros de la comunidad universitaria.

- ✓ Coordinar con las instituciones públicas y privadas sobre actividades en el aspecto de bienestar.

c. Dirección de personal funciones:

- ✓ Asesorar, normar y supervisar las actividades del sistema de personal.
- ✓ Optimizar las relaciones Asesorar al Vice Rector Administrativo en asuntos de su competencia.
- ✓ Estudiar, dictaminar y emitir las Resoluciones correspondientes a su gestión y área de responsabilidad.
- ✓ Autorizar y visar licencias y permisos de acuerdo a los trámites de solicitudes laborales entre la administración de la Universidad y sus trabajadores, docentes y administrativos.

d. Dirección general de administración:

Funciones:

- ✓ Formular políticas de mejoramiento de servicios de los sistemas administrativos de su ámbito.

- ✓ Supervisar y controlar las actividades que realiza la oficina de: Personal, Contabilidad, Tesorería.
- ✓ Logística e Infraestructura cuidando que éstas, actúen en estricto cumplimiento de las normas y dispositivos legales vigentes.
- ✓ Revisar y firmar diversas informaciones para ser remitidas al Ministerio de Economía y Finanzas, a la Contaduría Pública de la Nación, así como a otras instituciones y para uso interno.
- ✓ Participar en las diversas conciliaciones de cierre del ejercicio.

e. Dirección de bras de infraestructura funciones específicas:

- ✓ Asesorar los Órganos de gobierno de la UNHEVAL en las políticas y adoptarlas para el desarrollo de la Infraestructura Universitaria.
- ✓ Proponer políticas para el desarrollo de la infraestructura a la alta dirección, los estudios, obras y otros.
- ✓ Programar, controlar y evaluar las actividades técnicas, administrativas y económicas que se

desarrollen acorde con las metas previstas, en correspondencia con las programaciones preestablecidas y dentro de las normas de control vigente emitiendo los informes correspondientes.

- ✓ Cuidar y procurar que la organización de la dirección de obras de infraestructura sea la más eficiente y funcional de tal manera que las consecuciones de las metas sean garantizadas.
- ✓ Proponer ante el vicerrectorado administrativo la reformulación y/o modificación de la programación presupuestal referidas de inversión de infraestructura.
- ✓ Coordinación con entidades públicas y privadas para la formulación de convenios.

(“Manual De Organización Y Fuciones-Mof De La Unheval” 2012-2016)

2.2.1. GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO.

La gestión del talento humano es un área muy sensible a la mentalidad que predomina en las organizaciones. Es contingente y situacional, pues depende de aspectos como la cultura de cada organización, la estructura organizacional adoptada, las características del contexto

ambiental, el negocio de la organización, la tecnología utilizada, los procesos internos y otra infinidad de variables importantes. (Chiavenato-2001-*Administración de Recursos Humanos*)

Saber administrar es hacer eficientes y eficaces a los trabajadores. Para que se constituya y funcione cualquier empresa o entidad se requiere de la gestión de los recursos humanos cuyo objetivo es que trabajen con eficiencia y eficacia, para que logren los objetivos y metas empresariales. Para lograr la gestión del talento humano se debe de realizar los siguientes procesos:

- ✓ Proceso de selección de personal.
- ✓ Proceso de registro y control del personal.
- ✓ Proceso de desarrollo de personal.
- ✓ Proceso de evaluación y calificación de personal.
- ✓ Proceso de seguridad social.
- ✓ Proceso de racionalización administrativa y la rotación del personal.
- ✓ Proceso de evaluación y categorización de puestos.

Todos estos procesos, mas las técnicas motivacionales y los elementos y principios administrativos, hacen de lo más importante e impresionante el amplio espectro de la gestión organizacional.

La gestión de recursos humanos se sustenta en hechos concretos dentro del ámbito de la Psicología y la Filosofía y su influencia

concreta en la gestión. La Psicología que sirve para saber diferenciar las características en el grado del comportamiento laboral para con sus demás compañeros y hacer la evaluación y calificación en el cumplimiento del trabajo. La Filosofía para establecer la forma el modo y los medios que emplea para relacionarse con el grupo laboral y para con la sociedad que la comprende. Al no existir homogeneidad entre el comportamiento del individuo tampoco existe en el rendimiento, es por esto que se implantan técnicas que son necesarios para la buena gestión de los recursos humanos. (*Darwin Ruiz Marquillo, 2008*)

❖ **Funciones:**

La gestión del talento humano en las organizaciones es la función que permite la colaboración eficaz de las personas (empleados, funcionarios, recursos humanos o cualquier denominación utilizada) para alcanzar los objetivos organizacionales e individuales. La expresión administración de recursos humanos (ARH) todavía es la más común. Las personas pueden aumentar o disminuir las fortalezas y debilidades de una organización dependiendo de la manera como se trate. La ARH debe contribuir a la eficacia organizacional a través de los siguientes medios:

- ✓ Proporcionar competitividad a la organización: esto significa saber emplear las habilidades y la capacidad de la fuerza laboral.
- ✓ Suministrar a la organización empleados bien entrenados y motivados: Dar reconocimiento a las personas y no solo dinero constituye el elemento básico de la motivación humana. Para mejorar el desempeño, las personas deben percibir justicia en las recompensas que reciben. Recompensar los buenos resultados y no recompensar a las personas que no tienen un buen desempeño, los objetivos deben ser claros, así como el método para medirlos.
- ✓ Permitir el aumento de la autorrealización y la satisfacción de los empleados en el trabajo: los empleados no satisfechos no necesariamente son los más productivos, pero los empleados insatisfechos tienden a desligarse de la empresa, se ausentan con frecuencia y producen artículos de peor calidad. El hecho de sentirse felices en la organización y satisfechos en el trabajo determina en gran medida el éxito organizacional.
- ✓ Desarrollar y mantener la calidad de vida en el trabajo: Calidad de vida en el trabajo (CVT) es un concepto que se refiere a los aspectos de la experiencia de trabajo, como

estilo de gerencia, libertad y autonomía para tomar decisiones, ambiente de trabajo agradable, seguridad en el empleo, horas adecuadas de trabajo y tareas significativas, con el objetivo de convertir la empresa en un lugar atractivo y deseable.

- ✓ Establecer políticas éticas y desarrollar comportamientos socialmente responsables: tanto las personas como las organizaciones deben seguir patrones éticos y de responsabilidad social. La responsabilidad social no solo es una exigencia para las organizaciones sino también, para las personas que trabajan allí.

❖ **Procesos:**

- Admisión de personas, división de reclutamiento y selección de personal:

¿Quién debe trabajar en la organización? procesos utilizados para incluir nuevas personas en la empresa. Pueden denominarse procesos de provisión o suministro de personas, incluye reclutamiento y selección de personas, (Psicólogos, Sociólogos).

- Aplicación de personas, división de cargos y salarios:

¿Qué deberán hacer las personas? Procesos utilizados para

diseñar las actividades que las personas realizaran en la empresa, orientar y acompañar su desempeño. Incluyen diseño organizacional y diseño de cargos, análisis y descripción de cargos, orientación de las personas y evaluación del desempeño, (Estadísticos, analistas de cargos y salarios).

- Compensación de las personas, división de beneficios sociales:

¿Cómo compensar a las personas? procesos utilizados para incentivar a las personas y satisfacer las necesidades individuales. Incluyen recompensas remuneración y beneficios y servicios sociales, (Trabajadores sociales, Especialistas en programas de bienestar).

- Desarrollo de personas, división de capacitación:

Son los procesos empleados para capacitar e incrementar el desarrollo profesional y personal. Incluyen entrenamiento y desarrollo de las personas, programas de cambio y desarrollo de las carreras y programas de comunicación e integración, (Analistas de capacitación, Instructores, Comunicadores).

- Mantenimiento de personas, división de higiene y seguridad:

Los procesos utilizados para crear condiciones ambientales

y psicológicas satisfactorias para las actividades de las personas, incluye, administración de la disciplina, higiene, seguridad y calidad de vida y mantenimiento de las relaciones sindicales, (Médicos, Enfermeras, Ingenieros de seguridad, Especialistas en capacitación de vida).

➤ Evaluación de personas, división de personal:

¿Cómo saber lo que hacen y lo que son? procesos empleados para acompañar y controlar las actividades de las personas y verificar resultados. Incluye base de datos y sistemas de información gerenciales, (Auxiliares de personal, Analistas de disciplina).

❖ **Evaluación y categorización de puestos:**

Este proceso tiene como objetivo principal el equilibrio que debe de existir permanentemente entre las remuneraciones y el esfuerzo físico y mental que despliegue un trabajador en el puesto de trabajo que le toca desempeñar.

Objetivos:

- ✓ Establecer una escala de remuneraciones de acuerdo a las reales necesidades de la cantidad de puestos que se pueden mantener en la organización.
- ✓ Determinar la jerarquía orgánica y de los puestos de

trabajo.

- ✓ Delimitar la autoridad, la responsabilidad y las funciones para elaborar el Manual de Funciones y Organización.
- ✓ Reducir reclamos por remuneraciones cuando existan desigualdades de cargos.

Factores de valoración:

Sirven como elemento para medir y dar valor específico en cada fase de esfuerzo físico e intelectual para realizar las actividades en cualquier puesto de trabajo teniendo en cuenta las condiciones de trabajo.

Los factores de valoración son:

1. Conocimientos.
2. Experiencia edad.
3. Nivel de riesgo del trabajo.
4. Manejo de máquinas, instrumentos.
5. Grado de responsabilidad.
6. Aptitudes, habilidades, destrezas, cualidades, esfuerzo físico, esfuerzo mental.
7. Condiciones ambientales.

2.2.2. EL DISC Y EL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

❖ **Conceptualización de la naturaleza e importancia del comportamiento organizacional.**

Para definir el comportamiento organizacional (CO) debemos citar el concepto que nos brindan varios autores:

"Es un campo de estudio que investiga el impacto de los individuos, grupos y estructuras sobre el comportamiento dentro de las organizaciones, con el propósito de aplicar los conocimientos adquiridos en la mejora de la eficacia de una organización." (Robbins, 1998)

"El estudio y la aplicación de conocimientos relativos a la manera en que las personas actúan dentro de las organizaciones. Se trata por lo tanto de una herramienta humana para beneficio de las personas y se aplica de modo general a la conducta de las personas en toda clase de organización." (Davis, K & Newstrom, 1991)

❖ **Variables que intervienen en el comportamiento**

Las variables independientes que afectan el comportamiento de las personas son:

- ✓ Variables del nivel individual: Son todas aquellas que

posee una persona y que la han acompañado desde su nacimiento, como sus valores, actitudes, personalidad y sus propias habilidades que son posiblemente modificables por la empresa y que influirían en su comportamiento dentro de la empresa.

- ✓ Variables a nivel de grupo: El comportamiento que tienen las personas al estar en contacto con otras es muy distinto, por lo que esto representará un factor de estudio.
- ✓ Variables a nivel de sistemas de organización: los individuos, los grupos conformarán la organización, por ende, los procesos de trabajo, las políticas y las prácticas que realice la organización tendrán un impacto que debe analizarse. *(Bobgan Hnos, 1997)*

❖ **Elementos claves del comportamiento individual.**

Para relacionar el comportamiento individual y sus elementos más interesantes con los patrones de conducta que asumen los individuos dentro de las organizaciones, debemos iniciar por ilustrar lo que significa la conducta o comportamiento y sus diferentes manifestaciones, los elementos y factores de influencia. El Patrón de Conducta, también denominado pauta de conducta, es el tipo de conducta que sirve como modelo. Los patrones de conducta son normas de carácter específico que

sirven de guía para orientar la acción ante circunstancias específicas.

Como estamos relacionando la conducta individual con las organizaciones, entendiendo que éstas son elementos sociales, es interesante saber cómo la psicología social enfoca la conducta o el comportamiento del hombre, siendo sus principales áreas de investigación las siguientes:

- ✓ La socialización que se define como el proceso de adaptarse o formarse para un medio social específico.
- ✓ Las características biográficas diremos que estas son de fácil obtención, Dentro de las características biográficas podemos enumerar las siguientes:
 - ✓ Las habilidades individuales: Se refiere a la capacidad de una persona tiene para llevar a cabo diversas actividades, donde cada una de las personas no son iguales por lo que se busca adecuar las habilidades las personas y encontrar la manera adecuada de usarlas.
 - ✓ La personalidad: definiéndose esta como la forma en que la persona actúa con los demás y actúa ante su entorno, o bien podemos decir que la personalidad es el término con el que se suele designar lo que, de único, de singular, tiene un individuo, las características que lo distinguen de

los demás. (*Bobgan, 1997*)

2.2.3. ESTILOS DE COMPORTAMIENTO (EL LENGUAJE DISC).

❖ **Antecedentes:**

Larousse en su libro "El Pequeño Larousse Ilustrado" en 1999 expone los antecedentes del modelo DISC propuesto por Martson:

Preguntarse el por qué las personas hacen lo que hacen, es tan antiguo como la humanidad y está basado en la observación del comportamiento. Las respuestas a esa pregunta han ido evolucionando y han pasado por diferentes etapas.

Empédocles (444 a.C) - Los Cuatro Elementos.

En la antigua Grecia, la filosofía presocrática, el comportamiento fue atribuido a cuatro elementos externos, ambientales. Empédocles llamó a estos las cuatro "raíces" o elementos, AIRE - AGUA - FUEGO – TIERRA

Hipócrates (370 a.C) y Galeno (190 d.C) - Los cuatro humores.

Conocido como los cuatro temperamentos de Hipócrates, y los cuatro humores de Galeno, estas dos grandes mentes médicas creían que un balance de cuatro fluidos corporales era necesario para mantener la salud. Lo que inicialmente fueron

elementos externos ahora se convirtió en fluidos corporales (o humores), que afectaron nuestra conducta, por tanto, es importante anotar que la teoría evoluciona a incluir influencias internas.

- ✓ Flema/Flemático está asociado con el elemento agua y representa la calma.
- ✓ Sangre/Sanguíneo se asocia con el elemento aire y representa alegría.
- ✓ Amarillo Bilis/Colérico se asoció con el elemento fuego y representa entusiasmo.
- ✓ Bilis Negro/melancólica se asoció con la tierra de carácter sombrío. De esta manera se creía que el humor dominante determinaba su tipo de personalidad.

Carl Gustav Jung y el Desarrollo del Myers Briggs Type Indicator (MBTI).

De los elementos antiguos y humores, vamos a avanzar en el tiempo a Carl Gustav Jung y el desarrollo del Myers Briggs Type Indicator (MBTI). Aún el atribuye el estilo de personalidad a influencias internas. Jung determinó que nuestro comportamiento se basa en la manera en que pensamos y procesamos. Él contribuyó mucho a la comprensión de los

comportamientos "tipo", en la creencia de que los individuos tenían un "tipo psicológico" y que las personas varían según la forma en que perciben las cosas y toman decisiones. En 1921, Jung publicó el libro, Tipos psicológicos, identificando 4 formas en que experimentamos el mundo: Sensación, Intuición, sentir y pensar. Sensación – Intuición – Pensamiento -- Sentimiento Extraversión (E) Vs Introversión (I) Sensación (S) Vs Intuición (N) Pensamiento (T) Vs Sentimiento (F) Juzgamiento (J) Vs Percepción (P).

William Moulton Marston (1893 – 1947).

William Moulton Marston fijó su interés psicológico en las personas "normales" o típicas. Estaba interesado en los retos diarios de las personas comunes u ordinarias. No le interesaba la conducta psicótica o la enfermedad mental en general. Marston quería desarrollar una unidad de medida de la 'energía mental'. El DISC fue en parte el resultado de su investigación acerca de la medición de la energía del comportamiento y la conciencia. Aunque su intención al desarrollar la Teoría DISC era demostrar sus puntos de vista acerca de la motivación humana.

En 1928 Marston publicó "Emotions of Normal People"

(Emociones de las Personas Normales), y aunque había escrito acerca de DISC 4 años antes, fue en este libro donde presentó formalmente la teoría DISC. En 1931 Marston publicó un segundo libro acerca de la teoría, "Integrative Psychology" (Psicología Integrativa). La Teoría DISC fue uno de los primeros intentos de aplicar psicología a personas ordinarias, fuera de un ámbito puramente clínico.

❖ **Sustentos del disc:**

El Dr. Willian M. Marston como resultado de sus amplios estudios, identifico cuatro patrones principales de comportamiento que se encuentran en todas las personas, pero en distintos grados. La teoría de Marston sostiene que el comportamiento tiene que ver, en parte, con una reacción activa o pasiva a un entorno favorable o desfavorable.

A través de los años, otras personas han seguido desarrollando esta teoría cuadrimensional de la personalidad, transformándola en uno de los sistemas más populares para enseñar los estilos de comportamiento. Hoy día lo llamamos el SISTEMA DE PERFIL DISC.

El Dr. William M. Marston en 1928 en su libro EMOCIONES DE LA GENTE NORMAL menciona los sustentos de su teoría DISC manifestando lo siguiente:

FACTORES

- ✓ Dominio: El impulso es tener el control y lograr resultados. La intención básica es sobreponerse.
- ✓ Influencia: El impulso es influir, expresarse y ser oído. La intención básica es persuadir.
- ✓ Seguridad: El impulso es ser estable y consecuente. La intención básica es apoyar.
- ✓ Complacencia: El impulso es tener razón, estar seguro y ser cauteloso. La intención básica es evitar problemas.

En situaciones desfavorables, una persona con un alto grado de dominio (D) se vuelve muy activa, tomando el control de la situación para superar la adversidad. Por otro lado, un individuo con alto nivel de Complacencia(C) reacciona con cautela tratando de acomodarse a la situación para no tener problemas.

En situaciones favorables, se destacan los otros elementos. Una persona con un alto grado de influencia (I) responderá activamente al entorno, motivando, persuadiendo e interactuando con los demás. Una persona con un factor alto de seguridad, estabilidad (S) también se relacionará con los demás en situaciones favorables, pero en un modo más tranquilo, sirviendo de apoyo, viendo el aspecto positivo de las cosas y siendo considerada.

En la mayoría de las personas se presentan de un modo predominante por lo menos dos de las cuatro tendencias de comportamiento. Por ejemplo, una persona cuyas tendencias de comportamiento se inclinan hacia una combinación de un alto grado de D y un alto grado de I, manifiesta características D en un ambiente desfavorable y características I cuando la situación se vuelve más favorable. Esa persona será muy activa en cualquiera de los entornos, pero será más resuelta bajo condiciones de tensión y más expresiva cuando las cosas marchan bien.

❖ **Características del comportamiento.**

A. Dominio.

- ✓ Otros términos: Impulsor, director.
- ✓ Énfasis: Controlar el ambiente mediante la superación de la oposición para alcanzar la meta deseada.
- ✓ Clave de la motivación: El desafío.
- ✓ Intención básica: Sobreponerse.

Las personas del cuadrante “D” tienen iniciativa propia y siguen adelante cuando las cosas se ponen difíciles. Se desempeñan mejor cuando tienen competencia y por lo general son directas, positivas y francas, a veces bruscas.

Les gusta estar a cargo de las cosas y en el centro de lo que ocurre. Defienden tenazmente sus ideas, pero pueden aceptar una derrota momentánea sin guardar resentimientos. Odian la rutina y tienden a cambiar de empleo, especialmente al comienzo de su carrera, hasta que encuentran el desafío que necesitan.

Las personas “D” se desempeñan mejor cuando tiene competencia, tareas difíciles, altas cargas de trabajo, alta presión y oportunidades de logros individuales. No les satisface el statu quo. Son verdaderos individualistas y son sumamente autosuficientes. Exigen mucho de sí mismos y de los demás.

B. Competencia.

- ✓ Otros términos: Concienzudo, cauteloso, analítico.
- ✓ Énfasis: Estructurar el ambiente para generar productos y servicios que satisfagan altos estándares.
- ✓ Intención básica: Evitar problemas.

La persona del cuadrante “C” se desempeña mejor en un ambiente ordenado y libre de conflictos, siguiendo métodos predeterminados y tradicionales, con oportunidad amplia de planificar cuidadosamente, sin cambios repentinos.

Los métodos del individuo C son predeterminados, precisos, con atención al detalle. Prefiere adaptarse a las situaciones para evitar conflictos y antagonismo. Su instinto de conservación determina que documente todo lo que hace y trata de hacer todo lo que los demás quieren que haga.

Debido a su cautela natural, prefiere ver en qué sentido va la corriente. Sin embargo, una vez que ha decidido, puede ser muy firme en ajustarse a los procedimientos.

C. Influencia:

- ✓ Otros términos: Expresivo, persuasivo.
- ✓ Énfasis: Crear el ambiente motivando y alineando a los demás para lograr resultados.
- ✓ Clave de la motivación: Reconocimiento.
- ✓ Intención Básica: Persuadir.

Las personas del cuadrante "I" se desempeñan mejor en medio del contacto social, en situaciones en que interactúan individualmente con otras personas y cuando están libres del control y del detalle. Las personas "I" son amigables, extrovertidas, persuasivas y seguras de sí mismas.

Su interés básico son las personas. Se sienten cómodas al presentarse a un desconocido. Le cae bien a toda la gente y

por lo general conoce una variedad de personas. Su optimismo natural y habilidad social les ayuda a llevarse bien con la mayoría de las personas incluso con sus competidores.

Con frecuencia las personas "I" se visten a la moda y participan en organizaciones por el prestigio y el reconocimiento personal.

D. Seguridad y estabilidad:

- ✓ Otros términos: Amistoso, brinda apoyo.
- ✓ Énfasis: Mantener el ambiente para llevar a cabo tareas específicas.
- ✓ Clave de la motivación: Ser apreciado.
- ✓ Intención Básica: Apoyar.

Las personas del cuadrante "S" se desempeñan mejor en un ambiente relajado y amistoso sin mucha presión, que ofrezca seguridad como un territorio limitado rutina predecible y reconocimiento por el trabajo realizado.

Por lo general, es una persona amistosa, con buena posición, bondadosa, a quien le gusta el hogar y es buen vecino por otro lado puede ser controlada y poco expresiva. Oculta sus

sentimientos y a veces guarda rencor la mayor parte del tiempo las personas “S” tienen un temperamento equilibrado, son maduras emocionalmente, tranquilas y recatadas por lo general, y están satisfechas con el status y tienden a ser indulgentes consigo mismas y con las demás.

A las personas “S” les disgusta el cambio. Una vez que han comenzado, trabajan de un modo constante y paciente y le molestan los plazos. Por general son personas muy posesivas y llevan a tener un fuerte afecto por sus cosas, su familia, su departamento, su puesto.

❖ **Estilos de conducta.**

- Dominante: Conducta orientada a la acción, a la rápida solución de problemas, a la toma de decisiones y a la asunción de riesgos. A la dominante le gusta tomar decisiones por sí mismo y para otros.
- Influyente: Conducta orientada a las personas, a la interacción, a las relaciones interpersonales y al uso de tácticas persuasivas. Al influyente le gusta socializar y llevar a otros a través de la persuasión.
- Estable: Conducta orientada a los métodos, a mantener el equilibrio, la armonía. El estable disfruta trabajar con otras

personas como parte del equipo.

- Cauteloso: Conducta orientada a la explicación, a la investigación de datos e información. Al cauteloso le llaman mucho la atención los detalles y le gusta llevar un plan hasta el final.

❖ **Temperamento y estilos de comportamiento.**

- Dominante o Autoritario (Colérico)
- Influyente o Social (Sanguíneo)
- Estable o Paciente (Flemático)
- Cauteloso o Analítico (Melancólico)

❖ **Orientación de cada conducta.**

D = Dominante

Conducta orientada a la acción (¿QUÉ?), a la rápida solución de problemas, a la toma de decisiones y a la asunción de riesgos.

I = Influyente

Conducta orientada a las personas (¿QUIEN?), a la interacción, a las relaciones interpersonales, con propensión a usar tácticas de persuasión.

S = Estable

Conducta orientada a los métodos (¿CÓMO? ¿CUÁNDO?), a mantener el equilibrio, la armonía y el "status quo" en un ambiente seguro.

C = Cauteloso

Conducta orientada a la explicación (¿POR QUÉ?), a la investigación de datos e información, a la calidad del desempeño propio y ajeno. (Martson, 1931)

❖ **Tendencias de cada conducta.**

- Dominante: Directo y Decisivo. "D" son personas que aceptan cambios, toman acción y logran resultados inmediatos.
- Influyente: Optimista y Extrovertido. "I". Son personas entusiastas positivas y que logran convocar personas frente a sus iniciativas.
- Estable: Comprensivo y Cooperativo. "S" son personas que trabajan detrás de escena, son colaboradores, su desempeño es predecible.
- Concienzudo: Perfeccionista y Analítico. "C" son estrictos con la calidad, les gusta planear y analizar las situaciones. Revisan y hacen seguimiento para estar seguros de la calidad y el trabajo. (Martson, 1931)

❖ **Fortalezas y debilidades.**

(INVENTARIO Discernimiento Personal –Martson -1928)

	FORTALEZAS PROBABLES	DEBILIDADES PROBABLES
D	<ul style="list-style-type: none"> • Decisive • Iniciador • Enérgico • Asertivo resuelto • Competitivo • Orientado hacia metas • Autoritativo • Independiente 	<ul style="list-style-type: none"> • Altanero • Áspero • Impaciente • Brisco • Exigente • Apresurado • Dictatorial • Belicoso
I	<ul style="list-style-type: none"> • Carismático • Seguro de sí • Extrovertido • Persuasivo • Participante • Optimista • Entusiasta • Comunicativo 	<ul style="list-style-type: none"> • Impulsivo • Superficial • Irrealista • De mucha labia, insincero • Confía demasiado en sí • Oyente inatento • Egocéntrico • Emocional
S	<ul style="list-style-type: none"> • Dominio propio • Servicial • Persistente • Paciente • Oyente atento • Tranquilo • Compasivo • Afectuoso 	<ul style="list-style-type: none"> • Despreocupado • Indulgente • Presumido • Indiferente • No expresivo • Evita confrontación • Apático • Persevera lenta y difícilmente
C	<ul style="list-style-type: none"> • Preciso • Adaptable • Minucioso • Sistemático • Cauteloso • Concienzudo • Ordenado • Bien preparado 	<ul style="list-style-type: none"> • Demasiado cuidadoso • Obsesivo/compulsivo • Quisquilloso • Parálisis de análisis • Sospechoso • Fastidioso • Desprendido, indiferente • Sensible

❖ **Patrones representativos del DISC.**

Los patrones representativos fueron sustentados en el manual del DISC realizada por Martson en 1928.

En base al patrón que representan sus puntos altos y bajos en los cuatro estilos de conducta DISC. Los patrones de comportamiento determinados por la configuración de la gráfica, proporcionan una interpretación integrada de su estilo de conducta. Cada patrón clásico describe el comportamiento de las personas con una combinación específica de los cuatro estilos o patrones de comportamiento.

A. Director:

➤ **Características Destacadas.**

Otras personas lo ven como fríamente decisivo, impaciente e independiente. Su motivación viene de adentro y se esmera mucho por superar obstáculos y llegar a sus metas, las cuales con frecuencia son obsesivas. Le gustan los problemas difíciles de superar con el poder de su cerebro, lógica y tácticas. Se concentra en los hechos, es tranquilo y competitivo y quiere estar a cargo de las cosas para llevarlas a cabo a su modo. Anhela aceptar responsabilidad y tomar decisiones por

cuenta propia.

➤ Deseos básicos y motivación interna.

En su interior, es dominante, pensativo, activo y muy resuelto. En sus actividades diarias siente la necesidad de iniciar la acción, ejercer la autoridad y producir resultados concretos. Es individualista, solitario y quiere el poder como también la libertad. Funciona bien en ambientes movidos, activos. Cuando es difícil es el problema, más le interesa. Con frecuencia se moviliza con la misma determinación que el mejor atleta.

➤ Campo para mejorar.

Su impacto sobre los demás es más fuerte de lo que usted percibe. Puede ser frío, brusco y crítico. Cuando la gente no cumple con su estándar, habla con franqueza eso puede ser hiriente. Debido a su impaciencia por terminar las cosas, quizás no vacile en hacerlo todo por sí mismo. Por tanto, no tiene una gran capacidad de delegar comunicarse. Es probable que se impacienta y se irrite cuando las cosas no andan como usted quiere.

➤ Como estimular y administrarse.

Trabaja mejor con un gerente que sea directo y franco, con quien pueda hablar las cosas como son y negociar

compromisos en una base de igualdad. Hay que darle tareas difíciles que se desafíen su habilidad analítica y su lógica. Con frecuencia hay que hacerle notar el impacto que tiene su mordacidad en sus compañeros de trabajo y subordinados.

B. Emprendedor.

➤ Características destacadas.

Las características de decisivo, persuasivo, activo y sumamente independiente lo identifican como emprendedor. Es el individualista supremo: arrogante, enérgico y persistente. Es un aventurero incurable y capaz de probar casi cualquier cosa aunque sea una vez. Su deseo de Adquirir poder se combina con una determinación terca de controlar tanto los eventos como a las personas. Funciona de un modo decisivo y positivo y sigue adelante sin consultar con nadie. Su impaciencia resulta en una reacción rápida. Aburrimiento instantáneo e inquietud por algo mejor. Es versátil, flexible y tiene motivación propia, con un gran sentido de urgencia y una gran tolerancia de la presión.

➤ Deseos básicos y motivación interna.

Tiene un impulso intenso, es sociable (bajo sus propias condiciones), alerta y tiene mucha confianza en sí mismo. En las actividades diarias tiende a seguir adelante contra toda resistencia u oposición. Ve a las restricciones como una especie de desafío para conseguir rápidamente el resultado que busca. Valora la libertad más que la igualdad y para funcionar quiere libertad de movimiento. Es más eficaz cuando la innovación, la experiencia y los resultados son importantes y donde hay pocas reglas y pautas.

➤ Campo para mejorar.

Le disgustan las estructuras empresariales y los controles, a menos que sea usted el que organiza y controla. Como subordinado tiende a ser rebelde. Es posible que usurpe poder, se pase de la línea y haga las cosas a su modo. Con frecuencia es crítico es los superiores, a quienes raramente ve como tales y se siente ofendido cuando le critican sus acciones. Durante la juventud es probable que pase de un empleo a otro tratando de encontrar el desafío adecuado. Estos cambios no siempre son voluntarios.

➤ Como estimular y administrarse.

Usted no es fácil de manejar. Se le debe dar la mayor libertad posible para que haga andar las cosas a su gusto, pero también hay que hacerle ver que existen límites a su autoridad. Es ambicioso y quiere progresar rápidamente. Trabaja mejor para un jefe positivo, competente y animoso, con quien pueda hablar francamente acerca de lo que se espera de usted.

C. Organizador.

➤ Características destacadas.

Usted es decisivo, persuasivo, activo e independiente, es una persona orientada hacia la acción, un emprendedor que persigue las metas y a pesar de los obstáculos que se presenten. No puede concebir la noción de darse por vencido o ceder. Es una persona dinámica a quien le encanta la competencia. Conforme a la situación, presiona o persuade, elogia o demanda. Tiende a exigir primero y a perder después su amor por el poder lo dispone para altos puestos. El orgullo le proporciona el impulso para correr riesgos e implementar planes audaces. En ambientes favorables, es amistoso; en

entornos hostiles, es recio.

➤ Deseos basicos y motivación interna.

Usted es una persona energica, tiene confianza en si misma, es impaciente y firme. En sus actividades diarias siente la necesidad de proceder positivamente hacia resultados mensurables y quita del medio ritmo. Toma decisiones rapidamente y con facilidad, pero esta dispuesto a reconocer que ciertas limitaciones son razonables y necesarias.

➤ Campo para mejorar.

Con frecuencia, el impulso para lograr resultados rapidamente hace que no sepa delegar y que se comunique de un modo directo, pero demasiado breve. Tiende a escuchar a medias y es mejor para dar mensajes que para recibirlos. Ademas, quizas dedique demasiado tiempo a resolver pequeñas crisis y no suficiente tiempo a la planificación a largo plazo. En cuanto a tomar decisiones, es posible que sea impulsivo y reaccione con demasiada premura.

➤ Como estimular y administrarse.

Es necesario que sus superiores sean tolerantes a la critica y tienen que estar dispuestos a delegar. Como

organizador, su respeto por la autoridad no es obediencia ciega. No le interesan demasiado los proyectos que carecen de desafío y no le permiten extenderse. Se debe reconocer su éxito abiertamente y con frecuencia. Necesita progresar dentro de una organización o podría irse.

D. Pionero.

➤ Características destacadas.

Los demás lo ven como una persona enérgica, que se concentra en los hechos, impaciente y sistemática. Reacciona rápidamente ante un desafío con dinamismo y flexibilidad. Tiene iniciativa propia y versatilidad y reacciona rápidamente ante la competencia. Trata de evitar riesgos o problemas innecesarios. Es sensible a los matices y tiende a buscar significados ocultos. Por lo general le hace falta confirmación de que sus acciones o decisiones fueron correctas, pero en una situación crítica tiende a guiarse por la intuición. Su método para lograr sus objetivos es lógico, crítico y cortante. Se siente desafiado por problemas que requieran acciones originales y analíticas.

➤ Deseos básicos y motivación interna.

Básicamente, es probable que sea perfeccionista y que se esmere por tener logros y por la calidad de su trabajo. No se conforma con cualquier respuesta, quiere lo mejor. En cuestiones rutinarias se decide rápidamente, pero en cuestiones importantes pondera los pros y los contras con mucho cuidado. Prefiere un ambiente que siempre este cambiando, lo atrae lo insólito y lo diferente. Quiere encontrar las respuestas por si mismo. Desea tener autoridad y puestos importantes, para él es importante progresar y tener desafíos.

➤ Campo para mejorar.

Quizás tenga dificultad con las personas, pues bajo presión puede ser frío y brusco. Pueden ser crítico y encontrarles faltas a los demás cuando no cumplen con la norma suya. Pueden tornarse impacientes y disconformes si sienten que su vida se hace rutinaria. Bajo presión, pueden parecer que titubean y que son indecisos cuando encuentra un conflicto entre la necesidad de considerar todo el cuadro y al mismo tiempo prestar atención a los detalles.

➤ Como estimular y administraste.

Trabaja bien con personas francas con quienes pueden llamar a las cosas por su nombre y puede negociar, compromisos en una base de igualdad. Hay que darles tareas difíciles que lo desafíen y le permitan expandirse. Debe estar consciente del fuerte impacto que tiene en ocasiones sobre los demás y tratar de amortiguarlo.

E. Cooperativo.

➤ Características destacadas.

Los demás lo ven como modesto, sociable, predecible y cooperativo. Tiende a tener cuidado y a ser conservador y por lo general está dispuesto a modificar su posición para lograr sus metas. El bajo nivel de "D" en su composición lo lleva a minimizar los riesgos por medio de una investigación cautelosa. Prefiere una atmosfera libre de hostilidad y desea la armonía. Es consecuente, establece y prefiere trabajar en un solo proyecto a la vez. Por lo general, concentra su habilidad y experiencia en áreas que requieren profundidad y especialización. En la mayoría de los casos cuando está bajo presión mantiene el control propio y procura estabilizar su ambiente, reaccionando negativamente a los cambios. Es aplomado

y cordial, puede crear y mantener un ambiente de buena voluntad.

➤ Deseos básicos y motivación interna.

Puesto que la influencia principal en su comportamiento es la ausencia casi total del factor “D”, por naturaleza conserva en vez de expandirse. Su comportamiento básico es parecido a lo que ven los demás, sencillo, amistoso, confiable y concienzudo. Quiere que las personas sean tan consideradas, justas y altruistas. Respeta a la autoridad y desea complacer. El rechazo y el desaire lo hieren, como también ser pasado por alto y no olvida una ofensa. Prefiere evitar contiendas, complicaciones y conflicto.

➤ Campo para mejorar.

No es enérgico y tiende a postergar los asuntos para minimizar el riesgo. Quizás pierda tiempo, pondere y consulte antes de correr un riesgo o tomar una decisión. Prefiere métodos y procedimientos tradicionales antes que la innovación y es posible que este demasiado dispuesto a seguir las reglas e instrucciones. Tal vez confía demasiado en la gente y termina lastimándolo.

➤ Como estimular y administrarse.

Funciona mejor con un gerente relajado que siempre esté disponible para consultar acciones importantes y que le sirva de apoyo en situaciones de tensión quiere trabajar como miembro de equipo amistoso y sin apuros, desea que sus colegas estén interesados por sus contribuciones. Desea saber todas las expectativas que tienen sobre el para poder hacerlo bien y a conciencia.

F. Afiliador.

➤ Características destacadas.

Es modesto, extrovertido, activo e independiente. Se esmera por hacer su ambiente amistoso y favorable. Trata de causar buena impresión y de convencer a los demás de que es capaz. Le agrada hacer favores a las personas. Es optimista, entusiasta y habla bien y extensamente. Su participación es activa y muestra confianza en si mismo. Prefiere persuadir en las personas en vez de darles órdenes. Desea motivar a las personas para que trabajen unidos y en equipo.

➤ Deseos básicos y motivación interna.

No siente la necesidad de cambiar su comportamiento

básico. Busca la popularidad y el prestigio. Le gustan las relaciones amistosas y las actividades en grupo y quiere trabajar con personas en un ambiente agradable.

➤ Campo para mejorar.

Excesiva confianza en las personas puede conllevar a formarse un juicio equivocado de la persona. Espera resultados excesivos de su proyecto y se compromete demasiado al fijar objetivos. Puede actuar impulsivamente y sacar una conclusión precipitada, el hecho de comprometerse demasiado con los demás puede trastornar sus propios planes.

➤ Como estimular y administrarse.

Trabaja mejor con un gerente amistoso y democrático con el cual puede tratar libremente cualquier asunto. Le gusta que le reconozcan sus logros los símbolos de alto nivel jerárquico tienden a ser más importantes, lo que más necesita es la oportunidad de hablar y ser oído.

G. Negociador.

➤ Características destacadas.

Lo ven moderado, entusiasta, activo y diplomático. Se vale más del tacto que de la presión y es sumamente

optimista. Es alegre, conversador y se siente a gusto con desconocidos. Emplea palabras para disipar el desaliento o las dudas. El lenguaje que busca para persuadir, cualquiera sea su profesión es suave y tranquilo. Se maneja bien en charlas triviales y encuentra con facilidad su entrada en las conversaciones. Tiene la habilidad de crear y mantener un ambiente de buena voluntad, tanto para si mismo como para lo que lo acompañan. Es afable y tiene tacto en el trato, es tranquilo y sonriente, se siente cómodo en un círculo grande y diverso de conocidos y compañeros.

➤ Deseos básicos y motivación interna.

No es arrogante, es extrovertido, alerta y diplomático. En sus actividades diarias siente la necesidad de ser persuasivo, pero a la vez considerado como las personas y sus sentimientos. Quiere ser popular y caerle simpático a la gente, busca el conocimiento público de sus habilidades y la aceptación de quienes lo rodean. Quiere trabajar en un ambiente abierto, familiar y amistoso. Tiende a trabajar con compañías prestigiosas.

➤ Campo para mejorar.

Lo ven como superficial y un poco falso, puede dar la

impresión de improvisar más en vez de planificar, que es más indirecto de lo específico. Las buenas relaciones a largo plazo pueden ser más importantes que los resultados inmediatos. Tiende a sobreestimar la habilidad de las personas por lo tanto espera más de lo que consigue. Suaviza los conflictos interpersonales y le es difícil ser firme, insistente y directo al tratar problemas con personas.

➤ Como estimular y administrarse.

Se lleva bien con un superior que en situaciones favorables es amistoso y placentero y que le brinda apoyo cuando las cosas no andan bien. Quiere tener la oportunidad de intercambiar ideas y recibir consejos. Quiere participar en la vida social de sus compañeros y superiores. Le va bien en tareas que requieren trabajar con grupos de personas motivándolas en situaciones de poca presión.

H. Motivador.

➤ Características destacadas.

Es verbalmente enérgico, extrovertido, activo e independiente. Es sociable le gusta jugar pero sabe

cuándo hay que trabajar. Se lleva bien con todo tipo de personas y puede motivarlas a todas. Detrás de su aspecto simpático hay un impulso de lograr resultados. Persuade fácilmente, tiene carisma natural y por ello puede ser cortez aun aunque este en descuerdo. Puede hacer chiste acerca de si mismo y trata de no herir los sentimientos de los demás. Defiende lo que es correcto.

➤ Deseos básicos y motivación interna.

Es en su interior positivo, sociable, impaciente y original. En sus actividades diarias procura destacar su habilidad natural para tratar con las personas y conseguir resultados por medio de la confianza y la persuacion. No le gusta la rutina ni la regimentación, le gusta desplazarse, vivir bien, ganar prestigio y un alto nivel social.

➤ Campo para mejorar.

Tiende a confiar excesivamente en las personas y sobre estima su habilidad para cambiarlas. Sabe legar, pero con frecuencia no hace de manera adecuada porque espera lo mejor de la gente. Percibe las cosas con optimismo y quizás sea demasiado optimista cuando se tratan de los resultados de sus propios esfuerzos. Tiende a exagerar,

confía demasiado en su personalidad al tratar con los demás.

➤ Como estimular y administrarse.

Responde a un gerente amistoso y democrático quiere que su gerente sea tanto confidente como jefe alguien con quien pueda conversar las cosas de un modo placentero. Necesita el reconocimiento público de sus logros, le da importancia a los símbolos de alto nivel jerárquico.

I. Persuasivo.

➤ Características destacadas.

Es positivo, persuasivo alerta e independiente. Es extrovertido que actúa de manera directa. Es emprendedor y se orienta a las metas. Le gusta correr riesgos. Es afable pero insistente en perseguir sus propias metas. Tiende más a hablar que a escuchar, tiende a dominar la situación social como ambiente el ambiente profesional. Su autoestima es tan fuerte como su deseo de ser aceptado.

➤ Deseos básicos y motivación interna:

Depende de sí mismo, es extrovertido, enérgico y libre de inhibiciones. Siente que su forma de hacer las cosas es la

correcta. Tiende a controlar situaciones y personas, busca tratar aspectos generales de un asunto en vez de los detalles. Esta dispuesto a asumir la autoridad incluso a usurparla. Le gusta ser el centro de atención, tiende a ser indulgente consigo mismo, se impacienta por conseguir lo que quiere.

➤ Campo para mejorar:

Es demasiado independiente para cambiar su manera de hacer las cosas, a pesar de ser amistoso puede ser desconsiderado con los demás. Le sería útil escuchar más y limitar su tendencia a discutir. Bajo presión su afabilidad disminuye un poco a medida que resiste a la oposición con rigidez.

➤ Como estimular y administrarse:

Es demasiado individualista para reaccionar a una supervisión estricta, quiere ser independiente, trabaja mejor con instrucciones generales y con pocas restricciones. Es necesario que sepa específicamente cuales son las cosas de la que es responsable. Responde bien al trato de un gerente democrático con quien puede tratar los asuntos libremente.

J. Estratega.

➤ Características destacadas:

Es pasivo, tranquilo, firme y sistemático, es directo y dice las cosas como son, tiene curiosidad intelectual y lo atraen los problemas difíciles que requieren poder mental y análisis lógico. Es paciente, controlado, moderado, reflexivo y prefiere trabajar en cosas en vez de influir en las personas. Es reservado y pensativo, dedicado a las normas, procedimientos precedentes y métodos tradiciones. Evita riesgos y problemas innecesarios, es convencional, por lo general diplomático y se preocupa con frecuencia. Las demás lo ven como un perfeccionista.

➤ Deseos básicos y motivación interna:

Debido a su bajo nivel del factor "I", prefiere hechos cifras en vez de trabajar con personas. Siente que para tomar una decisión analiza los pros y contras de una situación. Prefiere hacer una cosa a la vez bien hecha se esmera por mantener el estatus y necesita tiempo para adaptarse al cambio. No toma decisiones innecesarias.

➤ Campo para mejorar:

No muestra abiertamente sus heridas emocionales, pero puede albergar resentimientos y llegar a desquitarse con

el tiempo, puesto a que es posesivo con la información lento en comunicarse, pero cuando lo haces la falta del factor "I" puede tomarlo brusco, sin justificación. Debido a su perfeccionismo nunca está satisfecho con nada.

➤ Como estimular y administrarse:

Su gerente debe usar lógica en vez de un método emocional hay que darle problemas difíciles y el tiempo para llegar a la mejor respuesta. Trabaja mejor solo.

K. Perseverante.

➤ Características destacadas:

Es modesto, sociable, confiable y resuelto. Marca su propio ritmo y se atiende a él. Es firme, prefiere tratar un solo asunto a la vez. Es firme bajo presión, busca estabilizar un ambiente y reacciona mal cuando este cambia. Es paciente, controlado y actúa con moderación y reflexión en la mayoría de sus proyectos. Aun bajo presión presenta una apariencia tranquila y despreocupada. Suele encarar las situaciones con cuidado y concentración.

➤ Deseos básicos y motivación interna:

Es conservador, simpático, estable y firme, para triunfar

siente la necesidad de destacar su persistencia y su confianza. Le gusta establecer una estrecha relación con un grupo pequeño de amigos íntimos. Prefiere estar en casa que ir de viaje le gustan áreas especializadas de operación y quiere un ambiente de trabajo familiar con rutinas básicas. Necesita tiempo para ajustarse al cambio.

➤ Campo para mejorar:

Es posible que oculte agravios y que albergue resentimiento. Es probable que sea lento al tomar la iniciativa y no se adapte rápido al cambio. Se espera por mantener el estatus. Tiende a esperar que los demás actúen primero. Puede ser obstinado cuando está sometido a presión.

➤ Como estimular y administrarse:

Necesita inspiración constante y aprecio sincero, necesita notificación frente al cambio. Darle métodos para acelerar su trabajo y asistencia en el comienzo de sus nuevos proyectos le ayudara a cumplir con los plazos. Le gusta ser parte esencial de su grupo. Le va muy bien con responsabilidades de índole especializada y trabaja bien con compañeros que se tomen el tiempo de expresa su interés sincero por usted.

L. Investigador.

➤ Características destacadas:

Lo ven como una persona resuelta, lógica, tenaz y rígidamente independiente. Es amistoso, pero por lo general reservado, decisivo y bastante pausado. Es pensativo, pero basilla al expresar opiniones. Le gusta seguir pistas, escarbar para encontrar los hechos, y descubrir significados ocultos. Analiza los problemas y evalúa la circunstancia objetiva apasionadamente. Domina con la paciencia. Está orientado hacia los resultados sin sentirse apurado. Su desempeño eficaz es más el resultado de un trabajo arduo.

➤ Deseos básicos y motivación interna:

Es tenaz, sospechoso, terco y no se deja apurar. En sus actividades diarias necesita ser independiente usar métodos inquisitivos. Le gusta funcionar solo a su modo y a su ritmo. Prefiere tener sospechas antes que juzgar a la ligera. Desea tareas difíciles que pueda cumplir por su propia cuenta. No quiere que lo supervisen de cerca y prefiere trabajar con cosas antes que con personas.

➤ Campo para mejorar:

Es escéptico de las intenciones ajenas y considera un

desafío los problemas sin resolver tiende a ver a las personas como obstáculos desconcertantes, y a veces molestos. No le interesa complacer a los demás y es capaz de ser brusco, carente de tacto, terco y obstinado. Es difícil hacer que cambie de opinión, le resulta difícil persuadir a las personas.

➤ Como estimular y administrarse:

Desdeña los recursos emocionales, la supresión de sentimientos es para él una virtud, y se siente orgulloso de ser irrazonable, analítico y objetivo. Su mente es unidireccional es práctico, muy franco y representa un desafío para cualquier gerente. Reacciona de modo favorable únicamente a un estilo de gerencia que sea directo pero sincero.

M. Especialista.

➤ Características destacadas:

Es recio y no huye a las confrontaciones y decisiones. Como especialista da la apariencia de ser callado y amable, fácilmente de predecir, con control propio, práctico y con los pies en la tierra. Busca lo familiar y tiene relativamente pocos amigos íntimos. Es sensato y

pensativo, considerado con otras personas. Es relajado y fácil de tratar. Actúa a su propio ritmo y se desempeña de manera firme y congruente.

➤ Deseos básicos y motivación interna:

Es sencillo, objetivo, paciente y preciso. Necesita concentrarse en el trabajo que tiene por delante y por lo general es respectivo y especializado le gusta ser una cosa a la vez y hacerla bien, se esmera por mantener el estatus y necesita tiempo para ajustarse a los cambios. Prefiere trabajar en un mismo. Tiene un estilo placido y dirigente.

➤ Campo para mejorar:

Esta más orientado hacia el pasado que hacia el futuro. Parece encontrar más gustos en el pasado que en las posibilidades futuras. No es probable que hable de su intimidad, pero puede guardar rencores y con el tiempo llegar a desquitarse. Ya que es posesivo, le cuesta delegar. No tiene iniciativa propia, tiende a seguir a otros.

➤ Como estimular y administrarse:

Trabaja bien con un gerente amable que se empeña en interesarse por él y expresa un sincero aprecio por su contribución. Necesita tiempo para adaptarse para el

cambio. Necesita creer que lo que esta haciendo es valioso, necesita ayuda para comenzar un proyecto.

N. Asesor.

➤ Características destacadas:

Lo ven como una persona tranquila, relajada, e independiente. Es amable, esta dispuesta a escuchar problemas ajenos. Si tiene sugerencia la ofrece de una manera indirecta y casual. Es compasivo, empático y comprensivo. Tiene confianza en si mismo, modestia, aplomo, y moderación, persistencia y devoción por los demás se combina para que le caiga bien a la gente.

➤ Deseos básicos y motivación interna:

Es paciente, atractivo, sencillo y firme. En las actividades diarias necesita destacar su amabilidad y buena voluntad. Quiere trabajar con personas que conoce y ayudarlas en un ambiente personal y tranquilo. Le disgusta estar solo, por lo general es bondadoso y agradable. Cualquiera sea sus profesiones tiende a aconsejar y asesorar.

➤ Campo para mejorar:

Le cuesta trabajo reconocer cuando someterse a los riesgos y cuando confrontarlos. Le disgusta tener que dar una orden directa, es imposible que sea demasiado

indulgente con empleados que no sacian las expectativas del trabajo y si se disgusta con alguien encontrara la forma de reconciliarse.

➤ Como estimular y administrarse:

Como asesor prefiere un estilo de gerencia democrático y relajado, se inclina hacia un ambiente favorable y no trabaja bien en un entorno amenazante y lleno de tensión. Su gerente debería llegar a conocerlo como persona y deberá expresarse el aprecio por su trabajo bien hecho. Quizá le haga falta cierto estímulo para fijar planos realistas y cumplirlos. No les gustan las personas bruscas, prefieren individuos pacientes que trabajen unidos por la amistad.

O. Torbellino.

➤ Características destacadas:

Es positivo, sociable, hiperactivo y sistemático. Se impacienta por lograr resultados rápidos, reacciona apresuradamente, se aburre rápidamente y lo demuestra y está listo para aceptar desafíos. Es versátil, emprendedor y a veces irritable. Es capaz de soportar presión y no le molesta presionar a los demás. Se siente

cómodo con metas cambiantes, proyectos y métodos nuevos y cuando quiere, conquista a la gente con persuasión y optimismo. Puede ser diplomático y preciso por un lado, inquieto y disconforme por el otro. No se contenta hasta que algún acontecimiento o persona confirme que su acción o decisión fue correcta. Quiere lograr sus objetivos, pero también quiere tener razón.

➤ Deseos básicos y motivación interna:

Es emprendedor, aplomado, muy impaciente y concienzudo. Debido a la falta notable del factor "S", tiene una enorme energía nerviosa que lo hace funcionar a altas velocidades. Pero su perfeccionismo no le permite aceptar *cualquier* respuesta. Siente la necesidad de sopesar los pros y los contras de cada situación, pero rápidamente.

➤ Campo para mejorar:

A veces sus reacciones pueden ser demasiado rápidas e impulsivas. El bajo nivel de la "S" lo deja insatisfecho con el status quo e irritado por los obstáculos. Tiende a tomar decisiones repentinas, al parecer, intuitivamente. En otras oraciones, quizás vacile. Tiene un comportamiento decisivo en ciertos momentos, es cauteloso en otros puede confundir a sus compañeros.

➤ **Cómo estimular y administrarse:**

Trabaja mejor con un gerente que le de un amplio campo de operación, con muchos problemas por resolver. Tratar de hacerlo todo a la vez.

P. Perfeccionista.

➤ **Características destacadas:**

Es conservador, lógico, despierto y concienzudo. Tiende a ser diplomático y preciso, por un lado, inquieto y disconforme por el otro. Es sensible a matices y esta alerta a los posibles significados ocultos y motivos ulteriores. Se siente incómodo hasta ver confirmadas sus acciones y decisiones. Es reservado, pensativo y quiere evitar riesgos o problemas innecesarios. Además de ser confiable, preciso y discreto, es detallista, hace cumplir las reglas establecidas. Es precavido y hace las cosas cabalmente.

➤ **Deseos básicos y motivación interna:**

Es tranquilo, objetivo, activo y acertado. Para tener éxito en sus actividades diarias siente la necesidad de ser cauteloso y cooperativo. Quiere sentir que hace lo correcto, pero al ser sometido a presión es posible que su perfeccionismo lo haga parecer indeciso y vacilante.

Desea ser aceptado socialmente, debido a que este comportamiento va contra su temperamento, puede causarle cierta tensión.

➤ Campo para mejorar:

La preocupación por pequeñas cosas, verificar y volver a confirmar detalles puede interferir con su desempeño. Su alto sentido de obligación y su esfuerzo concienzudo por complacer pueden combinarse al punto de inhibir sus acciones y resultados.

➤ Cómo estimular y administrarse:

Necesita saber exactamente lo que se espera de la persona para poder hacerlo cabalmente y bien. Le va muy bien con proyectos que requieren precisión, organización y planificación. Trabaja bien con un gerente que siempre este disponible para tratar acciones importantes y que pueda dar sugerencias útiles en situaciones de mucha tensión.

Q. Analista.

➤ Características destacadas:

Es confiable, objetivo, consecuente y receptivo a nuevas ideas. Tiende a ser insistente en cumplir con el sistema y

mantener el orden. Sus decisiones se basan en precedentes comprobados y hechos conocidos. Es diplomático y preciso, evitando en lo posible riesgos o problemas innecesarios. No se siente cómodo hasta ver confirmada la validez de sus acciones y decisiones. Es sensible a significados escondidos y motivaciones ocultas. Es cooperativo y cauteloso, discreto y cabal, consecuente y precavido. Su método para lograr es lógico, crítico e incisivo.

➤ Deseos básicos y motivación interna:

Es una persona modesta, pensativa, estable y precisa. Lo desafían los problemas difíciles que requieren consideración y análisis, pero no puede aceptar cualquier solución, quiere la respuesta correcta. Trabaja bien en equipo y le gusta compartir responsabilidades por medio de la participación en un grupo. Le gustan los procedimientos operativos y un camino establecido. Es minuciosamente preciso.

➤ Campo para mejorar:

Es posible que pase demasiado tiempo confirmando y reconfirmando detalles y haciendo las cosas por él mismo para estar seguro de que se hagan correctamente. Puede

llegar a depender demasiado de los procedimientos. Sus decisiones tienden a ser tentativas, cautelosas y de bajo riesgo y posiblemente vacile en actuar sin órdenes, reglas o precedentes.

➤ Como estimular y administrarse:

Trabaja bien con su gerente que esté siempre disponible para tratar asuntos críticos y que esté dispuesto a ayudar cuando haya presión. En particular, le va bien con proyectos que requieren precisión, organización y planificación. Le gusta saber exactamente lo que se espera de la persona para poder hacerlo bien y concienzudamente.

R. Acomodadizo.

➤ Características destacadas:

Conservador, reservado, estable, concienzudo, complaciente, preciso, sistemático, cortés y diplomático. Al ser ordenado y prolijo, tiende a seguir fácilmente los procedimientos establecidos y cumple altos estándares. Sensible y está alerta a posibles peligros. Trata de mirar hacia el futuro evitar problemas y riesgos innecesarios. Tiene una pasión por el orden impecable. Sigue las

instrucciones cuidadosamente para tener un desempeño intachable.

➤ Deseos básicos y motivación interna:

Es esencialmente servicial, pensativo, metódico y concienzudo. A veces se siente atraído a empleos que requieren un trabajo meticuloso y atención minuciosa al detalle. Prefiere compartir la responsabilidad por medio de la participación en un equipo. Le disgusta el cambio repentino o brusco. Es buen planificador puesto que esta bien informado. Es preciso con los detalles, conservador en las estimaciones y está seguro de los precedentes.

➤ Campo para mejorar:

Para asegurarse de que las cosas estén bien hechas, las hace el mismo, por lo cual le resulta difícil delegar y cuando lo hace, es probable que en realidad no lo haga completamente sino que tienda a administrar de manera excesiva. La verificación y corroboración de los detalles puede trastornar su programa de trabajo. Quizás vacile en actuar por iniciativa propia, sea tentativo y cauteloso y espere instrucciones. Le disgusta el antagonismo y es capaz de ceder para evitarlo.

➤ Como estimular y administrarse:

Trabaja bien con un gerente que mantiene una política de “puertas abiertas”, que siempre este disponible para tratar cuestiones importantes. Prefiere contribuir a la decisión en vez de tomarla. Necesita instrucciones detalladas y una descripción precisa del empleo para saber que es lo que se espera de él. En particular, le va bien con tareas que requieren planificación, atención al detalle, precisión y organización.

S. Creador.

➤ Características destacadas:

Es contundente, objetivo, impulsivo y sistemático. Es probable que sea sumamente inteligente, pero con un estilo desordenado. Se inclina hacia conceptos, teorías, pronósticos y probabilidades. Investiga los hechos a cabalidad y examina todas las soluciones posibles de un problema. No puede aceptar cualquier respuesta y se esfuerza por llegar a la mejor respuesta. Con frecuencia el resultado de este proceso son ideas creativas. Por lo consiguiente, mucha gente lo ve como perfeccionista.

➤ Deseos básicos y motivación interna:

Al ser creador, es dinámico, analítico, intenso y complejo. Puede descubrir más alternativas de lo que sus compañeros o conocidos puedan imaginarse. Es muy respetado por solucionar problemas. Insatisfecho con el pasado, presente y futuro, siempre está buscando algo para considerar y ponderar. Lo atraen los problemas, tácticas y estrategias complejas. Prefiere trabajar solo, por lo general en áreas técnicas. Quiere tiempo para explorar y libertad para indagar.

➤ Campo para mejorar:

Cautelosamente resuelto, tensamente diplomático, crítico de si mismo y demasiado serio. Debido a sus instintos perfeccionistas, nunca esta completamente conforme con nada. Como resultado, da la impresión de vacilar y a veces de contradecirse. Tiende a trabajar con intensidad por periodos esporádicos en vez de llevar un ritmo constante.

➤ Como estimular y administrarse:

Puede decidir y actuar en el momento menos esperado y luego consultar y demorarse sin motivo aparente o justificable para los demás. Esta inconsistencia confunde a sus compañeros, quienes no siempre comprenden sus

motivos. Le hace falta alguien que aproveche su flujo creativo y ponga en práctica sus mejores ideas. Necesita un gerente que le ayude a completar algunos proyectos y comenzar otros. Su interés está en el proceso, más que en sus resultados.

T. Individualista.

➤ **Características destacadas:**

Es una persona decisiva, persuasiva, firme e independiente. Actúa de un modo positivo y directo frente a la oposición y sostiene con firmeza su posición. Está dispuesto a aceptar riesgos. Al tratar con los demás, demuestra confianza en sí mismo. Aunque se esmera por ganar la aprobación de la gente, se resiste a ceder su propio punto de vista. Su persistencia y perseverancia da firmeza a sus decisiones, lo cual puede hacerlo bastante inflexible. Marca su propio paso y lo mantiene. Cuando se le aplica presión, puede redoblar su independencia y puede ser sumamente irritante para quienes quieren que se adapte.

➤ Deseos básicos y motivación interna:

Ya que es persuasivo, impulsor, decidido y terco. No siente ninguna necesidad de cambiar su comportamiento básico para tener éxito. Desea libertad de movimiento y para llevar las cosas a su modo. La falta del factor "C" hace que se resista a que lo limiten los precedentes, la tradición o la forma aceptada de hacer las cosas. Quiere expresar su punto de vista con firmeza y defenderlo con persistencia.

➤ Campo para mejorar:

En momentos determinados, es posible que usurpe el poder y se pase del límite de su autoridad. Puesto que la ausencia casi total del factor "C" tiene influencia notable sobre las tendencias de su comportamiento, puede ser directo, brusco y osado al reaccionar ante la oposición. De hecho, acepta la discusión, la confrontación y la controversia. Si se encuentra bajo tensión, se puede volver rígido, actuar sin precedente y expresar opiniones impopulares.

➤ Como estimular y administrarse:

Siempre está seguro de saber lo que se debe de hacer.

Necesita poder negociar compromisos a base de igualdad y luego tener la mayor libertad posible para lograr resultados a su manera. Su gerente debe de establecer los límites de su autoridad o usted se atribuirá toda la que pueda. Luego de haber conseguido los resultados deseados, necesita reconocimiento por sus logros.

2.2.4. VALORES.

A. Definición.

Los valores son entendidos como cualidades inherentes a la naturaleza humana que para que se manifiesten es necesario desarrollar hábitos pertinentes y afianzarlos mediante el ejercicio consciente en la vida cotidiana.

Esto significa que, “un valores es una creencia perdurable en que un modo de conducta específica, o un estado final de existencia, es personal o socialmente preferible a un modo de conducta o estado final de existencia opuesto o contrario. Los modos de conducta aluden a los valores instrumentales (formas de actuar en específico en un momento dado con un solo objetivo) y los estados finales de existencia a los valores terminales (valores mas abstractos y de inegable universalidad). En este sentido, un

valor es una creencia relativamente estable que prescribe una conducta o un resultado conductual final como preferible a otras conductas o estados conductuales finales”. (Rockeach, 1973)

En el desarrollo de este término podemos encontrar aportes importantes muy específicos como la de Sri Sathya Sai Baba. Plantea que la paz del mundo se consigue a través de la práctica de los valores humanos de la Verdad, la Rectitud, la Paz, el Amor y la no Violencia. Para ese fin propone una filosofía y metodología de la enseñanza que denomina “Educare”. Educare viene del termino latin de “educare” que significa extraer. Educare tiene dos aspectos, el mundano y espiritual. La educación mundana desarrolla el conocimiento latente relacionado con el mundo físico. La educación espiritual saca a relucir la Divinidad inherente en el hombre. Entonces, tanto la educación mundana como la espiritual son esenciales, sin ellas la vida humana carece de valor.

Los principios rectores del término Educare, como lo utiliza Sri Sathya Sai Baba, son:

- 1) La divinidad es amor, y es la corriente subyacente de todos los valores humanos.
- 2) Educare saca a relucir los valores humanos inherentes y

los traduce a la acción en la vida cotidiana.

- 3) El propósito de la educación es llevar una vida plenamente humana y espiritual.
- 4) El fin de la educación es el carácter y el carácter se manifiesta como la unidad de pensamiento, palabra y acción.

Sri Sathya Sai Baba enseña que hay cinco valores humanos que son innatos en todos, y que la educación real o verdadera desarrolla el potencial humano completo. Él dice que todos, jóvenes y mayores, deberían esforzarse por desarrollar un carácter noble. Él considera inútiles a los sistemas educacionales que no promueven el desarrollo de los rasgos buenos de carácter. El carácter se refleja en las propias palabras y la conducta manifiesta. Él insta a todos a abstenerse de realizar actos que dañen a otros, y a hablar siempre de un modo agradable.

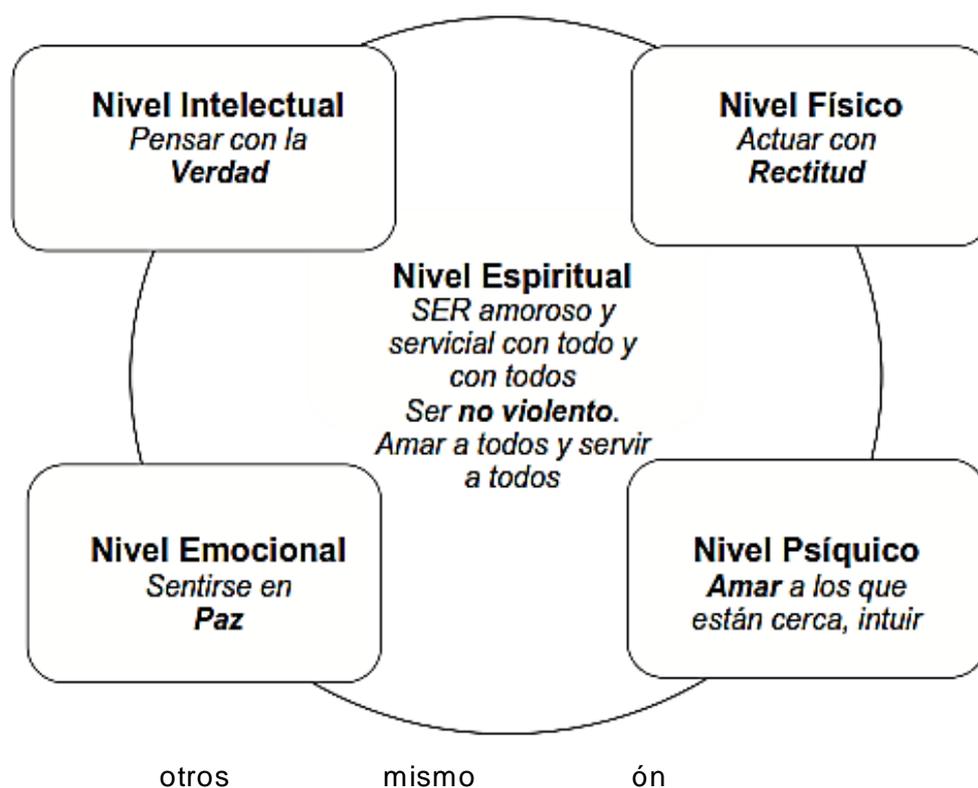
B. Los cinco valores humanos.

Sri Sathya Sai en su obra *“La educación con valores humanos”* en 1988, habla sobre específicamente sobre los valores universales:

Los valores humanos hacen que la vida sea meritoria, noble y excelente. Esas cualidades se hallan dentro de la personalidad

humana, esperando ser extraídas y traducidas a la acción. La Educación Sathya Sai está basada en cinco valores humanos: Verdad, Rectitud, Paz, Amor y No violencia. El sacar a relucir estos cinco valores humanos inherentes desarrolla el buen carácter. Sri Sathya Sai Baba considera al desarrollo del buen carácter como el fin o el propósito fundamental de la educación. La Educación Sathya Sai utiliza una pedagogía de educación integral que saca a relucir los valores humanos a través de todos los aspectos de la educación, incluyendo: el proceso de aprendizaje y el proceso de enseñanza, integrándolos en el currículum y el ambiente educacional. Lo que es más importante, hace esto a través del Amor, que sostiene a todos los demás valores. Los siguientes son ejemplos de atributos de carácter comúnmente reconocidos de los cinco valores Humanos universales.

VERDAD	RECTITUD	VERDAD PAZ	AMOR	NO VIOLENCIA
Curiosidad	Limpieza	Calma	Cuidado	Conciencia de la responsabilidad como ciudadano
Discernimiento	Valor	Concentración	Devoción	Compasión
Intuición	Determinación	Paciencia	Empatía	Consideración por otros
Búsqueda del conocimiento	Deber	Pureza	Tolerancia	No causar daño
Espíritu de indagación	Honradez	Auto-disciplina	Amistad	Espíritu servicial
Veracidad	Servicio a	Respeto por sí	Abnegación	Justicia



1) Verdad.

Un componente clave de la Educación Sathya Sai es la afirmación de que hay una Verdad fundamental y universal, que puede ser expresada de muchas formas. Puede ser alcanzada a través de muchas sendas, nombres y formas, pero la Verdad es siempre Una. Las diferentes religiones y orientaciones espirituales ofrecen una rica variedad de enfoques, proporcionándoles a los buscadores la capacidad de elegir en base a sus inclinaciones.

2) Rectitud.

La Rectitud de la que hablamos tiene sus raíces en la palabra sánscrita *Dharma*. Aunque el *Dharma* no tiene una traducción literal en el español, puede decirse que abarca la suma total de códigos de ética, conducta ética y rectitud moral. Tiene sus raíces en actitudes y hábitos inculcados desde los primeros años de la niñez, que maduran y se convierten en respeto y adhesión a los deberes y responsabilidades que llegan con las circunstancias de vida.

3) Paz.

La Paz requiere de la capacidad de introspección y conciencia de sí mismo. La conciencia de sí mismo le permite a uno estar atento a los propios pensamientos, palabras y acciones. Cuando la conciencia de sí mismo se vuelve un hábito, el individuo comienza a revisar y modificar los patrones habituales de pensamiento que obstruyen la Paz interior. La verdadera Paz requiere de la inculcación de la ecuanimidad, sin importar la pérdida o la ganancia, el éxito o el fracaso, el dolor o el placer.

4) Amor.

El valor humano del Amor puede ser mejor expresado como una energía que impregna toda la vida. Es decir, no es una emoción o sentimiento apasionado de deseo y apego. Se refiere a algo mucho más profundo y más básico en la naturaleza humana. Es totalmente desinteresado e independiente de que haya o no reciprocidad.

5) No violencia.

El cenit de todos los valores humanos es la No violencia. La Verdad, la Rectitud, la Paz y el Amor se funden en la No violencia. La No violencia es un estado de ánimo que reconoce la unidad dentro de la aparente diversidad. Se manifiesta como la no violación de las leyes de la naturaleza y el respeto por la ley y el orden. Implica abstenerse de causar daño a otros y a la naturaleza en general. La No violencia tiene sus raíces en la tolerancia, la moralidad y la integridad. Cuando la ética de la No violencia sea abrazada como el medio para alcanzar la paz mundial, habrá armonía en el mundo.

2.3. DEFINICIONES CONCEPTUALES.

2.3.1. Personal administrativo:

Son aquellas personas que laboran en una institucion ya sea publica o privada encargada del funcionamiento organizativo de administracion de los recurso y manejo del sistema financiero basicamente.

2.3.2. Estilos de comportamiento:

Los estilos de comportamiento dependen de una reaccion activa o pasiva en un entorno favorable o desfavorable. Nuestros estilos son a la vez naturales, internos, e innatos, y adicionalmente modificados en gran parte por nuestro entorno particular en un momento dado. Esto combina la idea que somos impactados tanto interna como externamente, y esto afecta a nuestro comportamiento. (Marston, 1930)

Dimensiones:

- ✓ **Dominio:** El impulso es tener el control y lograr resultados cuya intension basica es sobreponerse; Controla el ambiente mediante la superación de la oposición para alcanzar la meta deseada
- ✓ **Influencia:** Su impulso es influir, expresarse y ser oido. Lo cual crea un ambiente motivando y alineando a los demás

para lograr resultados.

- ✓ **Seguridad:** Su impulso es ser estable y consecuente, su intencion basica es apoyar; busca mantener el ambiente para llevar a cabo tareas especificas.
- ✓ **Complacencia:** Su impulso es tener la razon, estar seguro y ser cauteloso, su intencion basica es evitar problemas; Busca estructurar el ambiente para generar productos y servicios que satisfagan altos estándares.

2.3.3. Valores:

Un valor es una creencia perdurable en que un modo de conducta específica, o un estado final de existencia, es personal o socialmente preferible a un modo de conducta o estado final de existencia opuesto o contrario". Los modos de conducta aluden a los valores instrumentales. (Rockeach, 1973)

Dimensiones:

- ✓ **Nivel intelectual: Verdad:**
Se usa para significar la coincidencia entre una afirmación y los hechos, o la realidad a la que dicha afirmación se refiere o la fidelidad a una idea.
- ✓ **Nivel fisico: Rectitud:**
Se relaciona con el aspecto físico del ser humano tiene que

ver con lo que hace como tal: actuar.

✓ **Nivel psíquico: Amor:**

Es una energía que viene del centro psíquico del ser humano.

✓ **Nivel emocional: Paz:**

Definida en sentido positivo, es un estado a nivel social o personal, en el cual se encuentran en equilibrio y estabilidad las partes de una unidad.

✓ **Nivel espiritual: no Violencia:**

Incapacidad de dañar a nada ni a nadie, se refiere a la comprensión universal de los seres humanos y el entorno expresándole respeto y cuidado

24. SISTEMA DE VARIABLES DIMENSION E INDICADORES

VARIABLE	DIMENCIONES	INDICADORES
VALORES	Nivel Intelectual: VERDAD	<ul style="list-style-type: none"> - Autoanálisis - Curiosidad - Discernimiento - Honestidad - Igualdad, integridad - Intuición <ul style="list-style-type: none"> - optimismo - razonamiento - veracidad
	Nivel físico: Rectitud	<ul style="list-style-type: none"> - Autocontrol emocional - Fiabilidad - conciencia - Adaptabilidad - Motivación de logro - Iniciativa
	Nivel psíquico: amor	<ul style="list-style-type: none"> - Alegría - Amistad - Ayuda - Bondad - Caridad - Cariño <ul style="list-style-type: none"> - compasión - dedicación - devoción - generosidad -tolerancia
	Nivel emocional paz	<ul style="list-style-type: none"> - Atención - Calma - Comprensión - Concentración - Constancia - Dignidad <ul style="list-style-type: none"> - Felicidad - Humildad - paciencia - reflexión - silencio - tranquilidad
	Nivel espiritual: No Violencia	<ul style="list-style-type: none"> - Amor universal - Aprecio por las demás culturas - Modales - Ciudadanía - Consideración - Igualdad

VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES
ESTILOS DE COMPORTAMIENTO	DOMINIO	<ul style="list-style-type: none"> - Seguridad en sí mismo - Competitivo - individualista - desafiante - orientado a metas - Crítico e impaciente con otros.
	INFLUENCIA	<ul style="list-style-type: none"> - Persona persuasiva - Influyente - Sociable - Carismática - Empática - Emotiva.
	SEGURIDAD	<ul style="list-style-type: none"> - Amables - Pacientes - organizada - Persistentes. - amistosa relajada, - sincera - estable - constante - comprensiva - Buen oyente.
	COMPLACENCIA	<ul style="list-style-type: none"> - Precisas - Detallistas - Cuidadas - Exacto - Analítico - Concienzudo - diplomático - paciente, - perfeccionista

25. DEFINICION OPERACIONAL DE LAS VARIABLES**a. VALORES:**

Respuestas al Cuestionario de Valores y Antivalores de Valanti

b. VERDAD:

Es la forma de pensar de la persona, considerando cómo trata de encontrar el porqué de las cosas

c. RECTITUD:

Es la forma de actuar de la persona, permite conocer las acciones del sujeto con lo que es bueno y correcto

d. AMOR:

Establece una buena relación con sus colegas mostrando su apoyo desinteresado en situaciones complicadas

e. PAZ:

Es constante en su desempeño laboral no se muestra intranquilidad cuando no funcionan las cosas como el desea

f. NO VIOLENCIA:

Es el respeto y amor hacia todos los seres y cosas del universo, la identificación con todas y cada una de las personas y las cosas y la incapacidad de dañar a nada ni a nadie.

g. ESTILOS DE COMPORTAMIENTO:

Respuestas al test de Dicterimiento Laboral

h. DOMINIO:

Tienes iniciativa propia y siguen adelante cuando las cosas se ponen difíciles. Se desempeñan mejor cuando tienen competencia y por lo general son directas, positivas y francas, a veces bruscas. Les gusta estar a cargo de las cosas y en el centro de lo que ocurre.

i. INFLUENCIA:

Se desempeñan mejor en medio del contacto social, en situaciones en que interactúan individualmente con otras personas y cuando están libres del control y del detalle. Son amigables, extrovertidas, persuasivas y seguras de sí mismas.

j. SEGURIDAD:

Se desempeñan mejor en un ambiente relajado y amistoso sin mucha presión, que ofrezca seguridad como un territorio limitado rutina predecible y reconocimiento por el trabajo realizado. Disgusta el cambio. Una vez que han comenzado, trabajan de un modo constante y paciente y le molestan los plazos.

k. COMPLACENCIA

Se desempeña mejor en un ambiente ordenado y libre de conflictos, siguiendo métodos predeterminados y tradicionales, con oportunidad amplia de planificar cuidadosamente, sin cambios repentinos. Son predeterminados, precisos, con atención al detalle. Prefiere adaptarse a las situaciones para evitar conflictos y antagonismo.

CAPITULO III

MARCO METODOLÓGICO

3.1. NIVEL, METODO Y TIPO DE INVESTIGACIÓN:

3.1.1. Nivel de investigación.

Según Hernández, Fernandez y Baptista (2014) la presente investigación es de nivel decriptivo porque se desea conocer y describir los estilos de comportamiento, valores y antivalores en los trabajadores administrativos de la UNHEVAL nombrados y contratados.

3.1.2. Tipo de investigación.

Según Hernández, Fernández y Baptista (2014) el presente estudio es de tipo aplicado, porque tiene como finalidad la resolución de problemas prácticos inmediatos en orden a transformar las condiciones del acto productivo y a mejorar la calidad del producto.

3.1.3. Metodo de investigación:

Según Hernández, Fernández & Baptista (2014) el presente estudio se trabajo bajo el Método inductivo por que se analizan solo casos particulares, cuyos resultados son tomados para extraer conclusiones de carácter general. A partir de las observaciones sistemáticas de la realidad se descubre la generalización de un hecho y una teoría. Se emplea la observación y la experimentación

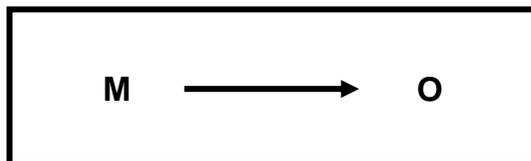
para llegar a las generalidades de hechos que se repiten una y otra vez.

3.2. DISEÑO Y ESQUEMA DE INVESTIGACIÓN.

3.2.1. Diseño de investigación.

Según Hernández, Fernández y Baptista (2014) en el presente estudio se utilizó el modelo transaccional ya que se recolectaron los datos en un período único de tiempo.

3.2.2. Esquema de investigación.



M: Muestra en quien se realiza el estudio.

O: Información de interés recogida.

3.3. ÁMBITO DE LA INVESTIGACIÓN.

El presente estudio se llevó a cabo en el Perú, departamento de Huánuco, provincia y distrito de Huánuco, en los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional Hermilio Valdizan.

El Perú es un País situado en el lado occidental de América del Sur,

cuyo territorio colinda con el Océano Pacífico por el oeste y limita por el noreste con Ecuador, por el noreste con Colombia, por el este con Brasil, por el sureste con Bolivia y por el sur con Chile. Posee una compleja geografía dominada principalmente por las elevaciones de la Cordillera de los Andes y las corrientes del Pacífico, que le configura climas y paisajes tan ampliamente variados como la costa desértica, la puna de los altos Andes o la selva tropical de la cuenca amazónica, ambientes todos que configuran al país como un territorio de gran variedad de recursos naturales. Cuenta con una población de 31 488 625 habitantes (INEI 2016); asimismo el Perú comprende 25 departamentos, entre ellos el de Huánuco, que a su vez se divide en provincias y distritos. Departamento de Huánuco está ubicado geográficamente en la parte del Centro Oriente del Perú, entre la Cordillera

Occidental y la cuenca hidrográfica del Río Pachitea. Limita por el norte con los departamentos de: La Libertad, San Martín, Loreto y Ucayali; por el este con el departamento de Lima y Ancash.

Extensión.

Es de 36,938 km² y Huánuco como provincia tiene 4 091 km².

Clima.

Variado por los diversos pisos altitudinales, según los estudios del Dr. Javier Pulgar Vidal, Huánuco se caracteriza por un clima primaveral,

abarca dos regiones: la selva y la sierra; el clima es templado cuya temperatura promedio anual es de los 20°C.

Hidrografía.

Tres son los ríos que asocian el levantamiento andino, ellos son del Oeste a Este, el Marañón, el Huallaga y el Pachitea.

División política.

El departamento de Huánuco se divide en (11) provincias las cuales son: Huánuco, Ambo, Dos de Mayo, Huacaybamba, Huamalies, Lauricocha, Leoncio Prado, Marañón, Puerto Inca y Yarowilca; tiene 71 distritos.

Demografía.

Según el INEI, los resultados del último censo 2007, la población actual en Huánuco es de 730 871 habitantes con 19,8 habitantes/ km².

Economía.

El producto bruto interno del departamento, que recibe el 30.04% de los habitantes del Perú, representaba, en 2001, el 16% del PBI nacional. El sector que más aporta al PBI de Huánuco es el de servicios, con un 65,1% seguido por la agricultura, con el 21,9%. Los sectores de la minería y construcción se reparten el magro 13% restantes (Munihuanuco.gob.pe, 2019)

La Universidad Nacional Hermilio Valdizán, abreviatura UNHEVAL, es una universidad pública peruana con sede en la ciudad de Huánuco. Tiene subsedes en cuatro provincias del departamento.

La UNHEVAL consta de 14 facultades que albergan 21 escuelas profesionales. Dichas especialidades pertenecen al campo del conocimiento del derecho, las ciencias, la ingeniería y la arquitectura.

(Munihuanuco.gob.pe, 2019)

3.4. POBLACIÓN Y MUESTRA.

3.4.1. Población.

La población del presente estudio estuvo constituida por los trabajadores administrativos de la UNHEVAL; un total de 193 trabajadores nombrados y 40 trabajadores contratados.

3.4.2. Muestra.

Según Hernandez, Fernández y Baptista (2014) en el presente estudio se utiliza el tipo de muestra probabilística por estratos, ya que se toma un subgrupo en el que la población se divide en segmentos y se selecciona una muestra para cada segmento. Lo que se pretende con este tipo de muestreo es asegurarse de que todos los estratos de interés estén representados adecuadamente en la muestra. Cada estrato funciona independientemente, pudiendo aplicarse dentro de ellos el muestreo estratificado para

elegir los elementos concretos que formarán parte de la muestra. En esta investigación se tomo solo a los trabajadores admistrativos nombrados y contratados.

La muestra fue calculada siguiendo los siguientes pasos estadísticos en función de la siguiente formula:

$$n = \frac{k^2 * p * q * N}{(e^2 * (N-1)) + k^2 * p * q}$$

❖ **Trabajadores Nombrados:**

n: Muestra.

N: Población (193)

k: Nivel de confianza (95)

p: Evento favorable (0,5)

q: Evento desfavorable (0,5)

e: Error (0,05)

Resultado:

Muestra: 99

Si encuestas a 99 personas, el 95% de las veces el dato que se quiere medir esta en el intervalo $\pm 5\%$ respecto al dato que se observe en la encuesta.

❖ Trabajadores Contratados:

n: Muestra.

N: Población (40)

k: Nivel de confianza (95)

p: Evento favorable (0,5)

q: Evento desfavorable (0,5)

e: Error (0,05)

Resultado:

Muestra: 37

Si encuestas a 37 personas, el 95% de las veces el dato que se quiere medir estará en el intervalo $\pm 5\%$ respecto al dato que se observe en la encuesta.

❖ Criterios de inclusión.

Formaron parte de la muestra trabajadores administrativos que cumplieron con los criterios establecidos en las variables de control, que laboran en la Universidad Nacional Hermilio Valdizan, que sean trabajadores nombrados y contratados, se incluyeron a trabajadores del género masculino y femenino.

❖ **Criterios de exclusión.**

No se consideraron en el estudio a trabajadores administrativos que no cumplieron con los criterios establecidos en las variables de inclusión. Así se excluyeron a quienes sean trabajadores del CAS y directivos.

3.5. TECNICAS E INSTRUMENTOS PARA LA RECOLECCIÓN DE DATOS.

3.5.1. Técnica: Encuestas.

3.5.2. Instrumentos:

A. TEST DE DISCERNIMIENTO LABORAL

FICHA TÉCNICA

AUTOR: Dr. William Moulton Marston

TIEMPO: alrededor de 15-20 minutos.

GENERALIDADES: El test de personalidad de DISC ha sido aplicado para los negocios y uso personal por más de 30 años. La teoría detrás de la prueba se basa en investigaciones de Marston, pero se ha convertido en una herramienta de evaluación del comportamiento confiable y validado, utilizada internacionalmente.

FINALIDAD: Perfil DISC es su mejor aliado en procesos de

Selección, Desarrollo de equipos de alto desempeño, Detección y desarrollo de Liderazgo, y Manejo de Conflictos. Permittiéndonos predecir cómo una persona actúa, reacciona, se comunica, maneja conflictos y hasta como organizaría un espacio de trabajo o proyecto en un entorno determinado. Comúnmente estos estilos de comportamiento de una persona son diferentes en el entorno familiar, en un ambiente social o en un ambiente de trabajo. De esta manera conocer las tres posibilidades es información muy potente cuando se utiliza en la contratación de la persona adecuada para un puesto, o en aumentar la comunicación entre los equipos y las personas, o en la formación y líderes.

VALIDEZ Y CONFIABILIDAD: Un estudio realizado por una investigadora de Sudafrica sobre el sistema DISC arroja los siguientes datos: el propósito del estudio fue determinar si el instrumento de medición DISC podía ser considerado confiable y válido.

a) El método de Test-retest de Confiabilidad fue administrado a 90 empleados de una variedad de empresas. Se utilizó el coeficiente de correlación Product-Moment de Pearson y la correlación obtenida fue: - 0.728 Dominancia; - 0.645 Influencia - 0.730 estabilidad; - 0.550 Complacencia . El valor- p, en todos

los casos fue de 0.0001. Esto indica una significancia en $\alpha=0.001$. Se puede concluir con 99.9% nivel de seguridad que el instrumento DISC es Confiable.

b) En el estudio de Validación fue utilizado el relacionado con el criterio. Un estudio exploratorio fue tomado para determinar cuál de los 15 Factores (Factor B excluido) de los 16-PF se correlacionaban con las 4 dimensiones DISC. Contestaron 120 personas. Se aplicó el coeficiente de correlación producto de Pearson. Se encontró que factores Q1, X=G, L, Q1 y X=Q2, E; E, Q2 y -1 muestran una significativa correlación con Dominancia en el 1 % y 5 % del nivel de significancia. Los Factores A, - Q2, H, F y -Q3 muestran correlaciones significantes con Influencia al 1% y 5% nivel de significancia. Los factores -E y -Q1 muestran correlación con Estabilidad al 5 % de nivel de significancia. Los factores -E, Q2, -H, -G y O muestran correlación significativa con Complacencia al 1% y 5 % nivel de significancia. Se puede concluir que las correlaciones fueron significativamente favorables.

B. CUESTIONARIO DE VALORES Y ANTIVALORES DE VALANTI

FICHA TÉCNICA

AUTOR: Ps. Octavio Augusto Escobar Torres.

APLICACIÓN: Colectiva e Individual.

GENERALIDADES: El Test VALANTI, cuestionario de Valores y Antivalores cuyo autor es el Ps. Octavio Augusto Escobar Torres. Su tipo de aplicación es Colectiva o individual.

TIPO DE PRUEBA: El cuestionario Valores-Antivalores VALANTI, tiene como propósito medir la prioridad que dentro de una escala de valores da el sujeto a una serie de ítems.

Mide el juicio ante una situación que se le plantea desde el deber ser. El tener que hacer un a elección forzosa, lleva a que la persona elija los valores prioritarios para ella e intenta mostrar el sistema de creencias que apoya su posición valorar.

Los resultados indican los valores asociados a la dimensión predominante de la personalidad elegida por la persona y aquellos asociados con la dimensión de la personalidad que requeriría mayor desarrollo.

La prueba se presenta en un formato no reutilizable dado que incluye los espacios para registrar las respuestas a los ítems.

La calificación se realiza de manera sistematizada, utilizando el

programa Excel, con la hoja Valanti.xls, que forma parte de la prueba.

PROPÓSITO: La prueba ha sido diseñada para obtener información que permita apreciar preferencias valórales de la persona, que son relevantes e importantes a considerar en los procesos de selección de personal y desarrollo de potencial. El cuestionario determina el tipo de valores más y menos preferidos, relativos al nivel de juicio más no el de acción, aunque existe el supuesto de que la persona Tiende a actuar con base en sus juicios mentales. (Rest, 1982)

RANGO DE APLICACIÓN: La Prueba VALANTI está dirigida a evaluar a personas con un nivel educativo mínimo de octavo grado.

INSTRUCCIONES DE APLICACIÓN: El cuestionario incluye las instrucciones para su diligenciamiento. Es necesario, como en toda prueba, crear un ambiente de empatía y tranquilidad. Es importante cerciorarse de que el sujeto ha comprendido que únicamente se pueden calificar las parejas de ítems con 3-0, 0-3, 2-1 ó 1-2.

DURACIÓN DE LA PRUEBA: Aunque no tiene tiempo límite, el requerido para su resolución es de 15 minutos en promedio. Se deben responder todos los ítems para la correcta

interpretación; así puede concederse unos minutos adicionales. En cualquier situación de aplicación es muy importante cerciorarse que ha habido una adecuada comprensión de las instrucciones.

Validez y Confiabilidad:

El cuestionario VALANTI de valores y antivalores, en una muestra que estuvo conformada por 326 trabajadores. Las propiedades psicométricas que se investigaron en esta población fueron los de confiabilidad y validez, para determinar la confiabilidad del instrumento se procedió a analizar cada una de las escalas de cuestionario mediante el coeficiente de Alpha de Cronbach, dando como resultado un puntaje de 0.445 en la escala amor lo que se traduce como una confiabilidad moderada y puntajes entre 0.007 y 0.395 en las demás escalas lo que demuestra una confiabilidad baja. Posteriormente se analizó la validez de constructo hallándose correlaciones con valores significativos en cada una de las escalas, por lo que se puede afirmar que los ítems de cada escala miden lo que su correspondiente escala pretende medir.

3.6. TÉCNICAS Y PROCESAMIENTO DE DATOS.

1. Programa excel
2. Programa SPSS

CAPITULO IV

RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

4.1. PRESENTACION DE RESULTADOS

4.1.1. RESULTADOS DE LA EVALUACION DE VALORES Y ANTIVALORES

Tabla N° 1

Resultados en el Nivel Intelectual representados por el Valor Verdad en los trabajadores administrativos de la UNHEVAI 2016

VERDAD		
	Frecuencia	Porcentaje
promedio bajo	8	4,7
promedio	79	46,5
promedio alto	76	44,7
alto	7	4,1
Total	170	100

*Fuente: Cuestionario de valores y antivalores-VALANTI
Elaboración: Propia*

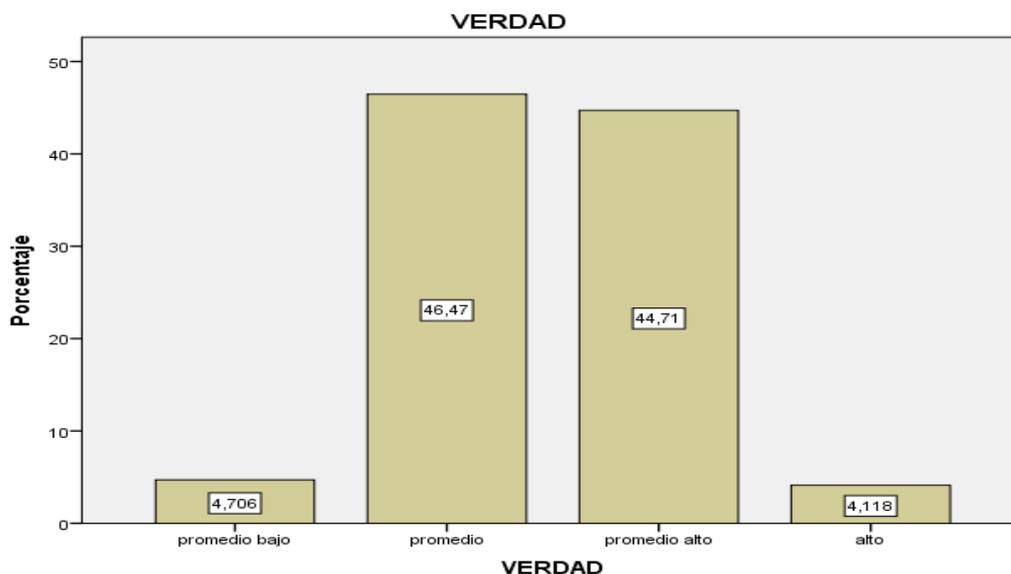


FIGURA N° 1

Resultados en el Nivel Intelectual representados por el Valor Verdad en los trabajadores administrativos de la UNHEVAL 2016

INTERPRETACIÓN

Observamos en la tabla N°1 y Figura N° 1, que la muestra de los trabajadores administrativos de la UNHEVAL, en el Nivel Intelectual - verdad, un 46,47% se encuentra en un nivel promedio y un 44,7 % se encuentran en un promedio alto lo que evidencia que el mayor porcentaje de los evaluados dan la adecuada importancia a las cualidades como veracidad, raciocinio, curiosidad y honestidad intelectual. Mientras un 4,7% de la población se encuentra en un nivel promedio bajo, y un 4,1% tiene un nivel alto.

Tabla N°2

Resultados en el Nivel físico representados por el Valor Rectitud en los trabajadores administrativos de la UNHEVAL 2016

RECTITUD			
	Frecuencia	Porcentaje	
Bajo	19	11,2	
promedio bajo	70	42,2	
Promedio	60	34,2	
promedio alto	18	10,6	
Alto	3	1,8	
Total	170	100,0	

*Fuente: Cuestionario de valores y antivalores-VALANTI
Elaboracion propia*

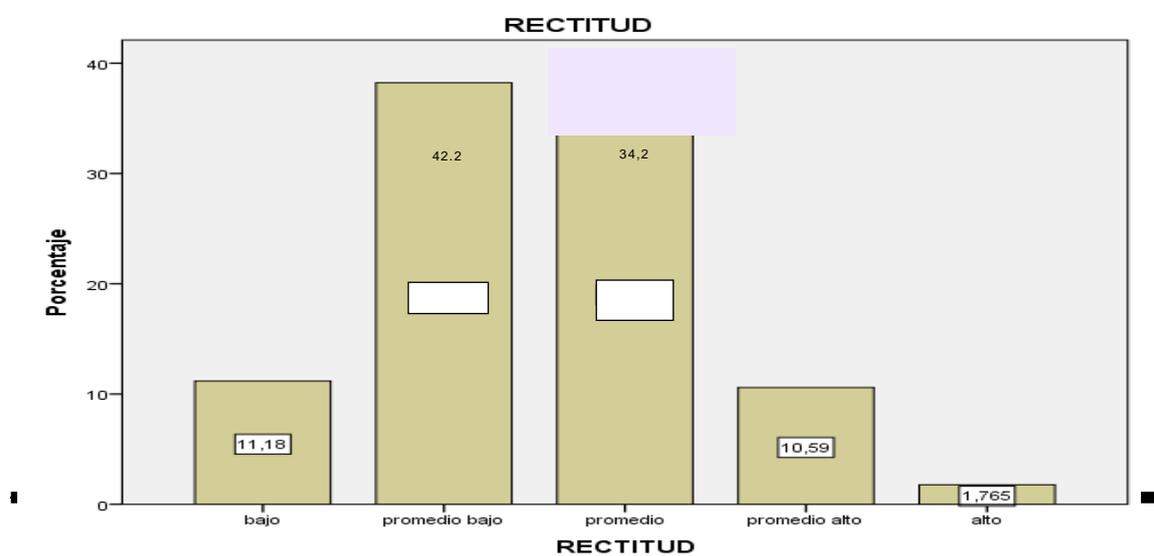


Figura N°2

Resultados en el Nivel físico representados por el Valor Rectitud en los trabajadores administrativos de la UNHEVAL 2016

INTERPRETACIÓN

Observamos en la tabla N°2 y Figura N° 2 que la muestra de los trabajadores administrativos de la UNHEVAL, en el Nivel Físico - Rectitud, que un 42,2% se encuentra en un nivel promedio bajo, un 34,2% se encuentran en un nivel promedio lo que evidencia que el mayor porcentaje de los evaluados la parte física de los valores es negada presentando deficiencias en cualidades como compromiso, confiabilidad, deber cumplir metas, respeto, responsabilidad, sacrificio, Mientras un 11,2% de la población se encuentra en un nivel bajo, un 10,6% se encuentran en un nivel promedio alto y un 1,81% tiene un nivel alto.

Tabla N° 3

Resultados en el Nivel Emocional representados por el Valor Paz en los trabajadores administrativos de la UNHEVAL 2016

PAZ		
	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	1	0,6
promedio bajo	22	12,9
Promedio	84	49,4
promedio alto	56	32,9
Alto	7	4,1
Total	170	100,0

Fuente: Cuestionario de valores y antivalores-VALANTI
Elaboración: propia

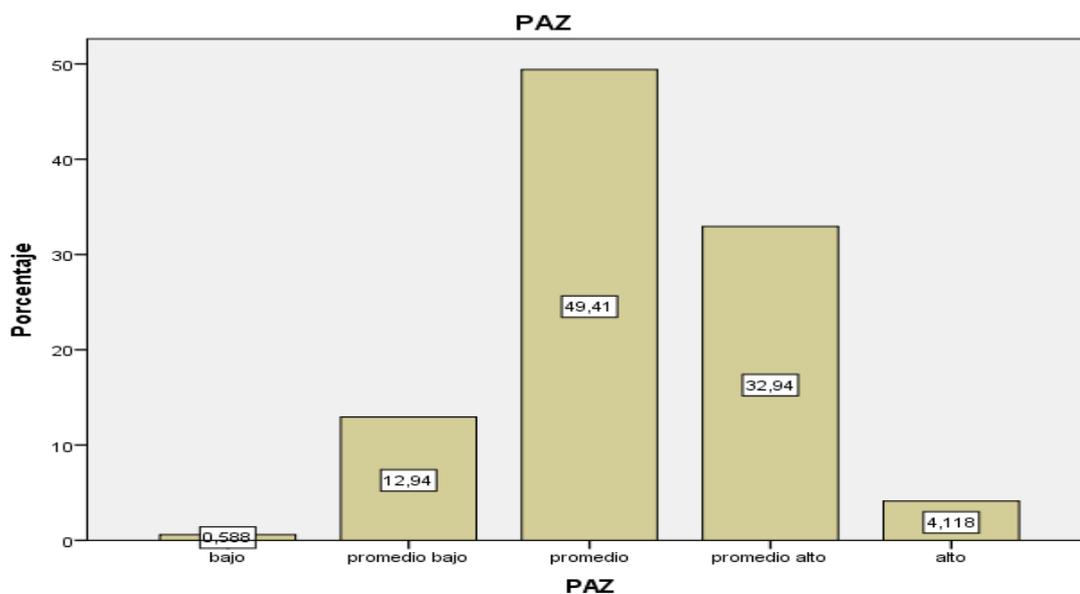


Figura N°3

Resultados en el Nivel Emocional representados por el Valor Paz en los trabajadores administrativos de la UNHEVAL 2016

INTERPRETACIÓN

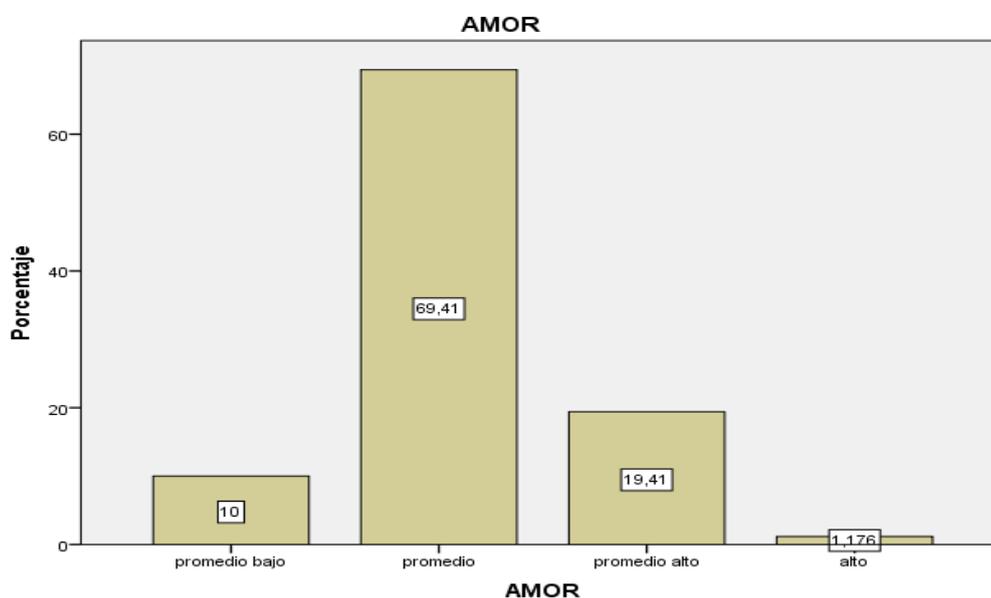
Observamos en la tabla N°3 y figura N° 3 que la muestra de los trabajadores administrativos de la UNHEVAL, en el Nivel Emocional - Paz, un 49,4% se encuentran en un nivel promedio y un 32,9% se encuentran en un nivel promedio alto , lo que evidencia que el mayor porcentaje de los evaluados le dan la adecuada importancia a cualidades como calma, concentración, paciencia, reflexión y silencio interior; mientras que un 0,6% de la población se encuentra en un nivel bajo, un 12,9% se encuentra en un nivel promedio bajo, y un 4,1% tiene un nivel alto.

Tabla N°4

Resultados en el Nivel Psíquico representado por el Valor Amor en los trabajadores administrativos de la UNHEVAL 2016

AMOR		
	Frecuencia	Porcentaje
promedio bajo	17	10,0
Promedio	118	69,4
promedio alto	33	19,4
Alto	2	1,2
Total	170	100,0

*Fuente: Cuestionario de valores y antivalores-VALANTI
Elaboracion Propia*

**Figura N°4**

Resultados en el Nivel Psíquico representado por el Valor Amor en los trabajadores administrativos de la UNHEVAL 2016

INTERPRETACIÓN

Observamos en la tabla N°4 y la Figura N°4 , que la muestra de los trabajadores administrativos de la UNHEVAL, en el Nivel Psíquico - Amor, un 69,4% se encuentra en un nivel promedio y un 19,4% se encuentran en un nivel promedio alto, lo que evidencia que el mayor porcentaje de los evaluados le dan adecuada importancia a cualidades como amabilidad, amistad, ayuda, apoyo compartir, compasión cuidado, simpatía y tolerancia mientras que un 10% de la población se encuentra en un nivel promedio bajo, , un 1,2% se encuentran en un nivel alto..

Tabla N°5

Resultados en el Nivel Espiritual representado por el Valor no Violencia en los trabajadores administrativos de la UNHEVAL 2016

NO_VIOLENCIA		
	Frecuencia	Porcentaje
promedio bajo	37	21,8
Promedio	112	65,9
promedio alto	21	12,4
Total	170	100,0

*Fuente: Cuestionario de valores y antivalores-VALANTI
Elaboración propia*

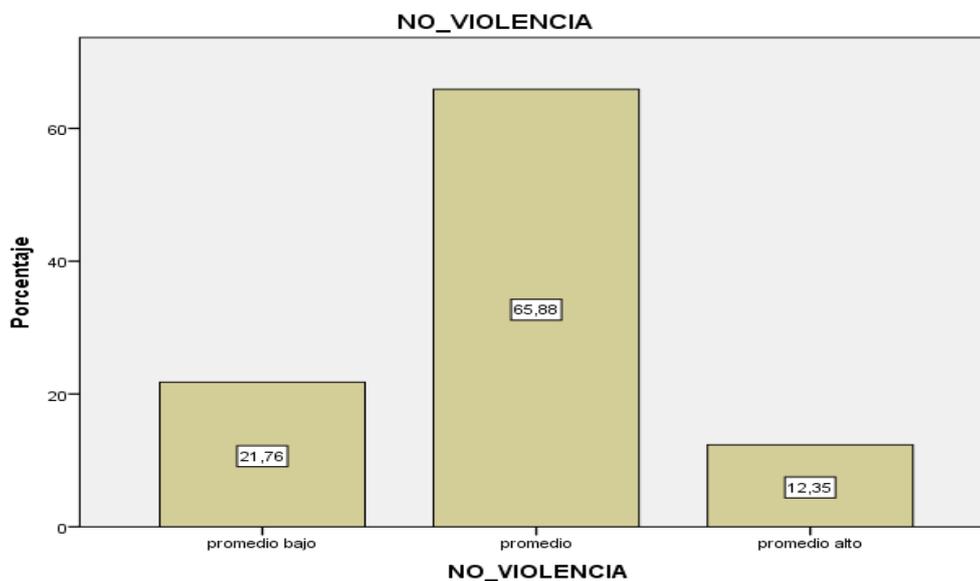


Figura N°5

Resultados en el Nivel Espiritual representado por el Valor no Violencia en los trabajadores administrativos de la UNHEVAL 2016

INTERPRETACIÓN:

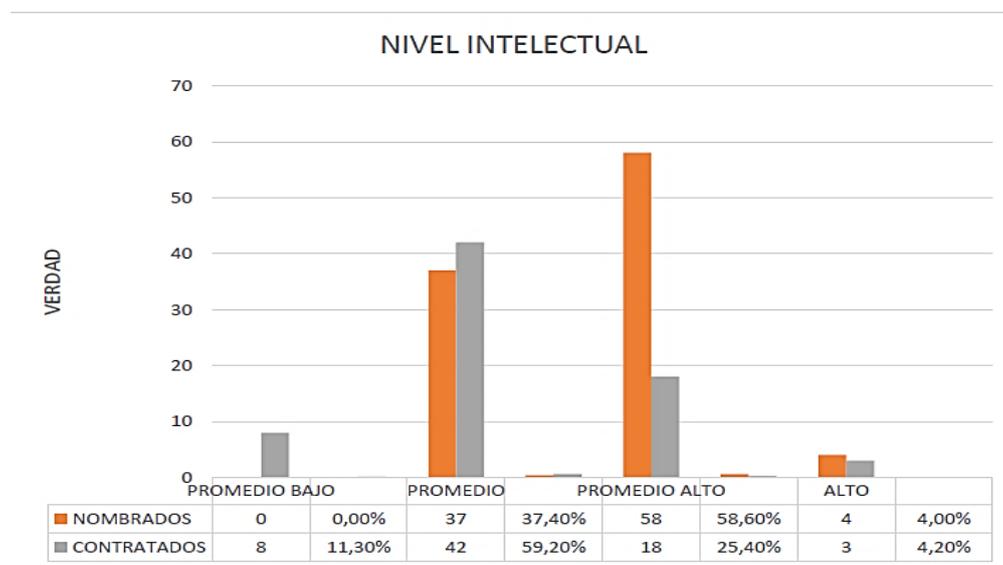
Observamos en la tabla N° 5 y en la Figura N° 5, que la muestra de los trabajadores administrativos de la UNHEVAL, en el Nivel Espiritual –No violencia, un 65,9% se encuentra en un nivel promedio estando equilibrada esta área, dándole adecuada importancia a cualidades como amor universal, aprecio por las demás culturas, justicia social y unidad humana, aunque un 21,76% de la población se encuentra en un nivel promedio bajo que influye que una buena cantidad aunque no mayoritaria de trabajadores muestran cierto déficit en el valor de la no violencia provocando conflictos entre trabajadores, mientras que un 12,4% se encuentran en un nivel promedio alto.

Tabla N° 6

Resultados del Nivel Intelectual- Verdad según condición laboral de los trabajadores administrativos de la UNHEVAL 2016

	PROMEDIO BAJO		PROMEDIO ALTO		PROMEDIO ALTO		ALTO	
	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%
nombrados	0	0.00%	37	37.40%	58	58.60%	4	4.00%
contratados	8	11.30%	42	59.20%	18	25.40%	3	4.20%

Fuente: Cuestionario de valores y antivalores-VALANTI
Elaboración propia

**Figura N°6**

Resultados del Nivel Intelectual- Verdad según condición laboral de los trabajadores administrativos de la UNHEVAL 2016

INTERPRETACIÓN

Observamos en la Tabla N°6 y Figura N° 6 los trabajadores administrativos de la UNHEVAL, en el Nivel intelectual-verdad, según condición laboral; un 37,40%(37) de los trabajadores nombrados se encuentra en un nivel promedio, un 58,60% (58) se encuentra en un nivel promedio alto y un 4% (4) se encuentran en un nivel promedio alto. Los contratados: un 11,30% (8) de los trabajadores contratados obtuvieron un promedio bajo, el 59,20%(42) se encuentra en un nivel promedio, un 25,40% (18) se encuentra en un nivel promedio alto y un 4,20% (3) se encuentran en un nivel promedio alto. Podemos decir entonces que los nombrados le dan mayor importancia a las cualidades como veracidad, raciocinio, curiosidad y honestidad intelectual, en comparación a los contratados.

Tabla N° 7

Resultados del nivel físico- rectitud según condición laboral de los
trabajadores administrativos de la UNHEVAL 2016

	BAJO		PROMEDIO BAJO		PROMEDIO		PROMEDIO ALTO		ALTO	
	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%
nombrados	12	12.10%	46	46.40%	35	35.40%	5	5.10%	1	1.00%
contratados	7	9.90%	19	26.80%	30	42%	13	18.30%	2	2.80%

*Fuente: Cuestionario de valores y antivalores-VALANTI
Elaboración propia*

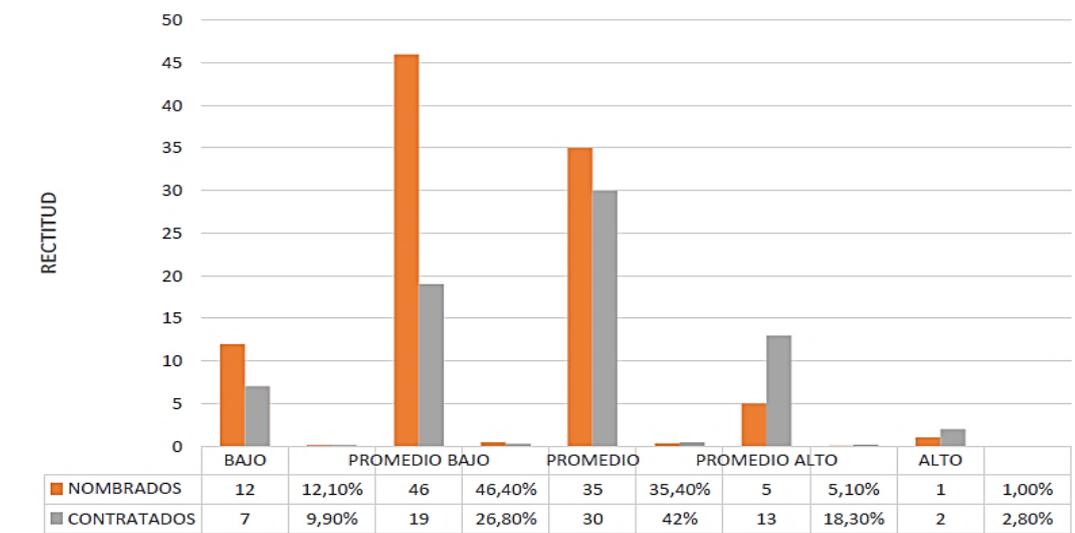


Figura N°7

Resultados del nivel físico- rectitud según condición laboral de los trabajadores administrativos de la UNHEVAL 2016

INTERPRETACIÓN

Observamos en la tabla N°7 y la figura N°7, los trabajadores administrativos de la UNHEVAL, en el Nivel Físico- rectitud, según condición laboral, Los nombrados: Un 12,10%(12) de los trabajadores nombrados se encuentra en un nivel bajo, un 46,40% (46) se encuentra en un nivel promediobajo, un 35,40% (35) se encuentran en un nivel promedio, un 5,1%(5) obtuvieron un promedio alto y un 1% se encuentran en un nivel alto. Los contratados: Un 9,9%(7) de los trabajadores contratados se encuentra en un nivel bajo, un 26,80% (19) se encuentra en un nivel

promedio bajo, un 42% (30) se encuentran en un nivel promedio, un 18,30%(13) obtuvieron un promedio alto y un 2,8% se encuentran en un nivel alto. Lo que evidencia que en los nombrados el valor rectitud tiene más baja importancia, la parte física de los valores es negada importándoles poco cualidades como compromiso confiabilidad, deber cumplir metas, respeto, responsabilidad, sacrificio. Lo que desde mi punto de vista esto se deber a que los nombrados se sienten con más seguridad del cargo que tiene en su trabajo por lo que le presta menos interés y compromiso con su labor.

TABLA N° 8

Resultados del nivel emocional- paz según condición laboral de los trabajadores administrativos de la UNHEVAL 2016

	BAJO		PROMEDIO BAJO		PROMEDIO		PROMEDIO ALTO		ALTO	
NOMBRADOS	1	1.00%	8	8.10%	49	49.50%	37	37.40%	4	4%
CONTRATADOS	0	0	14	19.70%	35	49.30%	19	26,80%	3	4.20%

*Fuente: Cuestionario de valores y antivalores-VALANTI
Elaboración propia*

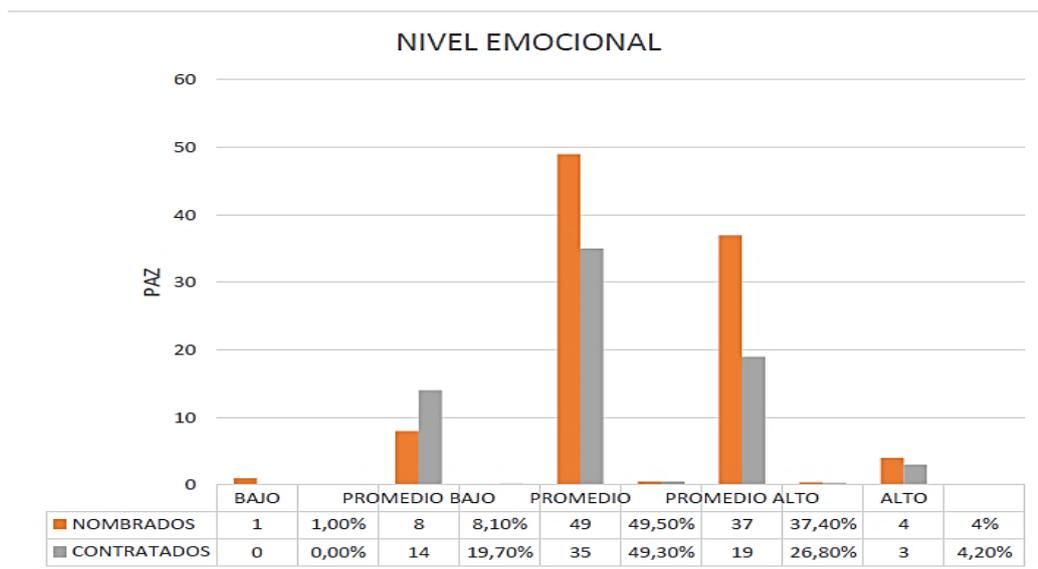


Figura N°8

Resultados del nivel emocional- paz según condición laboral de los trabajadores administrativos de la UNHEVAL 2016

INTERPRETACIÓN

Observamos en la tabla N°8 y grafico N° 8 , los trabajadores administrativos de la UNHEVAL, en el NIVEL EMOCIONAL- PAZ, según condición laboral, Los nombrados: Un %1 de los trabajadores nombrados se encuentra en un nivel bajo, un 8,10% (8) se encuentra en un nivel promedio bajo, un 49,50% (49) se encuentran en un nivel promedio, un 37,40%(37) obtuvieron un promedio alto y un 4% se encuentran en un nivel alto. Los contratados: Un 19,70%(14) de los trabajadores contratados se encuentra en un nivel promedio bajo, un 49,30% (35) se encuentra en un nivel promedio, un 26,80% (19) se encuentran en un nivel promedio alto, un 4,2%(3) obtuvieron un nivel alto. Lo que evidencia el dominio de los nombrados en

expresiones de calma, concentración, paciencia, al momento de laborar ,
pude inducirse esta situación a que el hecho de ser nombrados les brinda
seguridad y menos miedo de ser despedido.

Tabla N° 9

Resultados del nivel psíquico - amor según condición laboral de los
trabajadores administrativos de la UNHEVAL 2016

	PROMEDIO BAJO		PROMEDIO		PROMEDIO ALTO		ALTO	
nombrados	13	13.13%	72	72,72%	13	13,13%	1	1%
contratados	4	5.60%	46	64,80%	20	28,20%	1	1.40%

*Fuente: Cuestionario de valores y antivalores-VALANTI
Elaboración propia*

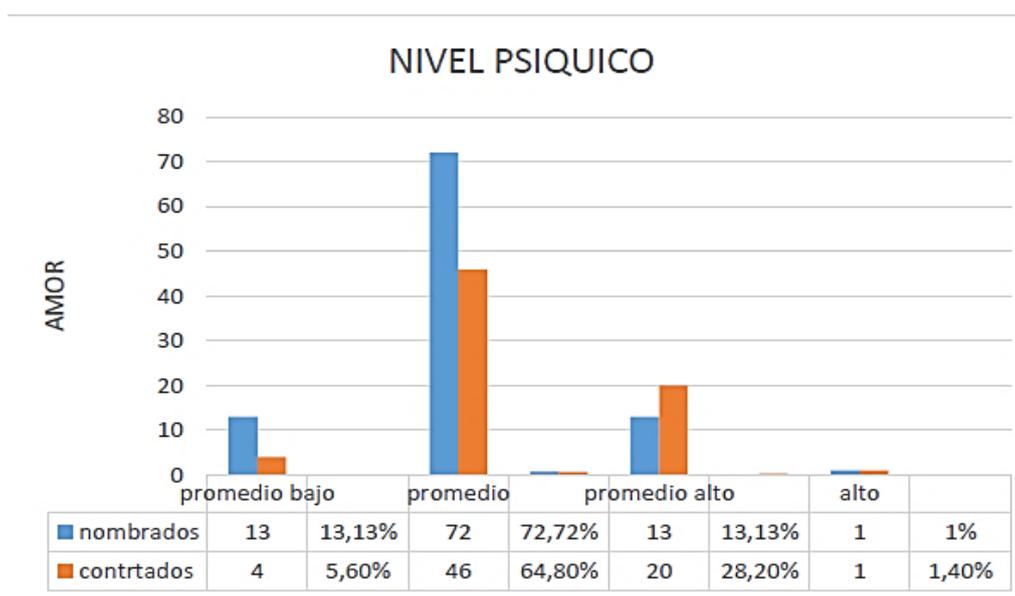


Figura N°9

Resultados del nivel psíquico - amor según condición laboral de los
trabajadores administrativos de la UNHEVAL 2016

INTERPRETACIÓN

Observamos en la Tabla N° 9 y grafico N°9, los trabajadores administrativos de la UNHEVAL, en el NIVEL PSIQUICO- AMOR, según condición laboral, Los nombrados: Un 13,13% (13) de los trabajadores nombrados se encuentra en un nivel promedio bajo, un 72,72% (72) se encuentra en un nivel promedio, un 13,13% (13) se encuentran en un nivel promedio alto, y un 1%(1) se encuentra en un nivel alto. Los contratados: Un 5,60%(4) de los trabajadores contratados se encuentra en un nivel promedio bajo, un 64,80% (46) se encuentra en un nivel promedio, un 28,20% (20) se encuentran en un nivel promedio alto, un 1,40%(1) obtuvieron un nivel alto.

Entonces se puede deducir que los contratados le dan mayor importancia a las cualidades como amabilidad, amistad, ayuda, cuidado, simpatía y tolerancia., se puede deducir esta situación al hecho que no se sienten seguros en sus puestos de trabajo por lo cual tienden a actuar de una forma más amable y simpática con sus colegas para evitarse problemas.

Tabla N°10

Resultados del nivel espiritual-no violencia según condición laboral de los trabajadores administrativos de la UNHEVAL 2016

	PROMEDIO BAJO		PROMEDIO		PROMEDIO ALTO	
nombrados	27	27,30%	58	58,60%	14	14,10%
contratados	10	14,00%	54	76,10%	7	9,90%

*Fuente: Cuestionario de valores y antivalores-VALANTI
Elaboración propia*

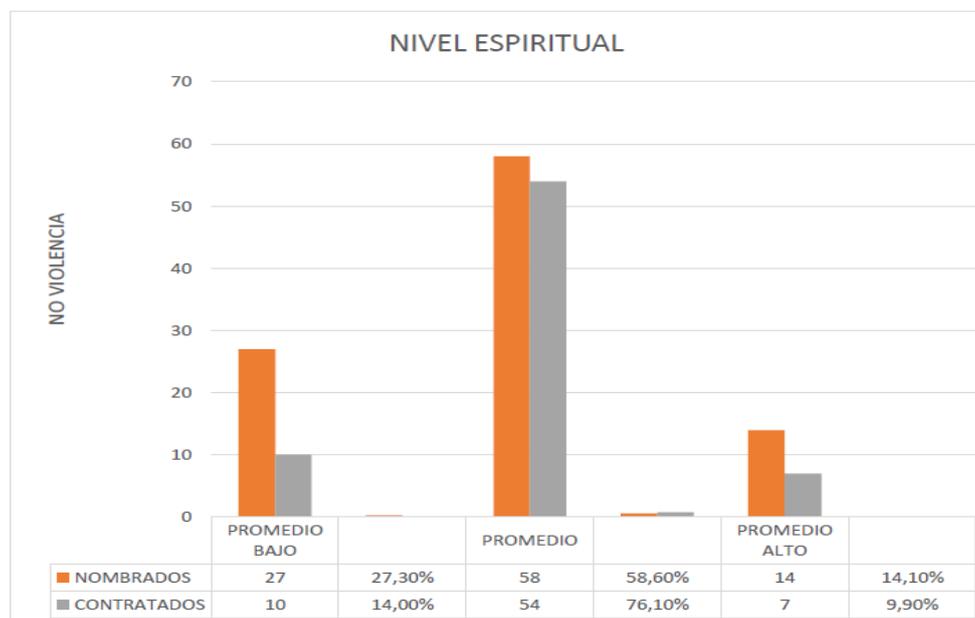


Figura N°10

Resultados del nivel espiritual-no violencia según condición laboral de los trabajadores administrativos de la UNHEVAL 2016

INTERPRETACIÓN

Observamos en la Tabla N° 10 y Figura N°10, los trabajadores administrativos de la UNHEVAL, en el Nivel Espiritual- no violencia, según condición laboral:

Los nombrados: Un 27,30%(27) de los trabajadores nombrados se encuentra en un nivel promedio bajo, un 58,60% (58) se encuentra en un nivel promedio, un 14,10% (14) se encuentran en un nivel promedio alto. Los contratados: Un 14%(10) de los trabajadores contratados se encuentra en un nivel promedio bajo, un 76,10% (54) se encuentra en un nivel promedio, un 9,9% (7) se encuentran en un nivel promedio alto. Se puede interpretar que si bien es

cierto los nombrados tienen un nivel normal en este nivel , es necesario destacar que ellos en comparación a los contratados en la calificación promedio bajo tienen un mayor puntaje que quiere decir que algunos trabajadores nombrados tienen dificultades del manejo de las cualidades asociados a la no violencia como amor universal, aprecio por las demás culturas, justicia social incluso esto puede llevar a la discriminación que puede verse reflejado de los nombrados hacia los contratados.

Tabla N°11

Resultados según los 5 niveles de valores y antivalores en el personal administrativo contratado de la UNHEVAL 2016

CONTRATADOS										
	BAJO		PROMEDIO BAJO		PROMEDIO		PROMEDIO ALTO		ALTO	
	Nro	%	Nro.	%	Nro.	%	Nro.	%	Nro	%
NIVEL INTELECTUAL	0	0%	8	11,26%	42	59,15%	18	25,35%	3	4,22%
VERDAD										
NIVEL FISICO	7	9,86%	19	26,76%	30	42,25%	13	18,31%	2	2,82%
RECTITUD										
NIVEL EMOCIONAL	0	0%	14	19,72%	35	49,3%	19	26,76%	3	4,22%
PAZ										
NIVEL PSIQUICO	0	0%	4	5,6%	46	64,8%	20	28,2%	1	1,4%
AMOR										
NIVEL ESPIRITUAL	0	0%	10	14,08%	54	76,5%	7	9,86%	0	0%
NO VIOLENCIA										

Fuente: Cuestionario de valores y antivalores-VALANTI
Elaboración propia

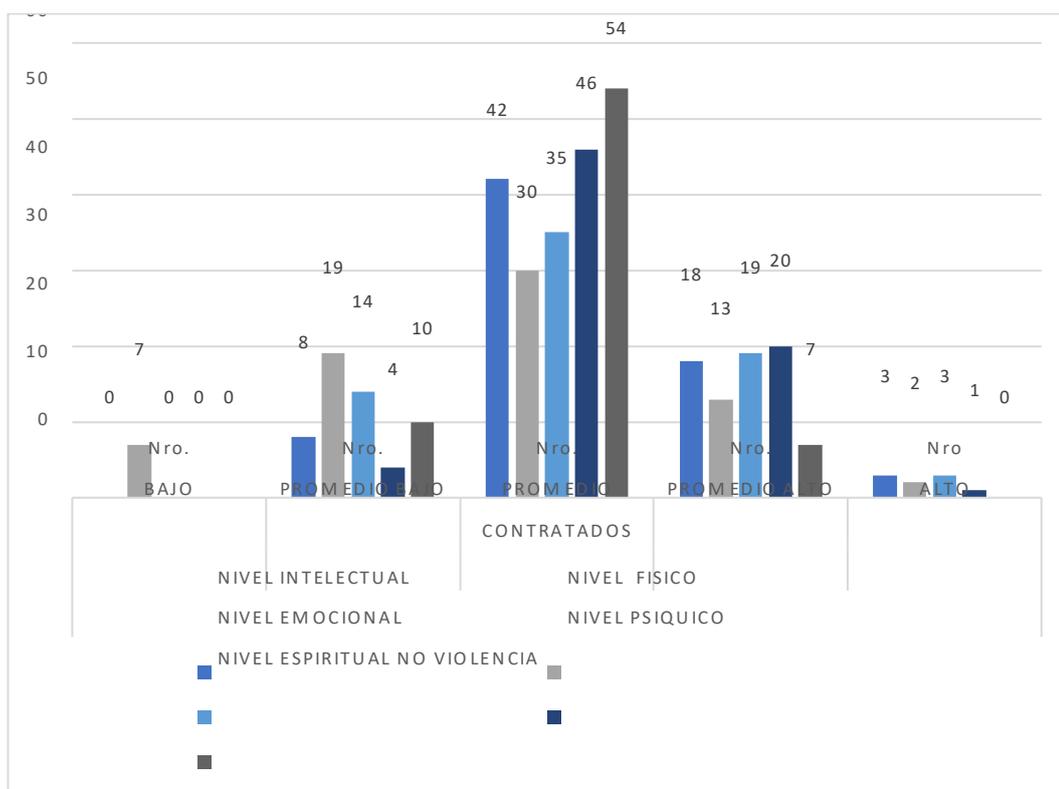


Figura N° 11

Resultados según los 5 niveles de valores y antivalores en el personal administrativo contratado de la UNHEVAL 2016

INTERPRETACIÓN

Se observa en la tabla N°11 y Figura N° 11 que en el nivel con más déficit obtenido por los contratados es en nivel físico representado por el valor rectitud con un 9,86%(7) en un nivel bajo y un 26,76%(19) en un nivel promedio bajo. Y en el nivel con mejor dominio por los contratados es el nivel emocional representado por el valor Paz con un 26,76%(19) en un nivel promedio alto, y un 4,22%(3) en un nivel alto. Esto quiere decir que el nivel con más déficit en contratados es el nivel físico representado por el valor rectitud lo que muestra

que la parte física de los valores es negada importándoles poco cualidades como compromiso confiabilidad, deber cumplir metas respeto, responsabilidad, sacrificio. El nivel más desarrollado en los contratados es el nivel emocional representado por el valor Paz, le dan adecuada importancia a cualidades como calma, concentración, paciencia, reflexión satisfacción y silencio interior

Tabla N°12

Resultados según los 5 niveles de valores y antivalores en el personal administrativo nombrado de la UNHEVAL 2016

	NOMBRADOS									
	BAJO		PROMEDIO BAJO		PROMEDIO		PROMEDIO ALTO		ALTO	
	Nro	%	Nro.	%	Nro.	%	Nro.	%	Nro	%
NIVEL INTELLECTUAL VERDAD	0	0	0	0	37	37,40%	58	58,60%	4	4%
NIVEL FISICO RECTITUD	12	12,10%	46	46,40%	35	35,40%	5	5,10%	1	1%
NIVEL EMOCIONAL PAZ	1	1%	8	8,10%	49	49,50%	37	37,40%	4	4%
NIVEL PSIQUICO AMOR	0	0	13	13,1%	72	72,7%	13	13,1%	1	1,01%
NIVEL ESPIRITUAL NO VIOLENCIA	0	0	27	27,30%	58	58,60%	14	14,10%	0	0

Fuente: Cuestionario de valores y antivalores-VALANTI
Elaboración propia

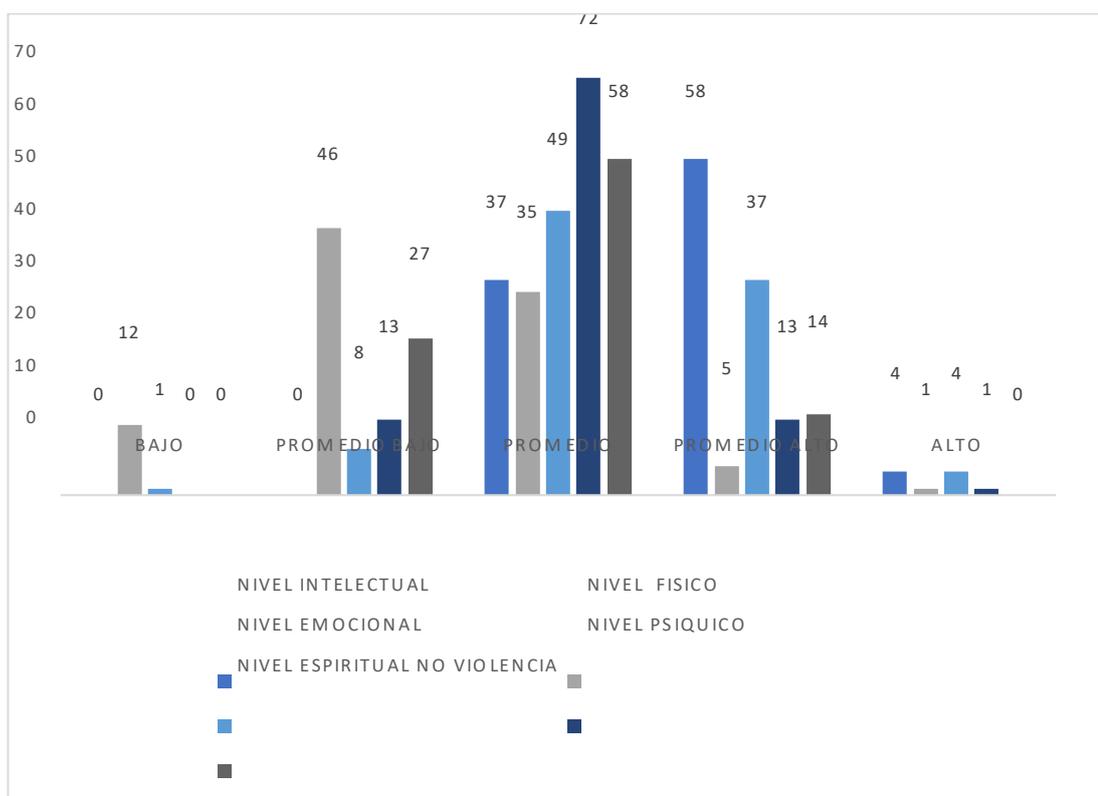


Figura N° 12

Resultados según los 5 niveles de valores y antivalores en el personal administrativo nombrado de la UNHEVAL 2016

INTERPRETACIÓN

1. Se observa en la tabla N°12 y Figura N° 12 que en el nivel con más déficit obtenido por los nombrados es en nivel físico representado por el valor rectitud con un 12,10%(12) en un nivel bajo y un 46,40%(46) en un nivel promedio bajo. Y en el nivel con mejor dominio por los nombrados es el nivel intelectual representado por el valor verdad con un 58,60%(58) en un nivel promedio alto, y un

4%(4) en un nivel alto. Esto quiere decir que nivel con más déficit en contratados es el nivel físico representado por el valor rectitud lo que muestra que la parte física de los valores es negada importándoles poco cualidades como compromiso confiabilidad, deber cumplir metas respeto, responsabilidad, sacrificio. El nivel con mejor dominio por los nombrados es el nivel intelectual representado por el valor verdad con un 58,60% en un nivel promedio alto, y un 4% en un nivel alto el nivel intelectual dan la adecuada importancia a las cualidades como veracidad, raciocinio, curiosidad y honestidad intelectual.

4.1.2. RESULTADOS DE LA EVALUACION DE ESTILOS DE COMPORTAMIENTO

Tabla N°13

Resultados de la imagen proyectada de los trabajadores administrativos de la UNHEVAL 2016

IMAGEN PROYECTADA		
Frecuencia		Porcentaje
Dominio	50	29,4
Influencia	40	23,5
Complacencia	52	30,6
seguridad	28	16,5
Total	170	100,0

(Fuente Inventario de DISCernimiento personal 1930)

Elaboracion propia

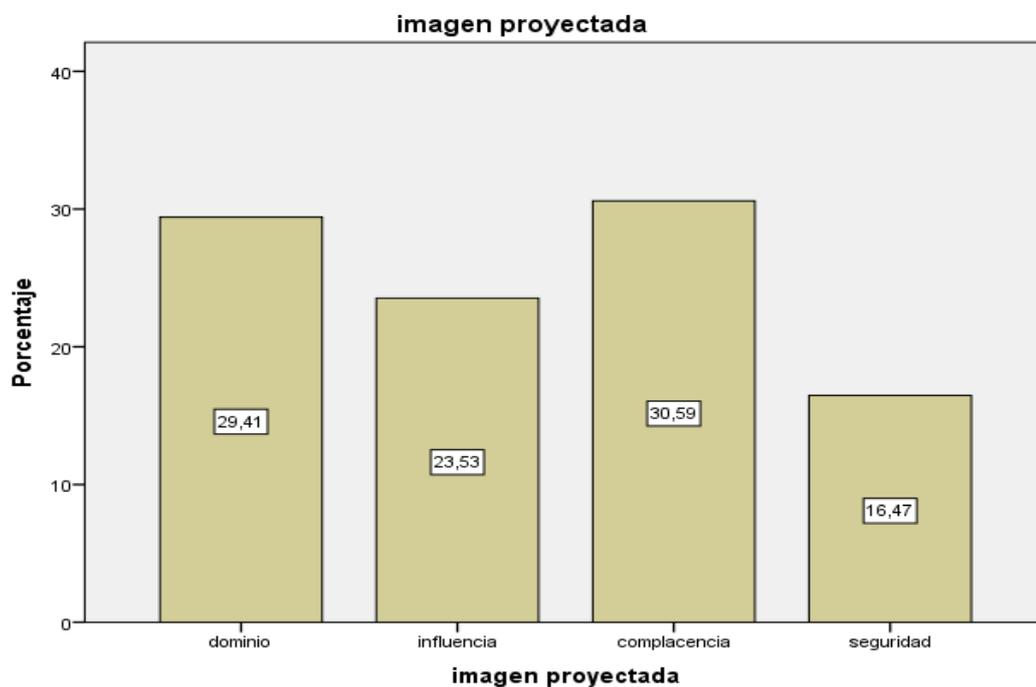


Figura N°13

Resultados de la imagen proyectada de los trabajadores administrativos de la UNHEVAL 2016

INTERPRETACIÓN

Se observa en la tabla N°13 y en la Figura N° 13 los resultados de la imagen proyectada que es entendida como la imagen que se desea transmitir a las personas , en la muestra en general se observa que el 30,6% (52) de las personas muestran una imagen de complacencia o cautelosidad , un 29,4%(50) muestra un imagen de dominio, un 23,5%(40) muestran una imagen de influencia y un 16,5%(28) muestran una imagen orientada a la seguridad.

Tabla N°14

Resultados de la imagen privada de los trabajadores administrativos de la UNHEVAL 2016

IMAGEN PRIVADA	
	Frecuencia Porcentaje
Dominio	81 47,6
Influencia	39 22,9
Complacencia	22 12,9
seguridad	28 16,5
Total	170 100,0

(Fuente Inventario de DISCernimiento personal 1930)

Elaboracion Propia

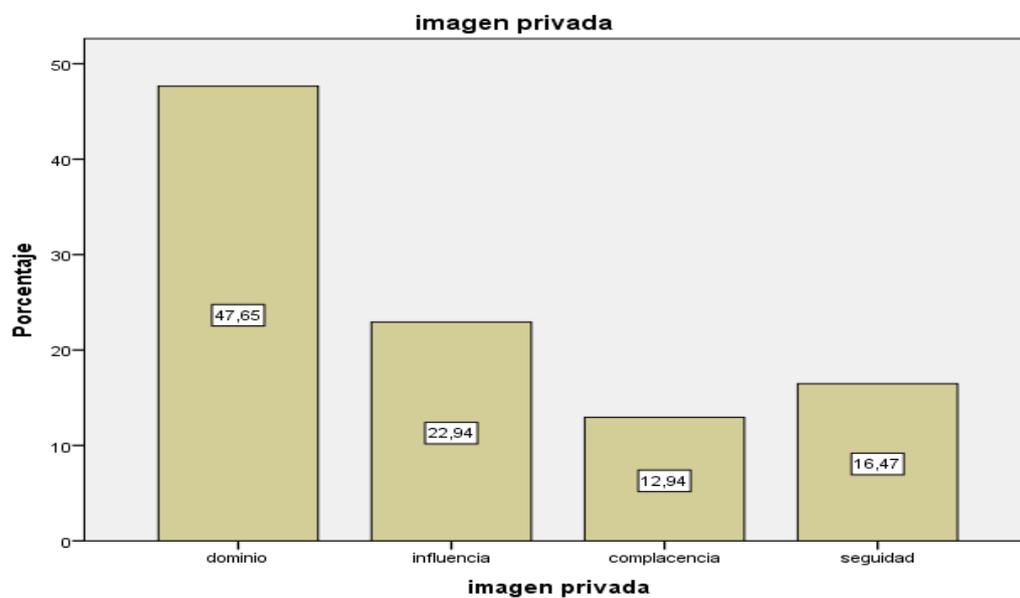


Figura N°14

Resultados de la imagen privada de los trabajadores administrativos de la UNHEVAL 2016

INTERPRETACIÓN

Se observa en la tabla N°14 y el la Figura N° 14 los resultados de la imagen privada que es entendida como el comportamiento basico producto de que ha heredado y del ambiente al comienzo de su vida, en la muestra en general se observa que el 47,6% (81) de las personas son dominantes, un 22,94%(39) son influyentes, un 16,47%(28) se enfocan en la seguridad y un 12.9%(22) se apegan a la complacencia o a lo cuatelosidad.

Tabla N° 15

Resultados de la imagen pública de los trabajadores administrativos de la UNHEVAL 2016

imagen publica		
	Frecuencia	Porcentaje
Dominio	57	33,5
Influencia	30	17,6
Complacencia	60	35,3
Seguridad	23	13,5
Total	170	100,0

(Fuente Inventario de DISCernimiento personal 1930)

Elaboracion Propia

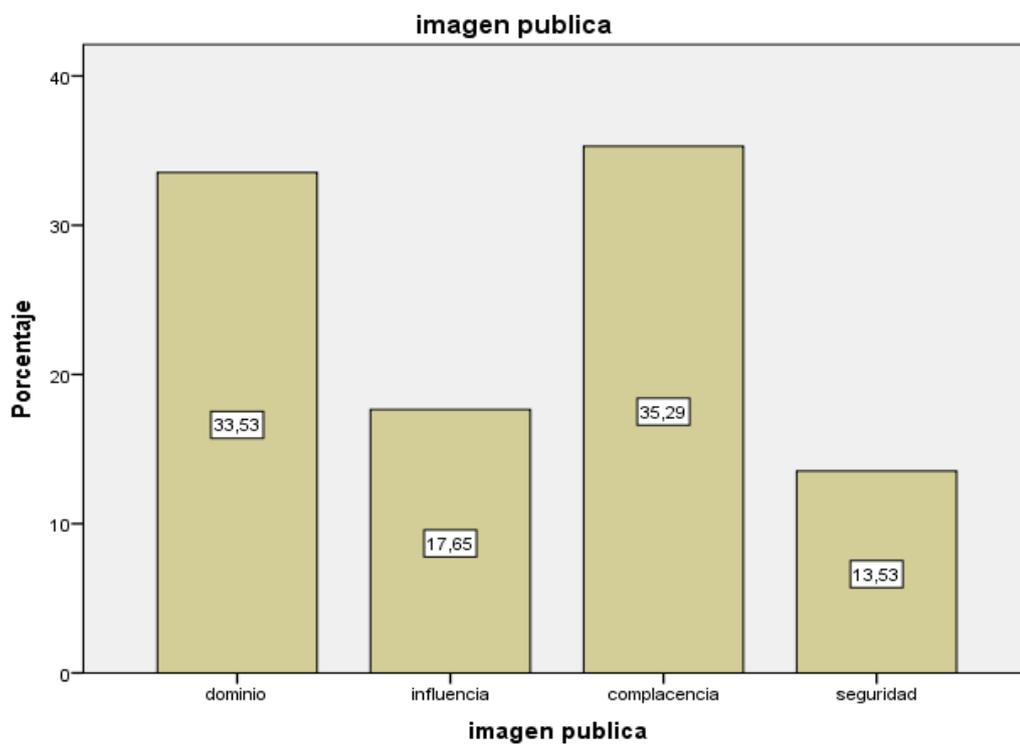


Figura N°15
Resultados de la imagen pública de los trabajadores administrativos de la
UNHEVAL 2016

INTERPRETACIÓN

Se observa en la tabla N°15 y Figura N° 15 los resultados de la imagen pública que es entendida como la forma en que las personas ven a uno , en la muestra en general se observa que el 35,29% (60) de las personas son complacientes , un 33,53%(57) son dominantes, un 17,65%(30) son influyentes y un 13,53%(23) se enfocan en la seguridad.

Tabla N°16

Perfil representativo de comportamiento de los trabajadores administrativos de la UNHEVAL 2016

Perfil Representativo		
	Frecuencia	Porcentaje
Director	9	5,3
Emprendedor	10	5,9
Organizador	20	11,8
Pionero	23	13,5
Negociador	5	2,9
Motivador	9	5,3
Persuasive	6	3,5
Estratega	10	5,9
Especialista	12	7,1
Torbellino	13	7,6
Perfeccionista	13	7,6
Analista	10	5,9
Acomodadizo	13	7,6
individualista	17	10,0
Total	170	100,0

(Fuente Inventario de DISCernimiento personal 1930)

Elaboracion propia

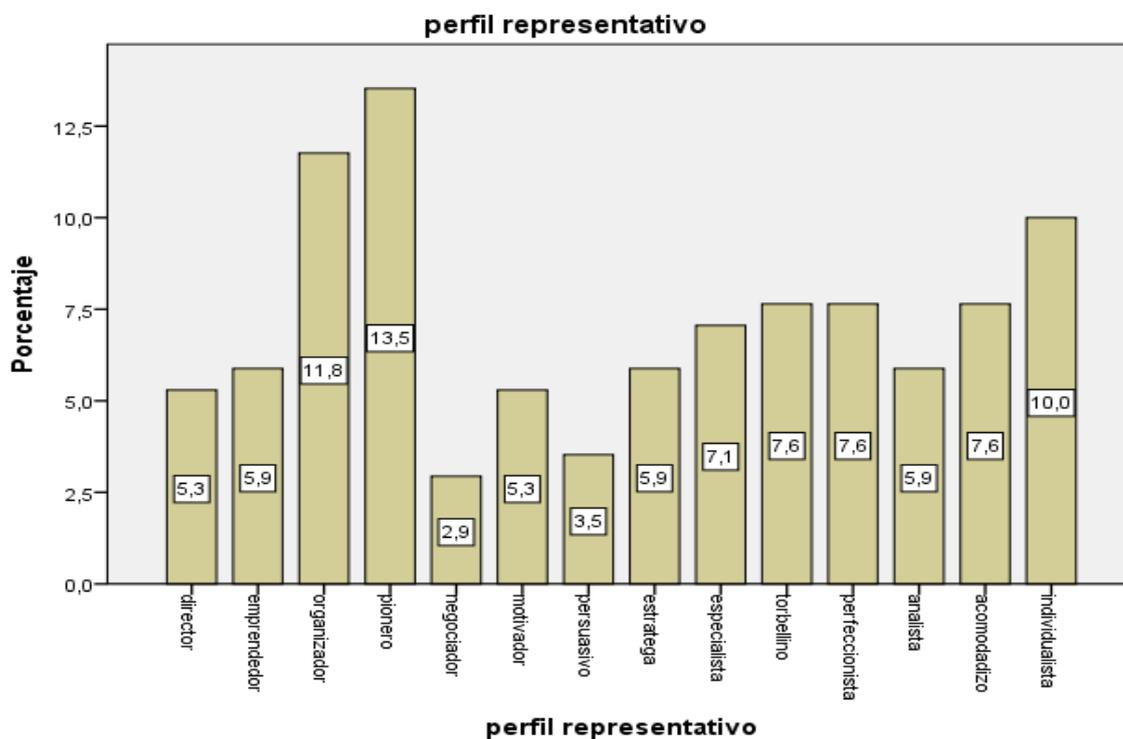


Figura N°16

Perfil representativo de comportamiento de los trabajadores administrativos de la UNHEVAL 2016

INTERPRETACIÓN

En la Tabla N°16 y Figura N°16 se observa los perfiles representativos de comportamiento de los trabajadores administrativos de la UNHEVAL cada perfil tiene características propias. Se encontró que un 13.5%(23) son pioneros, un 11,8%(20) son organizadores, un 10%(17) son individualistas, un 7,6%(13) son torbellino, un 7,6%(13) son perfeccionistas, un 7,6%(13) son acomodadizos, un 7,1%(12) son especialistas, un 5,9% (10) son emprendedores, un 5,9% (10) son estrategas, un 5,9% (10) son analistas, un 5.3%(9) son directores, un 5.3%(9) son motivadores, un 3,5 % (6) son persuasivos, un 2,9%(5) son negociadores.

Tabla N°17

Resultados de la imagen proyectada de los trabajadores administrativos de la UNHEVAL 2016- según condición laboral

		Dominio	Influencia	Complacencia	Seguridad
CONDICION LABORAL	Nombrado Frecuencia	25	24	25	25
	Porcentaje	25,3%	24,2%	25,3%	25,3%
	Contratado Frecuencia	25	16	27	3
	Porcentaje	35,2%	22,5%	38,0%	4,2%

(Fuente Inventario de DISCernimiento personal 1930)
Elaboracion propia

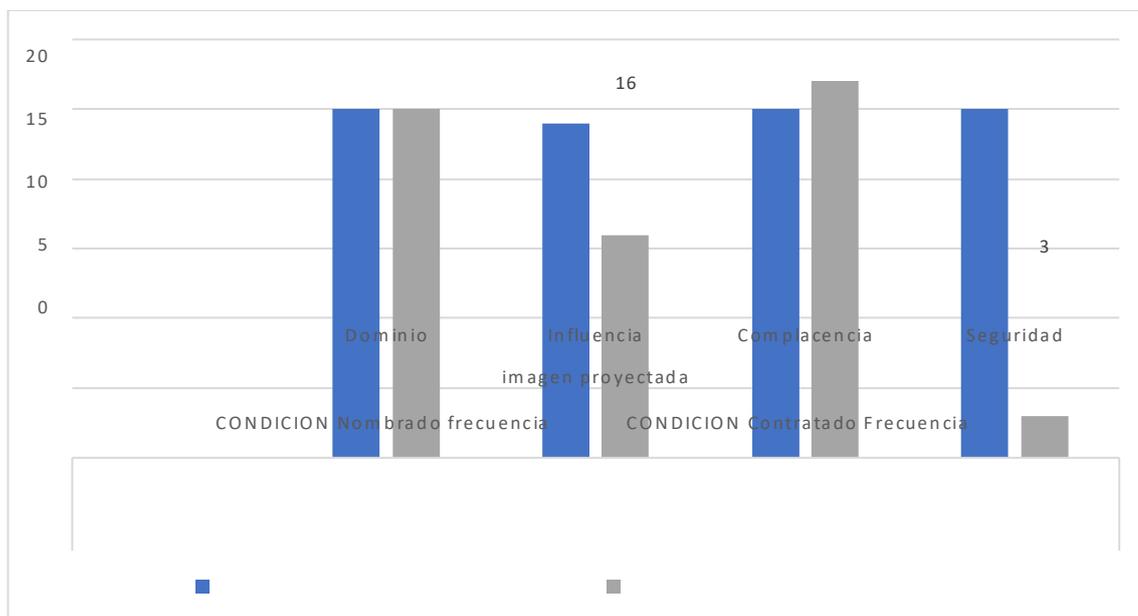


Figura N° 17

Resultados de la imagen proyectada de los trabajadores administrativos de la UNHEVAL 2016- según condición laboral

INTERPRETACIÓN

Se observa en la tabla N° 17 y en la figura N° 17 los resultados de la imagen proyectada que es entendida como la imagen que se desea transmitir a las personas , en la población clasificada por condición laboral se observa que en los nombrados un el 25,3%(25) muestran una imagen de dominio, un 25,3%(25) muestra una imagen de complacencia al igual que un 25,3%(25) muestra una imagen orientada a la seguridad ,un 24,2% (24) de las personas muestran una imagen influencia . en los contratados un 38%(27) muestra un imagen de complacencia y cautelosidad, un 35,2%(25) muestran una imagen de dominio y un 22,5%(16) muestran una imagen de influencia y un 4,2%(3) muestran una imagen orientada a la seguridad.

Tabla N°18
Resultados de la imagen privada de los trabajadores administrativos
de la UNHEVAL 2016- según condición laboral

		Imagen privada			
		Dominio	Influencia	Complacencia	Seguridad
CONDICION	Nombrado Frecuencia	41	29	10	19
	porcentaje	41,4%	29,3%	10,1%	19,2%
	Contratado Frecuencia	40	10	12	9
	porcentaje	56,3%	14,1%	16,9%	12,7%

(Fuente Inventario de DISCernimiento personal 1930)

Elaboracion Propia

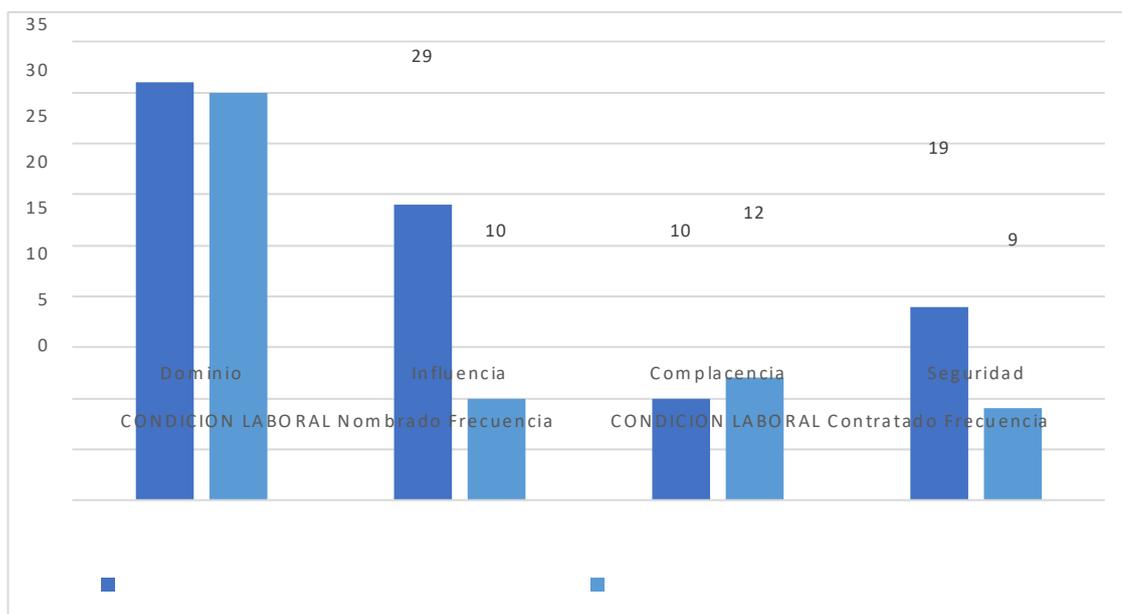


Figura N° 18
Resultados de la imagen privada de los trabajadores administrativos
de la UNHEVAL 2016- según condición laboral

INTERPRETACIÓN

Se observa en la tabla N°18 y Figura N° 18 los resultados de la imagen privada que es entendida como el comportamiento básico producto de que ha heredado y del ambiente al comienzo de su vida, en la población clasificada por condición laboral se observa que en los nombrados un 41,4%(41) son dominantes, un 29,3%(29) son influyentes, un 19,2% (19) muestran seguridad y apoyo, un 10,1%(10) son complacientes. En los contratados un 56,3%(40) son dominantes, un 16,9%(12) son complacientes y cautelosos, un 14,1%(10)son influyentes y un 12,7%(9) muestran seguridad y apoyo.

Tabla N° 19

Resultados de la imagen pública de los trabajadores administrativos de la UNHEVAL 2016- según condición laboral

		Imagen publica			
		dominio	Influencia	Complacencia	Seguridad
CONDICION LABORAL	Nombrado frecuencia	24	20	33	22
	porcentaje	24,2%	20,2%	33,3%	22,2%
	Contratado Frecuencia	33	10	27	1
	porcentaje	46,5%	14,1%	38%	1,4%

(Fuente Inventario de DISCernimiento personal 1930)

Elaboracion Propia

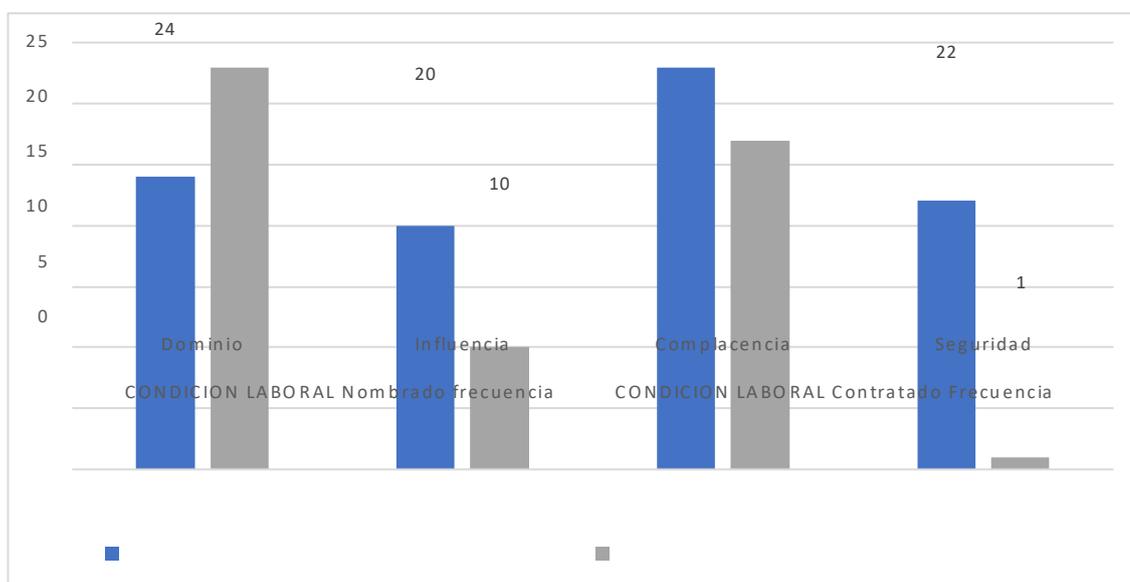


Figura N° 19

Resultados de la imagen pública de los trabajadores administrativos de la UNHEVAL 2016- según condición laboral

INTERPRETACIÓN

Se observa en la tabla N°19 y Figura N° 19 los resultados de la imagen pública que es entendida como la forma en que las personas ven a uno. En la población clasificada por condición laboral se observa que en los nombrados el 33,3%(33) muestran una imagen de complacencia y cautelosidad, un 24,2%(24) muestra una imagen de dominio, el 22,2%(22) muestra una imagen orientada a la seguridad, un 20,2% (20), muestran una imagen de influencia. En los contratados un 46,5%(33) muestra una imagen de dominio, un 38%(27) muestran una imagen de complacencia y cautelosidad, un 14,1%(10) muestran una imagen de influencia y un 1,4%(1) muestran una imagen orientada a la seguridad.

Tabla N°20

Perfil representativo de comportamiento de los trabajadores administrativos de la UNHEVAL 2016-

		Director	Emprendedor	Organizador	Pionero	Negociador	Motivador	Persuasivo	Estratega	Especialista	Torbellino	Perfeccionista	Analista	Acomodadizo	Individualista
CONDICION	Nro	0	2	8	11	5	8	4	10	11	12	8	4	0	16
	%	0,0%	2,0%	8,1%	11,1%	5,1%	8,1%	4,0%	10,1%	11,1%	12,1%	8,1%	4,0%	0,0%	16,2%
LABORAL	Nro	9	8	12	12	0	1	2	0	1	1	5	6	13	1
	%	12,7%	11,3%	16,9%	16,9%	0,0%	1,4%	2,8%	0,0%	1,4%	1,4%	7,0%	8,5%	18,3%	1,4%

(Fuente Inventario de DISCernimiento personal 1930)

Elaboracion Propia

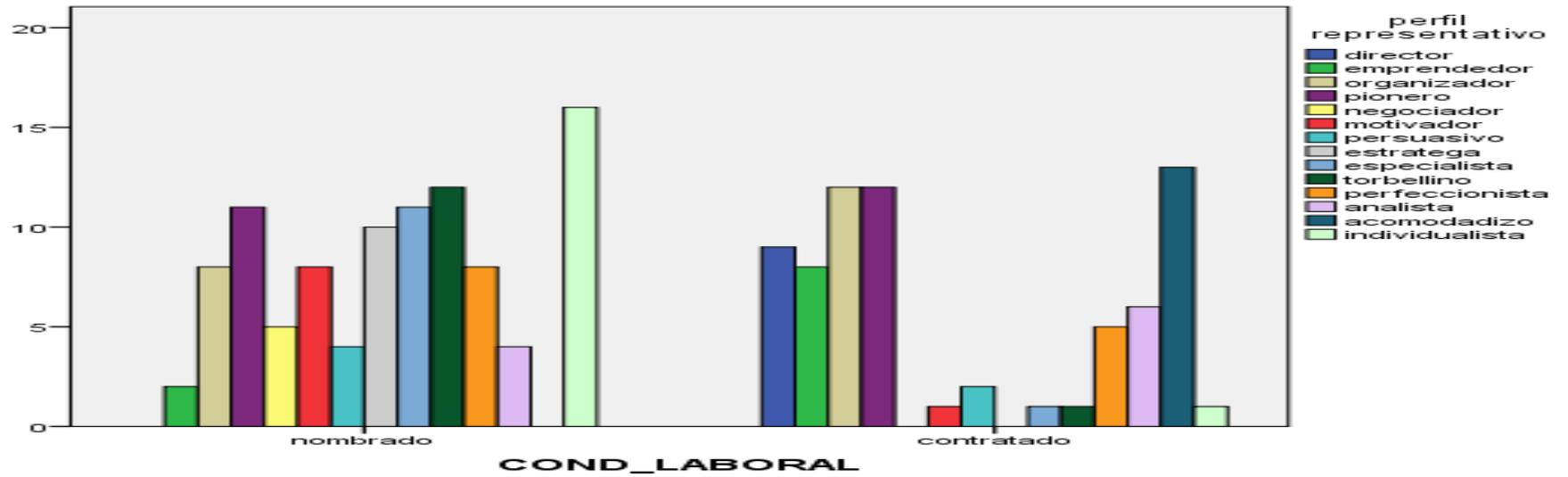


Figura N° 20

Perfil representativo de comportamiento de los trabajadores administrativos de la UNHEVAL 2016- según condición laboral

INTERPRETACIÓN

En la tabla N°20 y Figura N° 20 se observa los perfiles representativos de comportamiento de los trabajadores administrativos de la UNHEVAL clasificados por condición laboral cada perfil tiene características propias. Se encontró que en los nombrados un 16,2%(16) son individualistas, un 12,1%(12) son torbellino, un 11.1%(11) son pioneros, un 11,8%(11) son especialistas, un 10,1%(10) son estrategas, un 8,1%(8) son organizadores, un 8,1%(8) son motivadores , un 8,1% (8) son perfeccionistas, un 5,1% (5) son negociadores, un 4% (4) son persuasivos , un 4%(4) son analistas , un 2%(2) son emprendedores. En los contratados un 18.3%(13) son acomodadizo, un 16,9%(12) son organizadores, un 16,9%(12) son pioneros, un 12,7%(9) son directores, un 11.3%(8) son emprendedores, un 8,5%(6) son analistas, un 7%(5) son perfeccionista, un 2,8% (2) son persuasivos, un 1,4% (1) son motivadores, un 1,4% (1) son especialista, un 1.4%(1) son torbellino , un 1.4%(1) son individualistas..

4.2. ANALISIS E INTERPRETACION DE RESULTADOS:

La presente investigación arribo los siguientes resultados, las cuales estaremos describiendo de aquí en adelante.

a. En relación a la evaluación de “Valores y Antivalores” en los trabajadores administrativos de la UNHEVAL en general nos dio los siguientes resultados:

- En el Nivel Intelectual (verdad), nos muestra que un 46,47% se encuentra en un nivel promedio y un 44,7 %se encuentran en un promedio alto, lo que evidencia que el mayor porcentaje de los evaluados dan la adecuada importancia a las cualidades como veracidad, raciocinio, curiosidad y honestidad intelectual. Mientras un 4,7% de la población se encuentra en un nivel promedio bajo, y un 4,1% tiene un nivel alto.
- En el Nivel Físico (Rectitud), nos muestra que un 42,2% se encuentra en un nivel promedio bajo, un 34,2% se encuentran en un nivel promedio lo que evidencia que el mayor porcentaje de los evaluados la parte física de los valores es negada presentando deficiencias en cualidades como compromiso, confiabilidad, deber cumplir metas, respeto, responsabilidad, sacrificio, Mientras un 11,2% de la población se encuentra en un nivel bajo, un 10,6% se encuentran en un nivel promedio alto y un 1,81% tiene un nivel

alto.

- En el Nivel Emocional (Paz) nos muestra que un 49,4% se encuentran en un nivel promedio y un 32,9% se encuentran en un nivel promedio alto, lo que evidencia que el mayor porcentaje de los evaluados le dan la adecuada importancia a cualidades como calma, concentración, paciencia, reflexión y silencio interior; mientras que un 0,6% de la población se encuentra en un nivel bajo, un 12,9% se encuentra en un nivel promedio bajo, y un 4,1% tiene un nivel alto.
- En el Nivel Psíquico (Amor) nos muestra, un 69,4% se encuentra en un nivel promedio y un 19,4% se encuentran en un nivel promedio alto, lo que evidencia que el mayor porcentaje de los evaluados le dan adecuada importancia a cualidades como amabilidad, amistad, ayuda, apoyo compartir, compasión cuidado, simpatía y tolerancia mientras que un 10% de la población se encuentra en un nivel promedio bajo, un 1,2% se encuentran en un nivel alto.
- En el Nivel Espiritual (No violencia) un 65,9% se encuentra en un nivel promedio estando equilibrada esta área, dándole adecuada importancia a cualidades como amor universal, aprecio por las demás culturas, justicia social y unidad humana, aunque un 21,76% de la población se encuentra en un nivel

promedio bajo que influye que una buena cantidad aunque no mayoritaria de trabajadores muestran cierto déficit en el valor de la no violencia provocando conflictos entre trabajadores, mientras que un 12,4% se encuentran en un nivel promedio alto.

b. En relación a la evaluación de “Valores y Antivalores” en los trabajadores administrativos de la UNHEVAL según condición laboral dio los siguientes resultados

- En el Nivel intelectual-verdad, según condición laboral; en los nombrados; un 58,60% se encuentra en un nivel promedio alto, un 37,40% de los trabajadores nombrados se encuentra en un nivel promedio, y un 4% se encuentran en un nivel promedio alto. En los contratados: el 59,20% se encuentra en un nivel promedio, un 25,40% se encuentra en un nivel promedio alto, un 11,30% de los trabajadores contratados obtuvieron un promedio bajo, y un 4,20% se encuentran en un nivel promedio alto.
- En el Nivel Físico- rectitud, según condición laboral, en los nombrados un 12,10% de los trabajadores nombrados se encuentra en un nivel bajo, un 46,40% se encuentra en un nivel promedio bajo, un 35,40% se encuentran en un nivel promedio, un 5,1% obtuvieron un promedio alto y un 1% se encuentran en un nivel alto. Los contratados: un 42% se encuentran en un nivel promedio, un 18,30% obtuvieron un promedio alto, un 26,80%

se encuentra en un nivel promedio bajo, un 9,9% de los trabajadores contratados se encuentra en un nivel bajo, y un 2,8% se encuentran en un nivel alto.

- En el Nivel Emocional- Paz, según condición laboral, en los nombrados; un 49,50% se encuentran en un nivel promedio, un 37,40% obtuvieron un promedio alto ; un 8,10% se encuentra en un nivel promedio bajo, un 4% se encuentran en un nivel alto y un %1 de los trabajadores nombrados se encuentra en un nivel bajo. Los contratados: un 49,30% se encuentra en un nivel promedio, un 26,80% se encuentran en un nivel promedio alto, Un 19,70% de los trabajadores contratados se encuentra en un nivel promedio bajo y un 4,2% obtuvieron un nivel alto.
- En el NIVEL PSIQUICO- AMOR, según condición laboral, Los nombrados: un 72,72% se encuentra en un nivel promedio, un 13,13% se encuentra en un nivel promedio bajo, un 13,13% se encuentran en un nivel promedio alto, y un 1% se encuentra en un nivel alto. En los contratados: un 64,80% se encuentra en un nivel promedio, un 28,20% se encuentran en un nivel promedio alto , un 5,60% de los trabajadores contratados se encuentra en un nivel promedio bajo y un 1,40% obtuvieron un nivel alto.
- En el Nivel Espiritual - no violencia, según condición laboral, Los nombrados: un 58,60% se encuentra en un nivel promedio, un

27,30% de los trabajadores nombrados se encuentra en un nivel promedio bajo, un 14,10% se encuentran en un nivel promedio alto. Los contratados un 76,10% se encuentra en un nivel promedio , un 14% de los trabajadores contratados se encuentra en un nivel promedio bajo, un 9,9% se encuentran en un nivel promedio alto.

- El nivel con más déficit obtenido por los contratados es en nivel físico representado por el valor rectitud con un 9,86% en un nivel bajo y un 26,76% en un nivel promedio bajo. Y en el nivel con mejor dominio por los contratados es el nivel emocional representado por el valor Paz con un 26,76% en un nivel promedio alto, y un 4,22% en un nivel alto.
 - El nivel con más déficit obtenido por los nombrados es en nivel físico representado por el valor rectitud con un 12,10% en un nivel bajo y un 46,40% en un nivel promedio bajo. Y en el nivel con mejor dominio por los nombrados es el nivel intelectual representado por el valor verdad con un 58,60% en un nivel promedio alto, y un 4% en un nivel alto.
- c. En relacion a la evaluacion de “Estilos de Comportamiento” en los trabajadores administrativos de la UNHEVAL en general nos dio los siguientes resultados
- La imagen proyectada que es entendida como la imagen que se

desea transmitir a las personas, en la población en general se observa que el 30,6% de las personas muestran una imagen de complacencia o cautelosidad, un 29,4% muestra una imagen de dominio, un 23,5% muestran una imagen de influencia y un 16,5% muestran una imagen orientada a la seguridad.

- La imagen privada que es entendida como el comportamiento básico producto de que ha heredado y del ambiente al comienzo de su vida, en la población en general se observa que el 47,6% de las personas son dominantes, un 22,94% son influyentes, un 16,47% se enfocan en la seguridad y un 12,9% se apegan a la complacencia o a la cautelosidad.
- La imagen pública que es entendida como la forma en que las personas ven a uno, en la población en general se observa que el 35,29% de las personas son complacientes, un 33,53% son dominantes, un 17,65% son influyentes y un 13,53% se enfocan en la seguridad.
- Los perfiles representativos de comportamiento de los trabajadores administrativos de la UNHEVAL cada perfil tiene características propias. Se encontró que un 13,5% son pioneros, un 11,8% son organizadores, un 10%(17) son individualistas, un 7,6%(13) son torbellino, un 7,6%(13) son perfeccionistas, un 7,6%(13) son acomodados, un 7,1%(12)

son especialistas, un 5,9% (10) son emprendedores, un 5,9% (10) son estrategas, un 5,9% (10) son analistas, un 5.3%(9) son directores, un 5.3%(9) son motivadores, un 3,5 % (6) son persuasivos, un 2,9%(5) son negociadores.

d. En relacion a la evaluacion de "Estilos de Comportamiento" en los trabajadores administrativos de la UNHEVAL segun condicion laboral nos dio los siguientes resultados

- La imagen proyectada que es entendida como la imagen que se desea transmitir a las personas, en la poblacion clasificada por condicion laboral se observa que en los nombrados un el 25,3% muestran una imagen de dominio, un 25,3% muestra una imagen de complacencia al igual que un 25,3% muestra una imagen orientada a la seguridad, un 24,2% de las personas muestran una imagen influencia mientras que en los contratados un 38% muestra un imagen de complacencia y cautelosidad, un 35,2% muestran una imagen de dominio y un 22,5% muestran una imagen de influencia y un 4,2% muestran una imagen orientada a la seguridad.
- La imagen privada que es entendida como el comportamiento basico producto de que ha heredado y del ambiente al comienzo de su vida, en la poblacion clasificada por condicion laboral se

- observa que en los nombrados un 41,4% son dominantes, un 29,3% son influyentes, un 19,2% muestran seguridad y apoyo, un 10,1% son complacientes. En los contratados un 56,3% son dominantes, un 16,9% son complacientes y cautelosos, un 14,1% son influyentes y un 12,7% muestran seguridad y apoyo.
- Los resultados de la imagen pública que es entendida como la forma en que las personas ven a uno. En la población clasificada por condición laboral se observa que en los nombrados el 33,3% muestran una imagen de complacencia y cautolelidad, un 24,2% muestra una imagen de dominio, el 22,2% muestra una imagen orientada a la seguridad, un 20,2%, muestran una imagen de influencia. Mientras que en los contratados un 46,5% muestra un imagen de dominio, un 38% muestran una imagen de complacencia y cautolelidad, un 14,1% muestran una imagen de influencia y un 1,4% muestran una imagen orientada a la seguridad.
 - Los perfiles representativos de comportamiento de los trabajadores administrativos de la UNHEVAL clasificados por condición laboral cada perfil tiene características propias. Se encontró que en los nombrados un 16,2% son individualistas, un 12,1% son torbellino, un 11.1% son pioneros, un 11,8% son especialistas, un 10,1% son estrategas, un 8,1% son

organizadores, un 8,1% son motivadores, un 8,1% son perfeccionistas, un 5,1% son negociadores, un 4% son persuasivos, un 4% son analistas, un 2% son emprendedores. Mientras que en los contratados un 18.3% son acomodadizo, un 16,9% son organizadores, un 16,9% son pioneros, un 12,7% son directores, un 11.3% son emprendedores, un 8,5% son analistas, un 7% son perfeccionista, un 2,8% son persuasivos, un 1,4% son motivadores, un 1,4% son especialista, un 1.4% son torbellino , un 1.4% son individualistas..

4.3. DISCUSION DE RESULTADOS

1. En el primer objetivo orientado a determinar los patrones de comportamiento más resaltantes en la muestra en general, vista desde las tres perspectivas diferentes de acuerdo a la imagen proyectada que es entendida como la imagen que se desea transmitir a las personas , en la población en general se observa que el la mayoría un 30,6% de las personas muestran una imagen de complacencia o cautelosidad donde la intención básica es evitar problemas y una minoría 16,5% muestran una imagen orientada a la seguridad donde la intención básica es apoyar. En donde el dr. Willian M. Marston en su libro “Emociones de la Gente Normal” en 1928 menciona que las raíces de la imagen proyectada se

encuentran en todo lo que la persona ha experimentado desde la niñez hasta el comienzo de su edad adulta

La imagen privada que es entendida como el comportamiento básico producto de que ha heredado y del ambiente al comienzo de su vida, en la población en general se observa que el mayor porcentaje el 47,6% de las personas son dominantes donde su intención básica es sobreponerse, y el menor porcentaje un 12.9% se apegan a la complacencia o a la cautelosidad donde su intención básica es evitar problemas. En donde el dr. Willian M.Marston en su libro "Emociones de la Gente Normal" en 1928 menciona que esta imagen es lo que realmente somos este comportamiento se manifiesta en situaciones tranquilas como en el hogar o entre amigos.

La imagen pública que es entendida como la forma en que las personas ven a uno , en la población en general se observa que el mayor porcentaje un 35,29% de las personas son complacientes donde su intención básica es evitar problemas tienden a desempeñarse mejor en un ambiente ordenado y libre de conflictos , las personas prefieren adaptarse a las situaciones para evitarse conflictos y el menor porcentaje se un 13,53% se enfocan en la seguridad donde su intención básica es evitar problemas , En donde el dr. Willian M.Marston en su libro "Emociones de la Gente

Normal” en 1928 menciona que este patrón de comportamiento obtenido por lo general está bien establecido en la edad adulta.

2. Entre los nombrados y contratados señalando la imagen pública como la imagen más representativa entre la imagen proyectada y la imagen privada se muestra los resultados siguientes, la imagen pública que es entendida como la forma en que las personas ven a uno. En la población clasificada por condición laboral se observa que en los nombrados 33,3% el muestran una imagen de complacencia, en los contratados un 46,5% muestra un imagen de dominio. Esto lo sustenta el dr. Willian M. Marston en su libro “Emociones de la Gente Normal” en 1928 en donde nos dice que los que su perfil destacante es complacencia, se caracterteriza por ser personas que se ajustan a las circunstancias del medio, prefiere estar libre de conflictos evitando involucrarse en distintos asuntos. Mientras que los que tienen su perfil destacante el dominio se caracterizan por controlar el ambiente mediante la superación de la oposición para alcanzar sus metas, se desempeñan mejor frente a la competencia.
3. En cuanto al perfil representativo de comportamiento distinguido entre nombrados y contratados se encontró que el mayor porcentaje de los nombrados son individualistas 16,2% ,los individualistas se caracterizan básicamente por ser decisivos , firme

, independiente, sostiene con firmeza su posición, se esmera por ganar la aprobación de la gente, se resiste a ceder su propio punto de vista, son inflexibles, aspectos que debe mejorar es que a veces puede ser directo, brusco, osado al reaccionar ante la oposición.

En cuanto a los contratados obtuvieron un mayor porcentaje en el perfil acomodadizo con un 18.3% en la cual tiene las siguientes características: tienden a ser conservadores estables, tienden a seguir fácilmente los procedimientos establecidos y cumple altos estándares, siempre esta alerta a posibles peligros, sigue instrucciones cuidadosamente para tener un mejor desempeño, son metódicos. Seguidamente los contratados obtuvieron también 16,9% organizadores que se caracterizan por ser persuasivo, una persona orientada a la acción tienden a corren riesgos,

4. En el estudio de los valores y antivalores en el nivel intelectual representado por el valor verdad un mayor porcentaje un 46,5% de la población está dentro de la norma, Sin embargo se evidencia que un sector no muy mayoritario un 4,7 % obtuvo un nivel promedio bajo, y también una minoría un 4,1% obtuvo un nivel alto, por lo tanto la parte intelectual de los valores esta equilibrada, el autor Sri Sathya Sai Baba en su libro *“La Educación con Valores Humanos”* 1992, nos muestra la teoría de las 5 niveles o dimensiones de los

valores explicando las características más resaltantes por niveles (nivel intelectual, nivel físico, nivel emocional, nivel psíquico, nivel espiritual), en donde fundamenta que las personas que se encuentran con un nivel alto o promedio en el nivel intelectual dan la adecuada importancia a las cualidades como veracidad, raciocinio, curiosidad y honestidad intelectual.

En el Nivel físico el valor rectitud el mayor porcentaje un 42,2% de la población se encuentra en un nivel promedio bajo, lo que evidencia que el valor rectitud tiene baja importancia, tal cual lo fundamenta el autor Sri Sathya Sai Baba en su libro "*La Educación con Valores Humanos*" 1992, la parte física de los valores es negada importándoles poco cualidades como compromiso confiabilidad, deber cumplir metas respeto, responsabilidad, sacrificio, pero es importante considerar que un 34,2% de la población está en un nivel promedio, tenemos en tercer lugar que un 11,18% de los trabajadores administrativos están en un nivel bajo, cabe rescatar que un 10,59% y un 1,76% se encuentra en un nivel promedio alto y alto respectivamente considerando que si hay un número no muy mayoritario que si tienen el valor rectitud desarrollado.

En el Nivel emocional- Paz, se observa que el mayor porcentaje un 49,41% la población se encuentra en un nivel promedio y un 32,

9% de la población se encuentra en un nivel promedio alto, dándole adecuada importancia a cualidades como calma, concentración, paciencia, reflexión satisfacción y silencio interior tal cual lo fundamenta el autor Sri Sathya Sai Baba en su libro "*La Educación con Valores Humanos*" 1992. Seguidamente un 12,9% de los trabajadores obtuvieron un promedio bajo, pero es importante considerar que en este nivel emocional representado por el valor de la paz los trabajadores no se encuentran en déficit y por lo tanto pueden controlar distintas situaciones con calma y concentración.

En el nivel psíquico-amor se observa el mayor porcentaje un 69,41% de la población se encuentra en un nivel promedio y un 19,4% de se encuentra en un nivel promedio alto, es decir esta área se encuentra equilibrada, dándole adecuada importancia a cualidades como amabilidad, amistad, ayuda, apoyo compartir, compasión cuidado, simpatía y tolerancia tal cual lo sustenta el autor Sri Sathya Sai Baba en su libro "*La Educación con Valores Humanos*" 1992. Seguidamente un 10% de los trabajadores obtuvieron un promedio bajo que nos dice que una cantidad aunque minoritaria tiene problemas con este valor y el empleo de sus cualidades como la amabilidad, apoyo, tolerancia, etc.

En el nivel espiritual-no violencia se observa que un mayor porcentaje un 65,88% de la población se encuentra en un nivel

promedio, estando equilibrada esta área, dándole adecuada importancia a cualidades como amor universal, aprecio por las demás culturas, justicia social y unidad humana Seguidamente un 21,76% de la población se encuentra en un nivel promedio bajo que influye que una buena cantidad aunque no mayoritaria de trabajadores muestran cierto déficit en el valor de la no violencia provocando conflictos entre trabajadores, un 12,35% de los trabajadores obtuvieron un promedio alto que nos dice que una cantidad aunque minoritaria si tienen un manejo eficaz del valor no violencia.

5. Estableciendo una comparación general entre nombrados y contratados abarcando los 5 niveles de valores propuestos por Sri Sathya Sai Baba en su libro *“La Educación con Valores Humanos”* 1992. El nivel con más déficit tanto en nombrados y contratados es el nivel físico representado por el valor rectitud en los contratados un 9,86 % en un nivel bajo y un 26,76% en un nivel promedio bajo, al igual que los nombrados que obtuvieron un 12,10% en un nivel bajo y un 46,40% en un nivel promedio bajo lo que muestra que la parte física de los valores es negada importándoles poco cualidades como compromiso confiabilidad, deber cumplir metas respeto, responsabilidad, sacrificio. El nivel más desarrollado en los contratados es el nivel emocional representado por el valor Paz con

un 26,76% en un nivel promedio alto, y un 4,22% en un nivel alto, le adecuada importancia a cualidades como calma, concentración, paciencia, reflexión satisfacción y silencio interior. Mientras el nivel con mejor dominio por los nombrados es el nivel intelectual representado por el valor verdad con un 58,60% en un nivel promedio alto, y un 4% en un nivel alto el nivel intelectual dan la adecuada importancia a las cualidades como veracidad, raciocinio, curiosidad y honestidad intelectual.

6. Realizando una comparación entre nombrados y contratados más específica por cada nivel se encuentra que en el nivel intelectual representado por el valor verdad los contratados tienen un mayor porcentaje 11.30 % en el nivel promedio bajo , mientras que los nombrados destacan por un mayor porcentaje 58,60 % en nivel promedio alto en el nivel intelectual representado por el valor “verdad”, podemos decir que los nombrados le dan mayor importancia a las cualidades como veracidad, raciocinio, curiosidad y honestidad intelectual, en comparación a los contratados.

En el nivel físico se observó que si bien es cierto en este nivel ambos tanto nombrados y contratados se encuentran en déficit , los nombrados obtuvieron un promedio más bajo 46,40% en el nivel físico representado por el valor “rectitud”, respecto a los contratados que obtuvieron un 26,80%, lo que evidencia que en los

nombrados el valor rectitud tiene más baja importancia, la parte física de los valores es negada importándoles poco cualidades como compromiso confiabilidad, deber cumplir metas, respeto, responsabilidad, sacrificio. Lo que desde mi punto de vista esto se debera a que los nombrados se sienten con más seguridad del cargo que tiene en su trabajo por lo que le presta menos interés y compromiso con su labor.

En el nivel emocional representado por el valor paz Se observó que la mayor cantidad de los nombrados obtuvieron un nivel promedio 49.50 % es decir estándar e incluso destacaron con una gran cantidad de promedios altos 37.40% respecto a los contratados que si bien obtuvieron un puntaje significativo en este nivel contrastándolo con los nombrados los nombrados obtuvieron mayor puntaje, lo que evidencia el dominio de los nombrados en expresiones de calma, concentración, paciencia, al momento de laborar , pude inducirse esta situación a que el hecho de ser nombrados les brinda seguridad y menos miedo de ser despedido.

En el nivel psíquico representado por el valor amor, Se observó que si bien los nombrados 72,72% obtuvieron un nivel promedio, superior al de los contratados 64,80%; los contratados obtuvieron mayor puntaje en el nivel promedio alto 28,20% frente a los

nombrados 13,13%, lo que hace que lleguemos a la conclusión que los contratados destacaron, respecto a los nombrados. Entonces se puede deducir que los contratados le dan mayor importancia a las cualidades como amabilidad, amistad, ayuda, cuidado, simpatía y tolerancia., se puede deducir esta situación al hecho que no se sienten seguros en sus puestos de trabajo por lo cual tienden a actuar de una forma más amable y simpática con sus colegas para evitarse problemas.

En el nivel espiritual representado por el valor no violencia, se observó que la mayor cantidad de los contratados obtuvieron un nivel promedio o estándar (76,10%) frente a los nombrados(58,60%), incluso los nombrados tuvieron un mayor porcentaje en el nivel promedios bajo 27,30% respecto a los contratados 14% se puede interpretar que los nombrados tienen un déficit del manejo de las cualidades asociados a la no violencia como amor universal, aprecio por las demás culturas, justicia social incluso esto puede llevar a la discriminación que puede verse reflejado de los nombrados hacia los contratados.

Contrastándolo con un estudio que realizaron Silvia Pesántez Aguilar- Diana Guapacaza Solis sobre los valores organizacionales nos dice que los valores tienen un enorme potencial favorecedor para los administradores, estos deben ser

vistos como guías conductuales tanto para los colaboradores como para la Organización y no deben mantenerse intactos al transcurso del tiempo, es decir que los valores de la organización se deben modificar en la medida que los valores sociales se transforman por acción y surgimiento de nuevas generaciones.

CAPITULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. CONCLUSIONES

- Los estilos de comportamiento en los trabajadores administrativos en general el mas predominante es la complacencia con un 35,29% de poblacion seguidamente los dominantes con un 33,53%, en tercer lugar se encuentran los influyentes con un 17,65% y por ultimo los que se enfocan en la seguridad. con un 13,53%.
- Existen valores predominantes en los trabajadores administrativos según condición laboral el nivel con más déficit obtenido por los contratados es en nivel físico representado por el valor rectitud con un 9,86% en un nivel bajo y un 26,76% en un nivel promedio bajo. Y en el nivel con mejor dominio por los contratados es el nivel emocional representado por el valor Paz con un 26,76% mientras que en los nombrados en el nivel con más déficit es en nivel físico representado por el valor rectitud con un 12,10% en un nivel bajo y un 46,40% en un nivel promedio bajo. Y en el nivel con mejor dominio por los nombrados es el nivel intelectual representado por el valor verdad con un 58,60% en un nivel promedio alto.
- Los perfiles representativos de comportamiento de los trabajadores administrativos de la UNHEVAL. El perfil predomínate

es el pioneros 13.5% y el menos predominante son los negociadores con un 2,9%.

- Los estilos de comportamiento predominates según condicion laboral son: en los nombrados el 33,3% muestran una imagen de complacencia y cautolelosidad, mientras que en los contratados un 46,5%(33) muestra un imagen de dominio
- Los perfiles representativos de comportamiento de los trabajadores administrativos de la Unheval según condición laboral son en los nombrados el perfil predominante es individualistas con un 16,2% mientras que en los contratados el perfil predomínate es acomodadizo con un 18.3% y organizadores con un 16,9%.

5.2. RECOMENDACIONES

- Incidir en talleres en el personal administrativo referente a trabajo en equipo, logro de metas, asertividad y compañerismo.
- Crear programas de motivación e incentivos para el personal administrativo con el fin de mejorar su rendimiento laboral.
- Crear talleres vivenciales enfocados en la potencialización de los valores incidiendo en el valor rectitud que abarca, el respeto, la responsabilidad, compromiso. Así mismo crear talleres que incentiven la no violencia y campañas en contra del abuso laboral o moobing.
- Crear programas orientados en el control de emociones.
- Asignar las actividades o labores al personal teniendo en cuenta los estilos de comportamiento personales de cada uno buscando que el ambiente de trabajo sea más agradable y menos conflictivo.
- En los nombrados primordialmente brindarles talleres sobre el manejo de emociones, conducta asertiva, trabajo en equipo, control de impulsos.
- Realizar una reevaluación de los puestos de trabajo y quienes las ocupa para redistribuir adecuadamente a los trabajadores dependiendo de su perfil de comportamiento y estilo de comportamiento.
- Incentivar a la participación de los trabajadores en actividades en

conjunto como paseos, caminatas, deportes, etc. con el fin de crear una mayor interrelación positiva y fuera del ambiente laboral entre los trabajadores.

- A los contratados realizara talleres priorizando el compañerismo e incentivar la competencia sana.

BIBLIOGRAFÍA

- 1 2012-2016 *“Manual De Organización Y Funciones-Mof De La Unheval”*
- 2 Baba, S. (1992). Programa Educación en Valores Humanos. Buenos Aires, Errepar.
- 3 Baba, S. (1992.) *“Educación en Valores Humanos”*. Buenos Aires, Errepar.
- 4 Baba, S. (1992) *“Educación en Valores Humanos”*. Buenos Aires, Errepar,
- 5 Bollecker & Martinez (2004) *“Incongruencia entre valores individuales y organizacionales determinantes del rendimiento laboral”*, Caracas
- 6 Bobgan Hnos (1997), *PsychoHeresy Awareness Letter*, Vol 7
- 7 C. G. Jung. (1985). *“Tipos Psicológicos”*. Tomo II, Decimo Primera Edición.
- 8 Chiavenato, I. (2001) *“Administración de Recursos Humanos”*,5ta. Edición, Bogota, Editorial. Mac Graw Hill, Págs. 699.
- 9 Chiavenato, I. (2012), *Administración de Recursos Humanos*, 5ta. Ed. McGraw Hill, Colombia.
- 10 Covey, S. (1990 – 1991). *“El liderazgo centrado en principios”*. Buenos Aires, Paidós.
- 11 Davis K & Newstrom J. (1991) *“Comportamiento Humano en el Trabajo”*. Mexico. Mc Graw Hill

- 12 Darwin Ruiz Marquillo. (2015). "*Gestión De Recursos Humanos*".
- 13 Decreto legislativo N° 276 "*Ley de Bases de la carrera Administrativa*".
Recuperado
de:<http://www.rree.gob.pe/elministerio/Documents/D.%20Leg.%20N%C2%B0%20276%20Ley%20de%20Bases%20de%20la%20Carrera%20Administrativa.pdf>
- 14 Marston William, with C. Daly King, and Elizabeth Holloway Marston. (1931) "*Psicología Integrativa*". C. K. OGDEN. M.A.
- 15 Marston William. (1928). "*Emociones De La Gente Normal*". C. K. OGDEN. M.A.
- 16 Escobar. VALANTI. (1999). "*Cuestionario de Valores y Antivalores*". PSEA, Itda, Bogota, Colombia.
- 17 Flores Figueroa, M. R. (2010). Práctica de valores en los docentes de educación básica de dos instituciones educativas públicas de la DREC - Callao.
- 18 González, E., & Guadarrama, A. (2013). "Estudio comparativo del desarrollo de valores éticos en estudiantes de Derecho". Revista In Vestigium Ire. Vol. 6, pp. 156-169.
- 19 Gudelia Vigo Sánchez , 2002 "Influencias de la ética en la eficacia empresarial" editorial San Marcos , Lima
- 20 Hernández, Fernández y Baptista (2004). Metodología de la Investigación. México: Mc Graw Hill.

- 21 Menacho Agama & Jenny Luz (2013), "Estudio exploratorio sobre los valores organizacionales de una organización no gubernamental de desarrollo internacional", Lima
- 22 Omar & Florencia Urteaga (2008) "Valores personales y compromiso organizacional", Enseñanza e Investigación en Psicología, vol. 13, núm. 2, julio-diciembre, pp. 353-372
- 23 Pesántez Aguilar & Guapacaza Solís, (2012) "Análisis del comportamiento organizacional del personal Docente, Administrativo y de Servicios de la Universidad Politécnica Salesiana, Sede Cuenca".
- 24 Piaget J. (1977). *"Criterio Moral del Niño"*. Barcelona: Fontanela.
- 25 Rest, J., Kohlberg, L., Power, C., y Boyce, W. (1985). *"El sentido de los Valores"*. 24-29. Carlos Cañón Editor, Bogotá.
- 26 Revilla Figueroa, Enrique Manuel (2013) "Los valores organizacionales: el caso de un instituto pedagógico público de Lima"
- 27 Rokeach, M. (1973). The nature of human values. New York: Free Press.
- 28 Romero, G. Oswaldo. (1989). *"Concepción Motivacional de los Valores"*. Revista Interamericana de Psicología Ocupacional. No 2, Vol 9.
- 29 Robbins, Stephen. P, (1998) "Comportamiento Organizacional",

Mexico df Pearson education

30Marston Willian. (1993). "Inventario De Discernimiento Personal"

ANEXOS

MATRIZ DE CONSISTENCIA

190

PROBLEMA	OBJETIVOS	METODOLOGIA	POBLACION Y MUESTRA
<p>PROBLEMA GENERAL ¿Cuáles son los estilos de comportamiento y valores predominantes en los trabajadores administrativos de la Unheval según su condición laboral (nombrados y contratados) de la ciudad de Huánuco 2016?</p> <p>PROBLEMAS ESPECIFICOS</p> <p>- ¿Cuáles son los estilos de comportamiento y valores en los trabajadores administrativos de la Unheval de Huánuco 2016?</p> <p>-¿Cuáles son valores y antivalores que predominan en los trabajadores administrativos de la Unheval de Huánuco 2016?</p> <p>-¿Cuáles son los estilos de comportamiento en los en los trabajadores administrativos de la Unheval según su condición laboral Huánuco 2016?</p> <p>-¿Cuáles son de los valores y antivalores practicados según su condición laboral en los en los trabajadores administrativos de la Unheval de Huánuco 2016?</p>	<p>OBJETIVO GENERAL Determinar los estilos de comportamiento y los valores en los trabajadores administrativos de la Unheval según su condición laboral (nombrados y contratados) de la ciudad de Huánuco 2016?</p> <p>OBJETIVOS ESPECIFICOS</p> <p>- Identificar los estilos de comportamiento en los abajadores administrativos de la Unheval.</p> <p>-Identificar los valores y antivalores que predominan en los trabajadores administrativos de la Unheval.</p> <p>-identificar los estilos de comportamiento en los trabajadores administrativos según su condición laboral en los en los trabajadores administrativos de la Unheval de Huánuco 2016?</p> <p>-identificar los valores y antivalores presentes en los trabajadores administrativos según su condición laboral en los en los trabajadores administrativos de la Unheval de Huánuco 2016</p>	<p>- TIPO El tipo de investigación utilizada en nuestra investigación es aplicada.</p> <p>- METODO Esta investigación usa el método CUANTITATIVO</p> <p>- DISEÑO DE INVESTIGACION Es de tipo estudio es descriptivo-comparativo de porte transaccional ya que se realiza en un período de tiempo determinado.</p>	<p>POBLACION Trabajadores administrativos de la UNHEVAL. Trabajadores nombrados: 193 Trabajadores contratados: 40</p> <p>MUESTRA Trabajadores nombrados y contratados.</p> <p>- nombrado: 129 - contratados: 37</p>