



Año 11, Julio-Diciembre 2024
Fecha de recepción: 27 de mayo 2024
Fecha de aceptación: 05 de agosto 2024

DOI: 10.5377/hycs.v1i24.19884

Descripción de competencias: aptitudes y personalidad de servidores públicos en institución centralizada

Description of Competencies: Skills and Personality Traits of Public
Servants in a Centralized Institution

Jeffrey Alexander Cano Sobalvarro 

jeffrey.cano@unan.edu.ni

<https://orcid.org/0009-0008-5269-1946>

Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua,
(UNAN-MANAGUA)

Resumen

El presente artículo es la publicación de una primera parte de la investigación sobre las competencias de servidores públicos en una institución centralizada; esta se sustenta con los resultados obtenidos en una tesis de posgrado. El objetivo del estudio es describir las competencias de servidores públicos según sus rasgos de personalidad y aptitudes que poseen, este se basa en el modelo de Alles y en las propuestas teóricas y psicométricas de Allport y Manzione. La investigación tiene como paradigma el pospositivismo, enfoque cuantitativo, descriptivo, de corte transversal y no experimental; se desarrolló en un área del conocimiento concreto, utiliza el modelo de trabajo de campo y usa las técnicas psicométricas y la encuesta. La selección de la muestra fue representativa, aleatoria, homogénea y por conveniencia. Entre los resultados se destaca que un alto porcentaje de los servidores públicos conocen los diversos instrumentos jurídicos, normativos y planes institucionales; muestran mayores competencias en comprensión verbal, razonamiento, espacial, numérico y eficiencia intelectual científica, se caracterizan por ser sociables, con inteligencia media, estables emocionalmente, serviciales, retraídos, flexibles en las normas, tímidos, confiados y desconfiados a veces, objetivos, sinceros y astutos, serenos, conservadores y radicales a veces, se apegan al grupo, son autosuficientes, indiferentes, controlados, tranquilos pero con tendencia a la ansiedad. En general los rasgos en términos de media poblacional tuvieron bastante relevancia entre los participantes.

Palabras clave: *Gestión por competencia, servidores públicos, talento humano, aptitudes, personalidad.*

Abstract:

This article presents the first part of a study on the competencies of public servants within a centralized institution, based on a graduate thesis. The aim is to describe public servants' competencies in relation to their personality traits and aptitudes, using Alles' model and the theoretical and psychometric frameworks of Allport and Manzione. The research follows a post-positivist paradigm, employing a quantitative, descriptive, cross-sectional, and non-experimental approach. The study uses fieldwork methods and psychometric techniques, including surveys. The sample was selected using a representative, random, homogeneous, and convenience-based method. Key findings reveal that a significant percentage of public servants are familiar with legal instruments, regulations, and institutional plans. They exhibit strong competencies in verbal comprehension, reasoning, spatial and numerical skills, and scientific intellectual efficiency. Participants are sociable, emotionally stable, and exhibit a range of traits, such as being helpful, introverted, flexible, shy, confident yet occasionally distrustful, and sometimes conservative or radical. Overall, these traits were relevant to the study's population.

Keywords: *Competency-based management, public servants, human talent, aptitudes, personality.*

Introducción

La publicación del presente artículo surge de la necesidad de compartir con la comunidad profesional los resultados obtenidos en una investigación de mayor magnitud. Por la cantidad de información obtenida la publicación de los resultados de dicha investigación se plantea en tres partes, siendo esta la primera. La descripción de las competencias: personalidad y aptitudes de servidores públicos en institución centralizada, el cual tiene como objetivo describir las competencias de servidores públicos según sus rasgos de personalidad y aptitudes que poseen; es un estudio que surgió de los nuevos retos estatales para fortalecer acciones, políticas y estrategias que faciliten la construcción de planes orientados a la creación de valor público desde el ejercicio de la función estatal.

El Gobierno de Reconciliación y Unidad Nacional (GRUN, 2021) mediante El Plan Nacional de Lucha contra la Pobreza y Desarrollo Humano, manifiesta de manera clara el interés por fortalecer y desarrollar el talento humano, destacando el rol de la educación, preparación técnica y profesional como puntos clave; siendo parte fundamental de este proceso la formación de los servidores públicos, que basado en el texto consolidado de la ley 290, ley de Organización, Competencia y Procedimientos del Poder Ejecutivo en su Arto. 21, inciso h, brinda la facultad al Ministerio de Hacienda y Crédito Público para formular y

proponer políticas, normas y procedimientos relacionados a la administración y desarrollo del talento humano en las instituciones del Estado, siendo operativizado por las áreas de Recursos Humanos en cada institución pública.

Arrobo (2015); Dota y Samaniego (2015); Martínez (2016); Hernández y Santamaría (2018) y Ríos (2018) utilizaron el modelo por competencia para presentar propuestas de gestión de personal, orientándose al desarrollo del desempeño laboral de los trabajadores. En uno de los estudios que realizaron los investigadores, diseñaron el diccionario de competencias, comportamientos y descripción de puestos de más de 85 posiciones de una cooperativa (Dota et al., 2015), lo que reflejó la relevancia de este modelo tanto para instancias privadas, comunales y públicas. Michoa (2015) destaca la importancia de la profesionalización del servidor público y el rol de las características que abonan al adecuado desempeño, mostrando su impacto en el propio servidor, la población y la institución; pero al mismo tiempo reconoce el rol que tiene ciertas características de personalidad y de aptitudes para lograr ese desempeño exitoso que influye en la profesionalización del servidor público.

La investigación muestra su importancia y relevancia para todas las instituciones del Estado por el aporte de información científicamente comprobable mediante el uso de la psicometría, facilitando la identificación de las competencias que poseen las personas participantes y permitiendo a las autoridades tomar sus decisiones que fortalecen los subsistemas del talento humano.

El presente estudio muestra diversos planteamientos teóricos según los conceptos a definir; en ese sentido, la gestión del talento humano se asume con un enfoque flexible y aplicable a un modelo moderno de gerencia pública (Chiavenato, 2009) similar a Plasencia (a como se citó en Flores, 2020) quien la define como aquellos conocimientos y acciones que mejoran racionalmente la capacidad de dirigir y administrar el Estado; en específico, la concepción del talento humano es abordado como el conjunto de capacidades que posee una persona para su eficaz desempeño en el cumplimiento de los objetivos sociales (Sánchez, 2020). Chiavenato (2001) propone un modelo de cinco subsistemas en la gestión del talento humano: provisión, aplicación, mantenimiento, desarrollo y control del talento humano.

El modelo por competencia se aborda desde la concepción de Alles (2005) quien la define como las características personales devenidas del comportamiento, es decir, características en las personas que facilitan un desempeño exitoso en una labor determinada. La ciencia psicológica posee un amplio bagaje teórico y práctico en la forma de estudiar, definir y clasificar las competencias entendidas desde la concepción anterior, por lo que, a partir de ella se definirá cada una de las variables que conforman la descripción de competencias, siendo estas: rasgos de personalidad, aptitudes, conocimiento.

Para Allport (1927) la personalidad es “la organización dinámica, dentro del individuo, de aquellos sistemas psicofísicos que determinan sus ajustes únicos al entorno” (a como se cita en Robbins y Judge, 2009, p. 133). Por su parte, aptitud es “una evaluación actual de lo que es posible que alguien haga. Las aptitudes generales de un individuo, en esencia, están constituidas por dos conjuntos de factores: intelectuales y físicos” (Robbins et al., 2009, p. 45). El conocimiento es la forma de entender una manifestación de la razón natural (Real Academia Española [RAE], 2020). Es muy importante destacar que en el desarrollo adecuado de las competencias del servicio público es fundamental el conocimiento de los instrumentos jurídicos, ya que la razón de ser, políticas, procesos y funciones son declarados mediante dichos instrumentos.

Considerando las limitaciones para el desarrollo de la investigación, el estudio se realizó en una institución del Estado de carácter centralizado según lo establecido en la Ley N° 290, Ley de Organización, Competencias y Procedimientos del Poder Ejecutivo (2023). Por su característica es una institución centralizada, es decir que está supeditada directamente a la Presidencia de la República, sin autonomía administrativa ni personalidad jurídica.

A partir del planteamiento anterior surgen las siguientes preguntas: ¿Cuál es el porcentaje de servidores públicos que conocen los instrumentos jurídicos, normas y planes que estructuran y dan funcionamiento a la institución? ¿Cuáles son las competencias según su personalidad y aptitudes de los servidores públicos que labora en la institución? Considerando dichas preguntas, se definió una metodología que permitió recopilar y procesar la información pertinente para obtener los resultados que respondieran las preguntas anteriores y den cumplimiento al objetivo propuesto.

Materiales y métodos

Fundamentado en el planteamiento de Ramos (2015), el estudio tuvo como base el paradigma pospositivista. A nivel ontológico se reconoce la limitación sensorial para el conocimiento de la realidad objetiva y la influencia de factores cognitivos propios del investigador en el proceso de análisis e interpretación de resultados; a nivel epistemológico los resultados obtenidos son objeto de verificación puesto que las dinámicas psicológicas de cada individuo son diversas y cambiantes; y a nivel metodológico se trabajó con el enfoque cuantitativo. Tomando en cuenta el planteamiento de Muñoz (2011) el estudio es descriptivo, de corte transversal y no experimental, se desarrolla en un área del conocimiento concreto, la Psicología Organizacional; utiliza el modelo de trabajo de campo como formas de recolección de información mediante las técnicas psicométricas y encuesta, los instrumentos específicos son formulario de cuestionario, Batería Factorial de Aptitudes de J. Manzione (BFA) y el Test de 16 Factores de Personalidad de Rymund Cattell (16FP).

Para la selección de la muestra se aplicaron dos mecanismos, uno representativo y aleatorio utilizado para definir la muestra de la encuesta, otro homogéneo y por conveniencia utilizado para definir la muestra de los instrumentos psicométricos. Considerando que la institución está organizada en 25 dependencias administrativas cada una integrada entre una y tres personas aproximadamente, se procedió a realizar el cálculo de la muestra de manera representativa y aleatoria utilizando el programa gratuito STATS® al cual se le ingresaron los siguientes valores para una población finita: tamaño del universo: 25, error máximo aceptable: 5%, porcentaje estimado de la muestra a favor: 50%, porcentaje estimado de la muestra en contra 50%, nivel deseado de confianza: 95%; el resultado del programa fue de 25 personas, la selección de los mismos se realiza mediante tómbola, usando los números de ubicación que poseen los servidores públicos en la lista oficial de la institución. Los criterios para tomar en consideración como participantes de la investigación fueron: ser trabajador de nómina o planilla de la institución, estar en disposición de apoyar la investigación.

En la selección de la muestra para aplicación de instrumentos psicométricos se tomó en cuenta que el servidor público debía estar en nómina o planilla de la institución, haber participado en el llenado de la encuesta, haber aprobado al menos sexto grado de primaria, tener la voluntad de participar en el proceso de aplicación de instrumentos psicométricos. Considerando los criterios anteriores se identificó a diez personas que cumplieron con los mismos. Los instrumentos psicométricos se trabajaron con base en la validación, normas y estándares internacionales. Para analizar la información se trabajó con el SPSS versión 25 y programa Excel de Window 2018.

Los instrumentos psicométricos poseen su mecanismo para el análisis e interpretación de resultados, esto basado en sus propios modelos, estructuras y estandarizaciones. La BFA emite resultados en forma de percentiles, por lo que se consideró que a partir del percentil 75 son capacidades superiores o habilidades que el individuo posee, entre el 26 y 74 se consideran como término medio, es decir ello no predice un adecuado desempeño en esas aptitudes. Para efecto de la presente investigación se tomó en consideración y se realizó una subdivisión, mostrando que: entre el percentil 51 al 74 se consideró media alta y del percentil 26 al 50 se consideró aptitudes medias bajas, por su parte el percentil 25 o menos, se consideraron como aptitudes no desarrolladas en el individuo o premisas básicas presentes. Las aptitudes que mide el instrumento son: vocabulario, comprensión verbal, fluidez verbal, razonamiento, espacial, numérico; eficiencia intelectual verbal, eficiencia intelectual científico, eficiencia intelectual general (Manziona, 1978).

La prueba de los 16FP posee dos rasgos ubicados en forma de estenes, cada uno representa una característica opuesta dentro de un mismo factor, por lo que la enumeración solamente representa el acercamiento que existe por parte de la persona hacia uno u otro rasgo, esto no significa un crecimiento o decrecimiento de facultades, aunque es necesario informar que entre más se acerque la puntuación hacia los estenes uno o diez,

más pronunciado o distintivo es este rasgo. Para analizar los factores de personalidad se consideró como rasgos distintivos el porcentaje de servidores públicos que poseen puntuaciones de ocho a más o de tres a menos ($3 \leq R \leq 8$) estenes. Por su parte, personas que no se encontraron en este rango ($4 \leq R \leq 7$) se consideran como rasgos intermedios que no necesariamente son significativas, aunque el dato se reflejó en tanto que el mismo representó un alto porcentaje de personas que ubican en ese rango (Cattell, et al., 1980). Los rasgos mencionados se describen en la tabla 1.

Resultados

Conocimientos y formación de los servidores públicos

En lo general el 62.5% de los participantes en el estudio manifestaron haber leído entre uno a seis instrumentos jurídicos, normativas o planes que regulan el comportamiento de los servidores públicos, un 37.5% expresó que ninguno de estos documentos ha leído. A nivel específico, el 62.5% conocen el manual de funciones de la institución, el 37.5% los diferentes instrumentos jurídicos que regulan el comportamiento del servidor público, el 41.7% conoce el plan de entrenamiento y un 33.3% el Plan de Carrera. Por otro lado, el 83.3% reconoce que les explicaron los objetivos, misión, visión, estructura y función de la institución, un 66.7% se capacitaron en temas que fortalecen habilidades y conocimientos, el 66.7% se capacitaron sobre las funciones del puesto y área de trabajo, pero solamente el 45.8% lo hizo al ingresar como trabajador a la institución. Es importante destacar que el 70.8% asistieron a eventos formativos nacionales e internacionales, el 54.2% accedieron a programas de formación que ofrece la institución y un 41.7% han participado en capacitaciones organizadas por la propia institución, pero en materia de autoformación el 87.8% de los servidores expresan que no han realizado dicha acción, solamente un 12.5% han participado entre dos o tres espacios por búsqueda propia.

Competencias de los servidores públicos

A continuación, se describen los resultados sobre las aptitudes y rasgos de personalidad identificados en los participantes de la investigación.

Aptitudes. En la figura 1 se muestra que en vocabulario un 60% de los servidores públicos se ubicó con puntuación media alta y un 30% con puntuación media baja, en comprensión verbal el 60% obtuvo una puntuación media alta y un 20% puntuación alta; en fluidez verbal el 20% se colocó entre el percentil medio alto y el 30% entre el percentil medio bajo; en razonamiento el 10% se mostró entre el percentil alto, un 30% en nivel medio alto y un 30% en el nivel medio bajo; en relación espacial el 10% se ubicó en un nivel alto, el 50% en un nivel medio alto y un 10% en un nivel medio bajo. Con respecto a las aptitudes numéricas, el 10% entre un nivel alto, un 20% en un nivel medio alto y un 20% en un nivel medio bajo.

En la Eficiencia Intelectual Verbal el 20% se ubicó entre en un nivel medio alto y un 50% en un nivel medio bajo, en Eficiencia Intelectual Científica el 10%, entre mostró aptitudes en un nivel alto, el 30% en un nivel medio alto y un 20% en un nivel medio bajo; en Eficiencia Intelectual General se ubicó el 20%, en un nivel medio alto y el 50% en un nivel medio bajo; por último, la Aptitud Escolar del 40%, se mostró en un nivel medio alto y un 40% en un nivel medio bajo.

Personalidad. Tal y como se muestra en la figura 2, en la expresividad emocional un 20% posee rasgos de sociabilidad y 80% muestran características de los rasgos de sociabilidad y reservado, en el factor inteligencia se mostró un 50% con inteligencia media y un 50% con cierto grado menor a la media poblacional, en el factor Fuerza del Yo el 20% se mostró con una fuerza del Yo Superior, el 80% manifestó las características de ambos rasgos del Yo superior y Debilidad del Yo. Al analizar el nivel de dominancia el 50% presentó rasgos de servicialidad y el otro 50% rasgos de ascendencia y servicialidad, en la impulsividad solamente el 10% mostró retraimiento, el restante 90% expresó rasgos en términos medios de retraimiento e impetuosidad. Sobre la lealtad grupal el 30% se caracterizó por ser personas con un Superyó débil, un 70% mostró un Superyó con características de fuerte y débil; la Aptitud situacional en un 10% se caracterizó por ser tímido y un 90% se manifestó con rasgos de audacia y timidez; en el factor emotividad el 100% mostró rasgos de sensibilidad emocional y severidad conforme a la manifestación típica poblacional, en el factor credibilidad el 30% se manifestó confiados, un 10% desconfiado y un 60% con ambas características de rasgos.

La actitud ante las actividades cognitivas se caracterizó por ser 60% objetiva y 40% con características de rasgos objetivos y subjetivos; en el factor sutileza se mostró un 40% de ingenuidad, un 20% de astucia y un 40% con ambos rasgos; el factor relacionado a la consciencia, un 20% mostró rasgos de adecuación serena y un 80% con características de adecuación serena y propensión a la culpa. Sobre la posición social el 40% se caracterizó como conservadoras, un 10% con rasgos radicales y un 50% con características de ambos rasgos; en el factor certeza el 20% fueron rasgos de adherencia grupal, un 20% de autosuficiencia y un 60% con características de ambos rasgos; en relación a la autoestima, el 10% se mostró con rasgos de indiferencia, un 30% con rasgos controlados y un 60% con características de ambos rasgos; en el factor estado de ansiedad el 10% se mostró relajado y el 90% con características de rasgos relajados y tensión, pero mayormente orientado hacia la tensión.

Discusión

En consideración al objetivo y preguntas de investigación, un alto porcentaje de servidores públicos de la institución están apropiados del ser y quehacer institucional, aspecto sustancial en la construcción de la identidad institucional, y de la eficaz y eficiente atención hacia los protagonistas de Gobierno. El conocimiento de los instrumentos jurídicos, normativas, manuales y planes que rigen el servicio público, aumenta la posibilidad que se cumplan los procesos, dinámicas, organización y objetivos con mayor facilidad, en menor tiempo y con menor posibilidades de errores que retrasen o impacten directamente sobre el cumplimiento de objetivos y metas, es en ese sentido que un promedio de seis de cada diez servidores manifiestan conocer los instrumentos anteriormente mencionados y los planes que impactan directamente en el desarrollo del talento humano, teniendo el reto de continuar fortaleciendo estos conocimientos hasta lograr que mayor número de servidores públicos conozcan todos los instrumentos que rigen el servicio público.

Al abordar el proceso de formación, se identifica que existe un alto porcentaje de servidores que se han capacitado en diversos temas que aportan al adecuado desarrollo de sus funciones y al fortalecimiento de capacidades para su desarrollo personal y profesional; un alto porcentaje de servidores reconocen el impacto positivo de las políticas de formación que promueve la institución, reconociéndose el programa de formación institucional y la participación de ellos en eventos formativos nacionales e internacionales. El reto institucional se orienta hacia la promoción de la autoformación del servidor público como una variable que aporte al desarrollo del talento humano existente en la institución.

Aptitudes

Según los resultados obtenidos, los participantes muestran una considerable alta capacidad para ampliar el vocabulario que utilizan y generar un conjunto de ideas, poseen la capacidad de comprender diversos contenidos, teniendo facilidad en interpretarlos y contextualizarlos, es decir, comprenden las expresiones verbales y gestuales que manifiesten los protagonistas de la institución o sus compañeros de trabajo, facilitando el contacto adecuado en la atención a las y los protagonistas, por otra parte existe un grupo de personas que si bien no muestran alta capacidad, poseen la premisa para desarrollarlas.

Con respecto a la comprensión verbal, un alto porcentaje de participantes reflejan poseer cierta capacidad para comprender diversos contenidos, interpretarlos y contextualizarlos; este grupo de personas pueden realizar análisis con poca dificultad sobre las expresiones verbales y gestuales que realicen las personas, una herramienta que facilita el contacto adecuado para la atención a protagonistas que asisten a la institución, pudiendo interpretar

todos aquellos símbolos o expresiones que realicen. Un pequeño grupo de personas posee la habilidad de la comprensión verbal, importante en el servicio público para identificar el nivel de satisfacción de la población.

Tal y como se muestra en los resultados, un poco porcentaje de servidores públicos mostraron un nivel medio alto en fluidez verbal lo que indica cierta capacidad de expresarse verbalmente con facilidad, utilizan el vocabulario aprendido y comunican sus ideas y pensamientos hábilmente; poseen la capacidad de manifestar a un ritmo y con determinada facilidad, un grupo de palabras aprendidas durante la vida, de forma similar se muestra en los resultados la existencia de un grupo que, si bien no muestran un buen dominio de esta aptitud, poseen la premisa para desarrollarla. La presencia de servidores públicos con esta capacidad, aportan grandemente a la transmisión de las ideas, orientaciones y mensajes a los demás, siendo claves en la comunicación con los protagonistas institucionales.

En los resultados se visualiza la existencia de una alta capacidad de razonamiento, es decir que posee la capacidad de evaluar con mucha facilidad desde el pensamiento lógico, solucionar dificultades y deducir proposiciones que implican veracidad, posibilidad o falsedad; esta capacidad le facilita al servidor público el desarrollo de los procesos intelectuales de orden superior como el análisis, la organización y planificación, basándose en la deducción, inducción o analogía entre situaciones, tienen la capacidad de resolver situaciones o problemas que se le presenten utilizando diversas herramientas cognitivas; de igual manera se muestra la existencia de un grupo de personas que dominan esta capacidad con cierta facilidad, considerándose estos dos grupos significativos en la institución. Es preciso mencionar que la presencia de esta capacidad es fundamental en el servicio público para crear valor público desde la satisfacción del protagonista del Gobierno.

Los servidores públicos que obtuvieron puntuación alta y media alta en relación espacial, indican que poseen las capacidades para percibir con exactitud configuraciones geométricas y contrastarlas entre ellas, distinguen volúmenes y pueden representar formas y comprobar la funcionalidad de las mismas; dicha aptitud es fundamental en la organización de eventos que implique la distribución especial de los escenarios o puntos de referencia. Con respecto a aptitud numérica, las personas con puntuaciones altas y medias altas pueden manipular números con cierta agilidad y exactitud, así como la capacidad de formular hipótesis y desarrollar razonamientos numéricos aportando este elemento al adecuado manejo de las asignaciones presupuestarias y al buen desempeño de las funciones administrativas y contables de la institución. Es preciso mencionar que en ambas aptitudes se identificaron servidores públicos que muestran un nivel medio bajo de la aptitud, lo que aporta como una premisa para su correspondiente desarrollo.

Quienes obtuvieron una puntuación media alta en Eficiencia Intelectual Verbal (EIV) poseen mayor capacidad para comprender los distintos mensajes que se codifican en diversas formas, aprender idiomas, vinculándolos a la vez con la capacidad de la misma persona

de poder expresarse por escrito u oral y generar de forma clara y oportuna una o un conjunto de ideas, muestran ciertas facilidades para crear y expresar ideas al grupo en el que se encuentran, por su parte hay servidores públicos que tienen premisas básicas para desarrollar esta eficiencia.

Por otra parte, quienes obtuvieron puntuaciones en un nivel alto y medio altos en Eficiencia Intelectual Científica (EIC) poseen capacidades que le facilitan un mejor desempeño en todos aquellos procesos que ameritan de rigurosidad científica, pueden percibir en cierto nivel de complejidad las operaciones abstractas y numéricas, realizando operaciones deductivas e inductivas y ubicando con bastante facilidad los contextos y las formas según los eventos que se le presenten, teniendo claridad del espacio donde se desarrollan.

Es preciso mencionar que este nivel de eficiencia se relaciona bastante a todas aquellas actividades que implican trabajar con números, analizar razonablemente algunos mensajes del medio social como el comportamiento de las personas, la capacidad de visualizar un espacio y el ordenamiento del mismo para eventos o actividades que realice la institución, visualizando todos los elementos que estructurarán el evento y el espacio donde se desarrollará.

Quienes puntuaron en un nivel medio alto en Eficiencia Intelectual General (EIG), su capacidad de rendir adecuadamente a nivel intelectual en las actividades que realiza son promedios en comparación al resto de la población, por su parte quienes puntuaron medio alto en Aptitud Escolar manifiestan un conjunto de mecanismos intelectuales para aprender o adquirir nuevos conocimientos, para adaptarse al espacio educativo, formativo.

Con respecto a las aptitudes, los servidores públicos poseen diversas aptitudes en diferentes niveles: Comprensión verbal, razonamiento, espacial, número y eficiencia intelectual científica fueron las aptitudes donde las y los servidores públicos mostraron la existencia de altas capacidades y habilidades; por su parte todas las aptitudes existen servidores públicos con capacidad en el desarrollo de esas aptitudes y de igual manera en todas ellas se manifiesta la posibilidad de desarrollar dichas aptitudes en habilidades. Aunque las aptitudes se mostraron en la mayoría de los servidores públicos como capacidades y muy pocas como habilidades, el hecho de poseerlas brinda la oportunidad de poder fortalecerlas para un mejor desempeño; por su parte quienes obtuvieron bajas puntuaciones en ciertas aptitudes, indica que no se han desarrollado como capacidades y esto podría estar relacionado a las actividades que ejecuta desde su espacio laboral, ameritando en muchos casos ciertas capacidades y otras no.

Personalidad

En expresividad emocional, según los resultados obtenidos, uno de cada cinco servidores públicos se caracterizaron por mostrar rasgos de sociabilidad, es decir, tienden a ser cariñosos, ser complacientes con las demás personas y participar de las actividades mostrando su disposición a cooperar, siendo atentos con los demás, sentimentalista y en muchos casos confiados, ellos poseen adaptabilidad a las condiciones y rien con bastante facilidad; en cambio cuatro de cada cinco servidores mostraron rasgos de sociabilidad y reservado, es decir, que aparte de las características anteriores, igualmente estas personas se caracterizaron por ser discretas, inflexibles, por lo general se mantienen apartados y se desprenden con facilidad de las personas y objetos, mantienen firmes sus ideas y tienden a ser críticos, precisos y objetivos siendo en muchos casos desconfiados y escépticos.

En el factor inteligencia, es preciso mencionar que este se vincula más a las capacidades y procesos desarrollados en los distintos planos de vida y no al coeficiente intelectual; uno de cada dos personas puntuaron alto en términos medios, mostrando cierta capacidad de aprender rápido, con algunas capacidades mentales generales que permiten su adecuado desempeño, inclinándose a tener actividades de mayor nivel intelectual, siendo juiciosos, perseverantes y con un cierto compromiso moral; quienes puntuaron un poco menor a la media poblacional mostraron mayor dificultad en el desarrollo de las habilidades mentales, esto puede deberse al tipo de actividad que realiza el servidor público ya que algunos de ellos realizan labores que ameritan mayormente fuerza físicas.

En relación al factor Fuerza del Yo, uno de cada cinco servidores muestra un Yo emocionalmente estable, con un alto nivel de madurez, enfrentándose a las diversas situaciones con calma y sin permitir que las emociones influyan en las realidades de cierta situación; por su parte cuatro de cada cinco servidores se caracterizan por tener ambas características del Yo Superior y el Yo Débil, es decir que además de muchas de las características anteriores, pueden tener en ciertas circunstancias menos estabilidad emocional, mayor posibilidad de frustrarse y su reacción puede ser de actitudes e inconsistencias evasivas.

Con respecto a la dominancia de los servidores públicos participantes, uno de cada dos servidores se muestra con rasgos de servicialidad, o sea, comportamientos de mayor obediencia y disciplina, en ellos puede generarse compromiso en el cumplimiento de las orientaciones esperando solamente a que se les instruya en su quehacer; el otro grupo que se caracteriza por tener el rasgo de servicialidad y ascendencia, muestra características mencionadas en servicialidad, pero de igual manera reafirma ciertos rasgos de dominancia ante las distintas situaciones, pudiendo ser competitivos y en algunos momentos independientes con respecto a las tomas de decisiones, aspecto que influye positivamente en la interacción de la institución con la comunidad para reafirmar el liderazgo institucional expresado desde la persona que la representa.

Considerando los resultados sobre la impulsividad, uno de cada diez servidores públicos posee la característica de retraimiento como rasgo, es decir, tienden a ser personas taciturnas, silenciosas y muy introspectivas; con gran facilidad tienen preocupaciones y reflexiones, caracterizándose por ser pocos comunicativos y con mucho apego a sus valores internos. La gran mayoría de los servidores participantes en el estudio se caracterizan por tener rasgos de retraimiento e impetuosidad, es decir, pueden ser introspectivos, reflexivos, etc., y en otras situaciones mostrarse alegres, conversadores, despreocupados, francos, muy expresivos, estando en algunos casos alertas y entusiastas.

Sobre la Lealtad Grupal, tres de cada diez servidores orientan sus rasgos a un Superyó Débil es decir, muestran flexibilidad con las normas morales y grupales, tienden a considerar los cambios de las normas cuando estas no se adecuan al contexto que beneficie a las personas, en cambio siete de cada diez servidores públicos presentan características de un Superyó Débil y Fuerte, es decir, que tienen rasgos en términos medios poblacionales, lo que indica que se caracterizan por ser personas con alta capacidad de juicio y moralidad, puesto que brindan un alto grado de importancia a las normas y disciplinas, tienden a ser responsables, perseverantes y determinados, pero que proponen cambios de las mismas cuando consideran que es pertinente hacerlo según el contexto o coyuntura.

Al considerarse la Aptitud Situacional, uno de cada diez servidores posee el rasgo de la timidez, suelen ser muy susceptibles emocionalmente y con bastante predisposición a sentirse apenado; por su parte nueve de cada diez servidores se caracterizan por mostrar timidez y audacia en diferentes momentos, pero en otras ocasiones muestran ser personas vigorosas socialmente y muy activas.

En el factor Emotividad, todos los servidores presentan rasgos de sensibilidad emocional y severidad, suelen ser personas muy afectuosas, aunque indulgentes en muchos casos; en sus relaciones sociales son muy amables y gentiles, por lo general tienden a ser muy activos e inquietos, con sensibilidad perceptual y exigentes; pero en otras situaciones pueden mostrar rasgos con severidad emocional lo que significa que también pueden mostrarse calculadores, poco sentimentalistas y centrados en la realidad.

Sobre el factor de Credibilidad, tres de cada diez personas se muestran confiadas, caracterizándose por ser flexibles a los cambios, comprensivos y muy permisivos, por lo general aceptan condiciones con facilidad y son muy tolerantes; en cambio, uno de cada diez servidores muestra cierta desconfianza y su característica implica expresiones de celos y posturas dogmáticas ante la vida, suele ser suspicaz e irritable. Es menester mencionar que seis de cada diez participantes mostraron rasgos tanto de confianza como desconfianza, presentando comportamientos de ambos rasgos.

El factor de Actitud Cognitiva muestra que seis de cada diez servidores tienen rasgos de objetividad, es decir, son personas prácticas que piensan en el aquí y ahora expresando su preocupación por asuntos inmediatos; cuatro de cada diez servidores poseen rasgos de objetividad y subjetividad, o sea, se caracterizan por ser pensadores realistas, entusiastas y con mucha imaginación, pero a la vez objetivos.

En el factor Sutileza, cuatro de cada diez personas muestran rasgos de ingenuidad, es decir, les caracteriza su sinceridad y dificultad para establecer relaciones sociales, no porque no les guste sino por poca experiencia, aunque son afectuosos y espontáneos en su forma de ser; cuatro de cada diez servidores muestran rasgos de astucia, caracterizándose en ser calculadores, con presencia de desapegos emocionales y disciplinados. Dos de cada diez servidores presentaron características de ambos rasgos, es decir, poseen todo un conjunto de comportamiento entre rasgos de ingenuidad y astucia, según las circunstancias.

El factor Consciencia muestra dos rangos de comportamientos denominados adecuación serena y propensión a la culpabilidad, en consideración al primero, dos de cada diez participantes que muestran rasgos de adecuación serena, son personas seguras de sí mismas con alta confianza sobre lo que realizan, tratando de ser persistente y oportunos aunque también tienden a mostrar poco interés por la aprobación de la gente, les caracteriza su jovialidad y vigorosa actitud; por su parte ocho de cada diez servidores muestran rasgos de adecuación serena y de propensión a la culpabilidad, caracterizándose por poseer las características de la adecuación serena pero mostrando en algunas circunstancias ser un poco inseguras, muy preocupadas y algunas situaciones le generan melancolía con gran facilidad, para ellos obtener la aprobación es importante en sus actividades, tienden a ser escrupulosos y delicados.

El factor de Posición Social destaca que cuatro de cada diez personas son conservadoras, respetan las ideas y normas establecidas, asumiéndolos como parte de la vida cotidiana; por otro lado uno de cada diez servidores se presentan con rasgos radicales de personalidad, tendiendo a ser analíticos y reflexivos, amantes de las experiencias; en cambio cinco de cada diez servidores posee ambas características, lo que significa que suelen ser personas en algunas temáticas flexibles y promotoras de la libertad de hacer y de realizar para desarrollo de su pensamiento, pero en otras cosas mantienen características más conservadoras.

Con respecto al factor Certeza, dos de cada diez personas del grupo analizado tienen rasgos de adherencia grupal, siendo siempre seguidores ejemplares de los grupos; dos de cada diez servidores se caracterizan por orientarse a la autosuficiencia por lo que siempre estarán más orientados al trabajo individual, considerando sus propias decisiones. Seis de cada diez de los servidores públicos poseen características de ambos rasgos.

El factor de la Autoestima refleja que un uno de cada diez participantes presenta rasgos de personalidad indiferente, siendo personas que siguen sus propios impulsos sin importar mucho las reglas sociales, por lo general son personas con cierto desánimo y algún nivel de descontrol comportamental; por otra parte, tres de cada diez servidores se caracterizan por ser controlados, tienen un estricto proceder con firme fuerza de voluntad. La mayoría de los participantes poseen características de ambos rasgos de personalidad.

Con respecto al factor Estado de Ansiedad, al analizarse los resultados de este factor, uno de cada diez servidores poseen características de personas relajadas, no experimentan con facilidad la frustración, se muestran como personas serenas; en cambio nueve de cada diez servidores mostraron características de los rasgos de relajación y tensión al mismo tiempo, orientándose mayormente hacia la tensión, es decir son personas relajadas y comúnmente serenas, pero que ante algunas circunstancias y con cierta facilidad pueden sentirse frustradas e impulsivas.

El grupo de trabajo a quienes se les aplicó los instrumentos psicológicos para conocer sus estructuras de personalidad, muestran tener mayoritariamente rasgos de sociabilidad, practican actividades con cierto nivel intelectual, y expresiones emocionales mayormente estables; son personas muy serviciales y pueden mostrar en sus relaciones sociales cierto retraimiento, pero posteriormente se muestran impetuosos y comunicativos; son muy leales al grupo al que pertenecen, pero no se desprenden de sus propias creencias, pensamientos y valores tan fácilmente, por lo que pueden ser en algunos momentos tímidos y otras veces audaces, según las circunstancias.

En el plano emocional se muestran sensibles, aunque con cierta severidad lo que lleva a ser desconfiados en un primer momento y confiados posteriormente; muestran ser personas bastante objetivas y prácticas, pero algunas veces serenas e imaginativas, con mucha facilidad se llenan de culpa, son radicales en su forma de ser, les gusta la libertad en algunos sentidos, pero en otras facetas de sus vidas son muy conservadores. Tienen en alguna medida a mostrar su adherencia a los grupos de trabajo, pero también son autosuficientes, mostrando autonomía en sus criterios ante experiencias, emociones, decisiones. Es importante mencionar que se caracterizan por ser mujeres y hombres tranquilos, sin embargo, a cierto nivel de exigencia pueden tender a comportarse de manera ansiosa.

Conclusiones

Para finalizar, considerando las características metodológicas y limitaciones del estudio, las conclusiones que se describen a continuación corresponden a la población estudiada en el tiempo y espacio detallado en el presente artículo.

Con respecto a los conocimientos de los servidores públicos sobre los diversos instrumentos que rigen el aspecto legal, normativo y planes de la institución, un alto porcentaje conoce la existencia de todos los instrumentos que rigen la función pública, siendo el instrumento más desconocido el Plan de Carrera institucional. Es menester destacar que la mayoría de los servidores públicos han participado en procesos de formación internos y externos a la institución, que fortalecen y desarrollan sus competencias para un buen desempeño laboral. Sin embargo, ha quedado claro que es un reto institucional el fortalecimiento del autoestudio del servidor público.

Las competencias que poseen los servidores públicos son muy diversas; a nivel de aptitudes se mostraron de forma significativa la comprensión verbal, vocabulario, razonamiento espacial y numérico, lo que significa que a este grupo de personas no se le dificultará realizar algunas actividades para desarrollar habilidades.

La personalidad de los servidores públicos tiende a ser bastante sociable, con una predisposición en término medio para las actividades de orden intelectual; son comunicativos, leales al trabajo de grupo, personas con pensamiento crítico y creativo, pero conservadores en el ámbito de valores y principios. En algunos momentos pueden ser muy activos y serviciales, sinceros, espontáneos y serenos. A nivel emocional pueden ser sensibles y conservan su actitud objetiva y práctica ante las situaciones de la vida, pueden fácilmente ser emocionados por su misma susceptibilidad y tienden a ser estrictos en algunas de sus facetas de vida.

Finalmente, se concluye que los servidores públicos pueden ser indiferentes en algunas cosas, pero mantienen un control de sus emociones; por lo general confían en las personas, pero en el más mínimo acto de transgresión tienden a desconfiar de los demás. En su mayoría se mantienen relajados, pero son propensos a mostrar ciertos rasgos de tensión. En general, los rasgos, en términos de media poblacional, tuvieron mucha relevancia entre los participantes.

Agradecimientos:

A Alexis Nehemías Martínez López y Claudia de los Ángeles Somarriba Díaz, ambos psicólogos, por colaborar con la recopilación de la información para la realización de este estudio.

Listado de referencias

- Alles, M. (2005) *Desarrollo del Talento Humano: basado en competencias* (1ª ed.). Granica.
- Arrobo, W. (2013) *Modelo de Gestión del Talento Humano por Competencias de la Empresa CIMPEXA S.A.* [Tesis de grado, Universidad Tecnológica Equinoccial]. <https://docplayer.es/14650562-Tema-modelo-de-gestion-del-talento-humano-por-competencias-de-la-empresa-cimpexa-s-a.html>
- Cattell, R., Eber, W. y Tatsuoka, M. (1980) *Manual Cuestionario de 16 Factores de Personalidad*. El Manual Moderno (Trabajo original publicado en 1970)
- Chiavenato, I. (2009) *Gestión del Talento Humano* (3ª Ed.). McGraw Hill Interamericana Editores, S.A, de C.V.
- Dota, M., y Samaniego, M. (2015). *Diseño de un modelo de gestión de talento humano por competencias: caso de aplicación Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo. periodo 2014* [Tesis de grado, Universidad de Cuenca]. Repositorio Institucional <http://dspace.ucuenca.edu.ec/handle/123456789/23075>
- Gobierno de Reconciliación y Unidad Nacional (2021) *Plan Nacional de Lucha contra la Pobreza y para el Desarrollo Humano 2022-2026*. GRUN. <https://www.pndh.gob.ni/descargas.aspx>
- Hernández, V., y Santamaría, N. (2018). Modelo de gestión de talento humano por competencias de la ONG para la discapacidad Fundación Cuesta Holguín. *Revista Científica Ecociencia*, 5(3), 1–36. <https://doi.org/10.21855/ecociencia.53.111>
- Manziona, J. (1978) *Batería Factorial de Aptitudes BFA*. MEPSA.
- Martínez, R. (2016) *Propuesta de un modelo de gestión por competencias, para el mejoramiento del desempeño laboral del personal docente de la Facultad Regional Multidisciplinaria (FAREM – Estelí), para el año 2017* [Tesis de maestría], Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, UNAN-Managua. <https://repositorio.unan.edu.ni/7534/1/17985.pdf>

- Michoa, Y. (2015). La profesionalización del servicio público en el Poder Ejecutivo del Gobierno del Estado de México. *Espacios Públicos*, 18(43), 133-149. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=67642415007>
- Muñoz, R. (2011) *Cómo elaborar y asesorar una investigación de tesis* (2ªed). Pearson.
- Ramos, C. (2015). Los paradigmas de la investigación científica. *Avances En Psicología*, 23(1), 9–17. Recuperado de <https://doi.org/10.33539/avpsicol.2015.v23n1.167>
- Real Academia Española (s.f.). Diccionario de la Lengua Española. Consultado el 30 de mayo de 2020, de <https://dle.rae.es/conocimiento?m=form>
- Ríos, C. (2018) *Propuesta de modelo de gestión de personal basado en competencias para la División de recursos humanos de la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua UNAN-Managua en el periodo del 01 de junio 2017 y el 30 de julio 2017* [Tesis de maestría], Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, UNAN-Managua. <https://repositorio.unan.edu.ni/9859/1/19137.pdf>
- Robbins, S. y Judge, T. (2009) *Comportamiento Organizacional* (13ª ed.). Pearson Educación.
- Sánchez, M. (2020) *Gestión Estratégica de los Recursos Humanos*. Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua.