



DEPARTAMENTO DE POSGRADOS

Estudio de la relación entre inteligencias múltiples de grupos de trabajo y su rendimiento laboral

**Tesis para la obtención del título de
Magíster en Comunicación y Marketing**

Pedro Zea Montero.

Directora: Mst. Mónica Rodas T.

Cuenca, Ecuador

2015

Dedicatoria

Este trabajo está dedicado a las personas que piensan diferente, y que desean cambiar el sistema para evolucionar como seres humanos.

A mis padres y maestros.

Agradecimientos

A mis maestros por compartir sus conocimientos.

A Mónica Rodas por su guía y apoyo incondicional.

A la empresa Rainbow por la apertura y colaboración.

A mis padres por el apoyo y esfuerzo de cada día.

Resumen

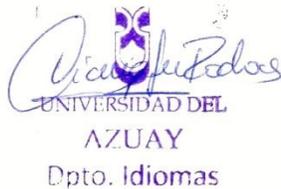
Este proyecto estudia la influencia de las inteligencias múltiples dentro de un grupo de trabajadores del área de ventas en relación con su productividad o rendimiento laboral para analizar si dichas inteligencias inciden en su desempeño dentro de su trabajo. Para el desarrollo de este trabajo se implementaron herramientas para levantar el perfil de composición intelectual ideal del cargo, por medio de un modelo de perfil por competencias y también se realizaron tests psicológicos para evaluar el nivel de composición intelectual de cada empleado.

En este documento se puede encontrar a detalle cada paso realizado para demostrar la incidencia de las inteligencias múltiples en la productividad de un trabajador.

ABSTRACT

This project studies the influence of multiple intelligences in the productivity or job efficiency of a group of people who work in the sales area, so as to analyze whether these intelligences affect their job performance. For the development of this work, we implemented tools in order to raise the ideal intellectual composition profile for the job position, through a competency-based profile model, and the application of psychological tests to assess the level of intellectual composition of each employee.

This document presents a detailed description of the steps followed to demonstrate the incidence of multiple intelligences in the productivity of a worker.



Translated by,
Lic. Lourdes Crespo

A handwritten signature in blue ink is positioned above the text "Translated by, Lic. Lourdes Crespo". The signature is cursive and appears to read "Lourdes Crespo".

ÍNDICE DE CONTENIDOS

| | |
|---|-----|
| Resumen | iv |
| ÍNDICE DE TABLAS | vii |
| ÍNDICE DE ILUSTRACIONES | vii |
| ÍNDICE DE ANEXOS | vii |
| Objetivo General: | 8 |
| Objetivos Específicos: | 8 |
| Hipótesis: | 8 |
| INTRODUCCIÓN | 9 |
| 1.1 La Inteligencia | 9 |
| 1.2 Las Inteligencias múltiples..... | 9 |
| 1.3 La inteligencia en el ámbito laboral..... | 11 |
| 1.4 Las inteligencias múltiples en el ámbito laboral..... | 13 |
| 1.5 La empresa Rainbow..... | 15 |
| CAPÍTULO 2: METODOLOGÍA Y RESULTADOS | 17 |
| 3.1 Modelo de Perfil por Competencias..... | 17 |
| 3.2 Perfil Ideal de Composición Intelectual..... | 19 |
| 3.3 Test de Inteligencias Múltiples de Gardner | 20 |
| 3.4 Análisis Comparativo Entre Vendedores “A” y “B” | 21 |
| 3.5 Análisis de Resultados..... | 23 |
| CAPÍTULO 4: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES | 23 |
| 4.1 Conclusiones | 23 |
| 4.2 Recomendaciones | 24 |
| BIBLIOGRAFÍA:..... | 25 |
| Anexo N° 1 | 27 |
| Anexo N° 2 | 28 |
| Anexo N° 3 | 31 |
| Anexo N° 4 | 36 |

ÍNDICE DE TABLAS

| | |
|--|----|
| Tabla 1 Selección de Actividades. Fuente Jaime Moreno 2012..... | 17 |
| Tabla 2 Actividades, Competencias e Inteligencias Asignadas..... | 18 |
| Tabla 3 Perfil Ideal de Composición Intelectual.. .. | 19 |
| Tabla 4 Vendedores "A" y "B" | 21 |
| Tabla 5 Análisis Comparativo entre vendedores “A” y”B” en relación al Perfil Ideal | 21 |

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

| | |
|---|----|
| Ilustración 1 Perfil Ideal de Composición Intelectual. Fuente: Elaboración propia PZM | 19 |
| Ilustración 2 Inteligencias: Manuel Peña. Fuente: Elaboración propia PZM. | 36 |
| Ilustración 3 Inteligencias: Freddy Rojas. Fuente: Elaboración propia PZM | 36 |
| Ilustración 4 Inteligencias: Javier Rojas. Fuente: Elaboración propia PZM | 37 |
| Ilustración 5 Inteligencias: Fernanda Álvarez. Fuente: Elaboración propia PZM..... | 37 |
| Ilustración 6 Inteligencias: Jenny Vélez. Fuente: Elaboración propia PZM | 38 |
| Ilustración 7 Inteligencias: Jorge Guambaña. Fuente: Elaboración propia PZM..... | 38 |
| Ilustración 8 Inteligencias: Paúl Andrade. Fuente: Elaboración propia PZM | 39 |
| Ilustración 9 Inteligencias: Marcela Sánchez. Fuente: Elaboración propia PZM..... | 39 |
| Ilustración 10 Inteligencias: Gabriela González. Fuente: Elaboración propia PZM..... | 40 |
| Ilustración 11 Inteligencias: Lilian Ortega. Fuente: Elaboración propia PZM | 40 |
| Ilustración 12 Inteligencias: Christian Sigüenza. Fuente: Elaboración propia PZM | 41 |
| Ilustración 13 Inteligencias: Jean C. Sigüenza. Fuente: Elaboración propia PZM | 41 |
| Ilustración 14 Inteligencias: María A. González. Fuente: Elaboración propia PZM..... | 42 |
| Ilustración 15 Inteligencias: Narcisa Escandón. Fuente: Elaboración propia PZM..... | 42 |
| Ilustración 16 Inteligencias: Xavier Morocho. Fuente: Elaboración propia PZM | 43 |
| Ilustración 17 Inteligencias: Valeria Sarmiento. Fuente: Elaboración propia PZM | 43 |

ÍNDICE DE ANEXOS

| | |
|--|----|
| Anexo N° 1 Cuestionario Modelo de Perfil por Competencias | 27 |
| Anexo N° 2 Test de uso de Inteligencias | 28 |
| Anexo N° 3 Test de Inteligencias Múltiples de Gardner | 31 |
| Anexo N° 4 Resultados del Test de Inteligencias Múltiples de Gardner | 36 |

Objetivo General:

Evaluar la relación entre las inteligencias múltiples de un grupo de trabajo de ventas y su productividad para establecer parámetros que sirvan de apoyo para la gestión de talento humano.

Objetivos Específicos:

- 1.- Crear un perfil ideal de composición intelectual en base a las necesidades del área de ventas.
- 2.- Hacer un análisis comparativo entre la composición intelectual de un grupo de ventas con mayor producción contra un grupo de ventas de menor producción, y contrastarlo con el perfil ideal planteado.
- 3.- Analizar el grado de influencia de las capacidades intelectuales sobre el rendimiento laboral para validar la investigación.

Hipótesis:

Las inteligencias múltiples de un grupo de trabajo en el área de ventas pueden incidir en su productividad.

INTRODUCCIÓN

1.1 La Inteligencia

Es importante conocer lo que la inteligencia es, y por ello encontramos en el diccionario de psicología la definición de la misma como “la capacidad de adaptarse a una situación, tanto teórica como práctica, encontrando fácilmente la solución a un determinado problema y formulando frente a la dificultad la respuesta exacta y conveniente al caso (*Diccionario de Psicología* 166).

Es necesario entender las circunstancias que los primeros humanos sobre la tierra tuvieron que afrontar, “los primeros homínidos tuvieron sed, hambre, frío o calor y desde ese momento hasta el día de hoy buscaron la forma para satisfacer sus deseos y necesidades” (Malfitano, *Neuromarketing* 17). Para que cada ser humano haya podido sobrellevar estas adversidades debió dedicar un tiempo y razonamientos específicos para solucionar cada inconveniente con su herramienta principal, su mente, su inteligencia.

De esta manera nos adentramos en la mente del ser humano para entender de mejor manera la naturaleza de la inteligencia, siendo necesario ampliar su concepto, ante ello Howard Gardner la define como: “Un potencial biopsicológico para procesar información que se puede activar en un marco cultural para resolver problemas o crear productos que tienen valor para una cultura” (Gardner, *La inteligencia reformulada* 44).

1.2 Las Inteligencias múltiples.

Si pensamos más allá de una inteligencia total, podemos encontrar talentos o competencias específicas, “una competencia intelectual humana debe dominar un conjunto de habilidades para la solución de problemas, permitiendo al individuo resolver los problemas genuinos o las dificultades que encuentre y, cuando sea apropiado, crear un producto efectivo” (Gardner, *Las inteligencias múltiples* 80). Con ello nos damos cuenta que un individuo es capaz de resolver problemas, pero probablemente no resolverá todo tipo de dificultades, a lo mejor es bueno para resolver un tipo de problemas, mas no la totalidad de los que se le presenten en su vida.

Esto ha llevado a varios autores a hablar sobre las inteligencias múltiples, Karl Albrecht menciona una interrogante, ¿Por qué algunas personas con puntuaciones muy altas de Coeficiente Intelectual fracasan miserablemente en sus vidas personales? (Albrecht,

Inteligencia Social 33), esta interrogante podría tener una respuesta si observamos la teoría de las inteligencias múltiples propuesta por Howard Gardner en 1983 en su obra "*Frames of Mind: The Theory of Multiple Intelligences*", donde describe la existencia de seis inteligencias dentro de la mente humana, posteriormente para el año 1999 su propuesta ascendió a ocho inteligencias según observamos en su sitio web oficial (Gardner, 2015). De esta manera las describimos a continuación:

1. **Inteligencia Lingüística.-** La capacidad de usar las palabras de manera efectiva, puede ser de forma oral o escrita, facilidad para usar lenguaje y la sintaxis.
2. **Inteligencia Lógica Matemática.-** Sensibilidad para entender relaciones lógicas, situaciones de causa y efecto, cálculo y demostración de hipótesis.
3. **Inteligencia Física y Cenéstica.-** La capacidad para usar todo el cuerpo para expresar ideas y sentimientos, o la habilidad para crear cosas con las manos.
4. **Inteligencia Musical.-** Capacidad de percibir, discriminar, transformar y expresar formas musicales, además de sensibilidad al ritmo, tonos y melodías musicales.
5. **Inteligencia Visual Espacial.-** La habilidad para manipular colores, líneas, formas, espacio, y la capacidad de representar de manera gráfica ideas visuales o espaciales.
6. **Inteligencia Interpersonal.-** Capacidad de distinguir estados de ánimo, intenciones, motivaciones y sentimientos de otras personas, y facilidad de interactuar con ellas.
7. **Inteligencia Intrapersonal.-** Tener conciencia de los estados de ánimo propios, y la capacidad para la autodisciplina, la auto comprensión y la autoestima.
8. **Inteligencia Naturalista.-** Sensibilidad para entender entornos naturales, climáticos y animales. Facilidad para distinguir e interactuar con especies de flora y fauna.

Con esta teoría interpretamos que hay varias inteligencias que están codificadas en nuestras mentes, tal y como lo mencionan Sofía Romano y Óscar Malfitano Cayuela en su libro "*Neuromarketing*": "En el plano personal, muchas percepciones o prácticas no se llevan a la práctica porque entran en conflicto con modelos mentales manifiestos o tácitos de cada uno de nosotros". (Romano y Malfitano, *Neuromarketing* 119).

1.3 La inteligencia en el ámbito laboral.

Ya que las empresas fueron erigidas por personas, en las cuales trabajan personas con el fin de satisfacer la demanda por parte de un mercado compuesto por personas, es inevitable no considerar la inteligencia como una variable importante dentro de la gestión empresarial.

"Los administradores inteligentes han aprendido que los empleados de su organización son su única ventaja competitiva" (Robbins, *Comportamiento Organizacional* 29). Una afirmación de esta índole nos demuestra que las empresas apuestan su éxito a sus empleados, por ello la gestión de los mismos es trascendental para el futuro de toda organización.

Puesto en evidencia este razonamiento, lo complementamos con una frase de Karl Albrecht quien acota que "es imposible que unas pruebas estandarizadas de CI con lápiz y papel evalúen el abanico completo de competencias mentales del que dispone una persona" (Albrecht, *Inteligencia Social* 32). Ante ello exponemos una interrogante ¿Son estas competencias o inteligencias múltiples la razón de que un profesional sea más productivo que otro, aún si los dos tienen características similares? Si el elevado CI de algunas personas no es suficiente para obtener un buen desempeño laboral, significa que hay otros factores que no se están tomando en cuenta, pero que podrían incidir en la productividad de los trabajadores.

Dentro del ámbito organizacional también se utiliza de manera evidente el manejo de talento humano para la administración del personal. Talento palabra que la real academia de la lengua española la define como una "persona inteligente apta para determinada ocupación", y donde aparece nuevamente el término inteligencia, que corresponde a la herramienta primordial para el desarrollo del talento o capital humano, "prioritario hoy, sobre todo si el centro educativo o la empresa se configuran como una organización inteligente, en constante afán de renovación, en la que todo el mundo está mejorando los procesos de aprendizaje corporativo personal" (Yarce, *El poder de los valores en las organizaciones* 59).

Si bien el talento humano y la gestión del personal de una empresa se manejan cotidianamente dentro de las organizaciones, aún existen muchas incertidumbres y es donde surge una interrogante descrita por Martín González y Socorro Olivares, ¿Por qué ante las mismas condiciones generales de trabajo algunos parecen estar sumamente motivados por su trabajo, mientras que otros no lo están? (González y Olivares, *Comportamiento organizacional* 79).

Es indudable que el talento humano que posee una empresa es de vital importancia para el desarrollo de la misma, por ello José París define a los Recursos Humanos como “mano de obra calificada y cabeza de obra calificada” (José París, *Marketing Internacional* 15), con ello la interpretación evidente es que la mano de obra calificada se traduce en competencias profesionales, pero qué hay de la cabeza de obra calificada, al razonar entendemos que se trata de capacidades mentales calificadas para un puesto de trabajo.

En el presente proyecto se busca investigar esas capacidades mentales para determinar si las mismas se reflejan en el rendimiento laboral de los empleados.

Retomamos la premisa de la inteligencia, la cual permite al trabajador llevar a cabo una determinada tarea de forma óptima, pero qué pasa cuando se forman equipos de trabajo. “Cuando la gente se reúne para colaborar, sea en una reunión de planificación ejecutiva o dentro de un equipo de trabajo para crear un producto en común, en un sentido muy real surge un coeficiente intelectual colectivo, es decir la suma total del talento y la capacidad de todos” (Goleman, *Liderazgo* 84). Probablemente hay equipos de trabajo más eficientes que otros, y tal vez la sumatoria de las capacidades intelectuales del grupo sean las que contribuyen a su éxito.

Inclusive en las ciencias económicas se considera a la inteligencia como un activo importante dentro de las empresas, “el capital intelectual valora actividades tales como lealtad del cliente o competencia del empleado” (Edvinsson, *Capital Intelectual* 17), dicho capital contempla a la capacidad mental de los empleados como una parte importante para el desarrollo de las organizaciones.

Para poder estudiar la mente de las personas necesitamos entender el aspecto psicológico de ellas, por ello revisaremos un concepto de Philip Kotler y Gary Armstrong quienes definen a la personalidad en términos de rasgos como “confianza en sí mismo, autoridad, sociabilidad, autonomía, actitud defensiva, adaptabilidad y agresividad” (Kotler y Armstrong, *Marketing para Latinoamérica* 153). Esto lo relacionamos con otro frase de estos dos autores donde afirman que “las marcas también tienen

personalidades, y que los consumidores suelen elegir las marcas cuyas personalidades coinciden con la suya” (Kotler y Armstrong, *Marketing para Latinoamérica* 153). Por ello las personas que tengan mayor contacto con los clientes deberán responder a la personalidad de sus consumidores, para generar empatía a través de los rasgos descritos anteriormente.

Entendiendo todos estos conceptos podemos ver que hay capacidades mentales dentro de nosotros como personas, que pueden ser evaluadas, medidas y estimuladas para que los trabajadores de determinada empresa lleguen a rendir mejor en sus cargos, tal cual lo menciona Marleny Cardona en su estudio de las capacidades en las competencias laborales; “las inteligencias se expresan en las capacidades, las cuales son medibles como credenciales o titularidades que dan prueba de las competencias” (Cardona, *Las capacidades en las competencias laborales* 25). Si las marcas están trabajando en el desarrollo de sus personalidades, significa que poco a poco vamos trabajando con aspectos intangibles como la mente humana y la personalidad de los individuos. Por esta razón es importante el estudio de las inteligencias múltiples dentro de un grupo de trabajo para poder comparar su relación con su rendimiento laboral dentro de una empresa, lo cual no incluye estudios de dimensión y sub dimensiones de la personalidad.

1.4 Las inteligencias múltiples en el ámbito laboral

“Es posible comparar la mano de obra de alguien pero no su corazón. En el corazón se encuentran el entusiasmo y la lealtad. Se puede comprar su esfuerzo, mas no su cerebro. En él están la creatividad, el ingenio y los recursos intelectuales” (Covey *La sabiduría y el legado* 91). Como podemos observar, poco a poco se va dando importancia a los recursos intelectuales, a los que nosotros denominaremos inteligencias múltiples.

Una vez que revisamos la influencia de la inteligencia en el ámbito laboral procedemos a dar un paso más allá y pensar en su aplicación individual en varios ámbitos de trabajo.

- **Inteligencia Lingüística**, puede estar en correlación con profesionales de literatura, comunicación social, escritores, vendedores y más.

- **Inteligencia Lógica Matemática**, es apropiada para personas que trabajen con cifras y procesos mentales complejos, como economistas, ingenieros, contadores entre otros.
- **Inteligencia Física y Cenéstica**, tiene relación directa con gimnastas, deportistas, bailarines, obreros, actores, etc.
- **Inteligencia Musical**, es muy claro su vínculo con los músicos, intérpretes, compositores, editores de audio, productores musicales y demás.
- **Inteligencia Visual Espacial**, está ligada a personas con aptitudes en el manejo de elementos visuales, pueden ser fotógrafos, pintores, diseñadores, ilustradores, etc.
- **Inteligencia Interpersonal**, es una inteligencia que va de la mano con profesiones donde el contacto con la gente sea primordial, como políticos, vendedores, maestros, personal de atención al cliente y demás.
- **Inteligencia Intrapersonal**, es importante para personas que necesiten manejar sus emociones y pensamientos, se asocia con creativos, gerentes, líderes entre otros.
- **Inteligencia Naturalista**, evidente su vínculo con veterinarios, botánicos, agricultores, biólogos y más.

Como podemos apreciar cada inteligencia puede estar en directa relación con ciertas actividades laborales, probablemente hay personas que se sienten afines con determinadas profesiones debido a su potencial intelectual en una o varias inteligencias específicas.

Ya en términos generales se puede hablar de la inteligencia organizacional, en donde entra en juego la capacidad intelectual de los trabajadores y otros factores que inciden en su rendimiento, “la diferencia entre colaboradores campeones y normales no recae tanto en su habilidad técnica o su coeficiente de inteligencia sino en la manera como administran sus emociones, su grado de motivación, su perseverancia y su alto nivel de autoestima” (Prieto, *Gestión estratégica organizacional* 67).

1.5 La empresa Rainbow.

Alejandro Jaramillo, Gerente de Rainbow en Cuenca nos comenta que la marca nace en los Estados Unidos aproximadamente en 1920 bajo el nombre de Rexair, con el objetivo de mejorar los sistemas de limpieza de las aspiradoras de esa época. Para el año 1955 se realizó una significativa mejora en su funcionamiento y diseño, para luego rebautizar la marca como Rainbow.

A partir del año 1959 Sanders y Asociados adquieren Rainbow, y desde ese momento desarrollaron la “Oportunidad Rainbow”, la cual consistía en que los distribuidores de Rainbow tendrían la oportunidad de ser dueños independientes del negocio, y los vendedores, gerentes y distribuidores podrían lograr más directamente retos de éxito personal, seguridad y recompensa financiera.

Hoy en día, Rainbow es el sistema de salud número uno en el mundo y sus productos están diseñados especialmente para la prevención de enfermedades, lo cual la convierte en la marca líder en purificación de ambientes. Su éxito a nivel internacional lo logró por medio de la venta directa, una estrategia que permitía a los vendedores de Rainbow demostrar el funcionamiento de su producto realizando visitas casa por casa. El objetivo era demostrar la eficiencia y beneficios de Rainbow en cada hogar, y de la misma manera se apoyaba en las referencias obtenidas en cada visita para captar a potenciales clientes, generando así el marketing "boca a boca".

Rainbow lleva 15 años en el Ecuador y 12 en la ciudad de Cuenca, cuenta con 22 oficinas en todo el país. La revista digital Eckos Negocios menciona que “Rainbow Ecuador ha sido reconocida y considerada a nivel mundial como la organización número uno en ventas en volumen y crecimiento durante seis años. Esto ha contribuido a que la marca tenga éxito en su categoría en el país, a pesar de su corta edad”. Su estructura organizacional de su sede en Cuenca está dada por un gerente general, tres administrativos y dieciocho vendedores, quienes sostienen a toda la empresa.

Al contar con un alto número de vendedores entendemos que son el eje fundamental de Rainbow, los cuales deben realizar un conjunto de tareas específicas para lograr vender sus productos. En este punto es importante mencionar que dentro de la empresa recompensan a los líderes de ventas, para ello se impulsa y motiva a los trabajadores a superarse entre sí, con ello salta a la vista la inquietud de saber por qué razón unos venden más que otros.

1.6 Las Competencias.

Las empresas hoy en día manejan a su personal en relación de sus competencias mentales, es decir si un empleado es o no competente para un cargo asignado. Vamos a analizar más de cerca a las competencias y describirlas como “las características de personalidad, devenidas en comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo” (Alles, *Desarrollo del talento humano* 57).

Así también analizamos la interpretación cognitiva de las competencias y las entendemos como “el fruto de la combinación de atributos psicológicos de un trabajador, combinación que permite alcanzar un rendimiento eficiente en un contexto determinado si dicho trabajador produjo una adecuada asimilación e integración de su formación, experiencia y habilidades” (Blanco, *Trabajadores Competentes* 23). Si tenemos en cuenta estas definiciones incluyen términos de psicología, comportamiento, personalidad y habilidades, todos relacionados con la mente humana.

1.7 Modelo de perfil por competencias.

“Es un modelo conciso, fiable y válido para predecir el éxito en el puesto” (Alles, *Gestión por competencias* 109). Y es que en la actualidad se cuenta con muchas herramientas y autores que han diseñado métodos para poder levantar las competencias necesarias para que una persona se desempeñe en un determinado cargo.

Esta herramienta es de total importancia para nuestro estudio y tomaremos como base a la propuesta de Jaime Moreno, quien elaboró el “Modelo de Perfil por Competencias” (Moreno, *Selección de Personal basada en Competencias*), para definir las actividades de un cargo determinado y la capacidad que se requiere para llevar a cabo dichas tareas. Este método consta de las siguientes actividades:

1. Listar todas las actividades o funciones del puesto.
2. Calificar las actividades por:
 - Frecuencia (FR).
 - Consecuencia de Omisión de la actividad (CO).
 - Complejidad de la tarea (CM).
3. Elegir las actividades con mayor valoración para determinar las esenciales.
4. Determinar conocimientos académicos y destrezas necesarias para llevar a cabo las actividades esenciales. (Diccionario de destrezas Martha Alicia Alles).
5. Determinar las competencias que se evaluarán en selección y cuáles se desarrollarán en capacitación.

6. Establecer la educación formal requerida.
7. Determinar la experiencia laboral requerida.

El método propuesto por Moreno finaliza cuando toda la información requerida es validada por el jefe inmediato, de esta manera se obtiene un panorama más claro del rol que tiene que desempeñar un trabajador, en este caso hablamos de las actividades que un vendedor de Rainbow debe llevar a cabo de manera eficiente.

CAPÍTULO 2: METODOLOGÍA Y RESULTADOS

En este capítulo vamos a indicar cómo se llevó a cabo la investigación y los resultados de la misma, es importante incluir ambos temas debido a que el proceso de investigación sigue un orden consecutivo con cada objetivo. En esta etapa se trabajó con dieciséis vendedores de Rainbow, se entrevistó a su gerente y se hicieron valoraciones con los vendedores con más años dentro de la empresa.

3.1 Modelo de Perfil por Competencias.

Se contó con la colaboración de Alejandro Jaramillo gerente de Rainbow en Cuenca, a quien se le realizó una entrevista para levantar el cuestionario de Modelo de Perfil por Competencias (*Anexo N° 1*) que mencionamos anteriormente, en donde se siguieron los siguientes pasos:

1. Se listaron todas las actividades o funciones del puesto.
2. Se calificaron las actividades con valores del 1 al 5 (tomando 1 como menor y 5 como mayor) para poder aplicar la fórmula $FR + (CO * CM)$, de esta manera:
Frecuencia (FR).
Consecuencia de Omisión de la actividad (CO).
Complejidad de la tarea (CM).

Matriz de Actividades del Puesto

| Actividades del Puesto | FR | CO | CM | TOTAL |
|------------------------|----|----|----|-------|
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |

Tabla 1 Selección de Actividades. Fuente Jaime Moreno 2012

3. Se seleccionaron las actividades con mayor valoración para determinar las esenciales del cargo.
4. Se determinaron los conocimientos académicos y destrezas necesarias para llevar a cabo las actividades esenciales. Las destrezas fueron elegidas del diccionario de destrezas de Martha Alicia Alles.

Para esta entrevista se descartaron los criterios de selección, capacitación, nivel de educación y experiencia laboral, ya que el objetivo de este punto en concreto fue el de desarrollar un perfil ideal de composición intelectual que un vendedor de Rainbow debería tener para ejercer su cargo de manera positiva. Por ello se excluyeron dichos criterios ya que hacen referencia a la selección de personal, y no tienen incidencia en el desarrollo del perfil ideal.

De las matrices obtenidas se hicieron valoraciones con el gerente de la empresa y tres vendedores con mayor experiencia, los mismos calificaron a cada actividad tomando en cuenta su trabajo habitual, el tiempo y la importancia de cada labor.

Se definieron las actividades cotidianas que realizan los vendedores, junto con cada actividad se dio a elegir varias competencias para determinar las primordiales dentro de sus labores cotidianas, y conjuntamente se asignó una inteligencia a cada competencia, tomando en cuenta su relación entre los conceptos de Competencia e Inteligencia, con ello se obtuvo:

Actividades, Competencias e Inteligencias Asignadas

| Actividades Cotidianas Primordiales | Competencia Definida | Inteligencia Asignada |
|--|-----------------------------|------------------------------|
| Buscar prospectos o clientes potenciales. | Perseverancia. | Interpersonal. |
| | Dinamismo y energía. | Física. |
| Realizar la demostración del producto. | Comunicación. | Lingüística. |
| | Habilidades analíticas. | Lógica Matemática. |
| Realizar el cierre de venta. | Negociación. | Interpersonal. |
| | Confianza en sí mismo. | Intrapersonal. |
| Negociar de forma de pago. | Impacto influencia. | Lingüística. |
| | Autocontrol. | Intrapersonal. |

Tabla 2 Actividades, Competencias e Inteligencias Asignadas. Fuente: Elaboración propia PZM.

3.2 Perfil Ideal de Composición Intelectual

Por medio de las entrevistas a los vendedores y al gerente de la empresa, se determinaron las inteligencias necesarias para cada competencia y cada competencia fue relacionada con su actividad esencial, así redujimos las inteligencias a un número de cinco, las cuales son indispensables para el rol de vendedor en Rainbow. A partir de este proceso descartamos las inteligencias naturalista, musical y espacial, ya que son irrelevantes para el desempeño del cargo de vendedor.

El siguiente paso consiste en dar una valoración a cada inteligencia para poder establecer un nivel porcentual apropiado de cada una, con ello se conforma un perfil intelectual ideal para trabajar en el área de ventas de Rainbow.

Para poder cuantificar cada inteligencia del perfil ideal se realizó un test de “uso de inteligencias” (*Anexo N° 2*) para valorar cada aspecto que interviene en sus actividades como vendedores, para ello se contó con el criterio del Gerente y tres vendedores con más años de servicio en la empresa, se tomaron los 4 resultados y se promediaron los valores para finalmente obtener un valor porcentual de cada inteligencia.

| PERFIL IDEAL DE COMPOSICIÓN INTELECTUAL | | | | |
|---|----------------------|-----------------------|------------------|------------------|
| I. LINÜÍSTICA | I. LÓGICA MATEMÁTICA | I. FÍSICA CENESTÉSICA | I. INTERPERSONAL | I. INTRAPERSONAL |
| 85 | 82 | 84 | 82 | 78 |

Tabla 3 Perfil Ideal de Composición Intelectual. Fuente: Elaboración propia PZM.

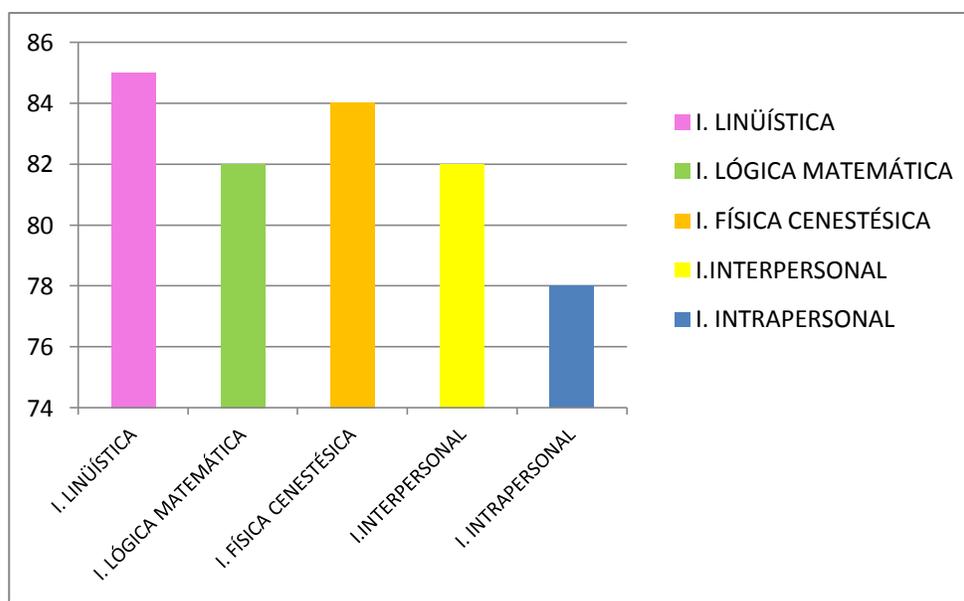


Ilustración 1 Perfil Ideal de Composición Intelectual. Fuente: Elaboración propia PZM

De esta manera definimos el perfil ideal de composición intelectual que un empleado debería tener como requisito para cumplir de manera óptima sus actividades laborales. Seguido de esto el siguiente paso fue analizar la composición intelectual de cada empleado del área de ventas para verificar si tiene relación con su productividad.

3.3 Test de Inteligencias Múltiples de Gardner

El test de “Inteligencias Múltiples de Gardner” (*Anexo N° 3*), es una herramienta de autoevaluación en la cual una persona contesta una serie de preguntas relacionadas con las aptitudes que posee, tiene que leerlas, entenderlas y darles una valoración para poder cuantificar cada inteligencia. El test está diseñado para medir las ocho inteligencias descritas en el primer capítulo y brinda una respuesta cuantitativa que expresa los niveles de cada inteligencia en forma porcentual.

En esta parte de la investigación se realizó el test psicológico de “Inteligencias Múltiples de Gardner” a los dieciséis vendedores de Rainbow que fueron seleccionados para el estudio, se escogieron a estos candidatos en relación a características similares entre si, como edad, educación, años en la empresa y experiencia en cargos similares, con el fin de poder formar pares homogéneos que sirvan para la comparación entre vendedores más productivos y menos productivos, esto se podrá observar en el punto 3.4. Así también se excluyeron a varias personas del grupo de estudio debido a que no tenían un símil o semejante con quien comparar sus niveles de inteligencia.

A la par se solicitó al Gerente y a los dos vendedores de mayor antigüedad, que identifiquen los símiles, es decir los vendedores que formaban pares con su semejante más cercanos, y una vez realizado esto se procedió a identificar al vendedor más productivo y al menos productivo, clasificándolos en “A” y “B” respectivamente. El criterio de productividad del vendedor se mantuvo en reserva por parte de Rainbow, no se nos permitió el acceso a los números de ventas, sin embargo el Gerente de la empresa se basó en el volumen de ventas totales para calificar a los vendedores como “A” y “B”, usando los datos generales de los últimos 3 meses de su registro de ventas.

Vendedores "A" y "B"

| GRUPO DE VENDEDORES "A" | GRUPO DE VENDEDORES "B" |
|-------------------------|-------------------------|
| Manuel Peña | Freddy Rojas |
| Javier Rojas | Fernanda Álvarez |
| Jenny Vélez | Jorge Guambaña |
| Paul Andrade | Marcela Sánchez |
| Gabriela González | Lilian Ortega |
| Christian Sigüenza | Jean Carlos Sigüenza |
| María Augusta González | Narcisa Escandón |
| Xavier Morocho | Valeria Sarmiento |

Tabla 4 Vendedores "A" y "B". Fuente: Elaboración Propia PZM

Una vez seleccionados y clasificados los vendedores, se obtuvo el resultado individual de cada uno de ellos, con el detalle de su porcentaje en las inteligencias: Lingüística, Lógica – Matemática, Física – Cenesésica, Interpersonal e Intrapersonal. Así veremos a continuación los resultados del Test de Gardner (*Anexo 2*) en cada uno de los vendedores junto con sus símiles.

3.4 Análisis Comparativo Entre Vendedores "A" y "B"

Esta es la parte final de la investigación, ya se cuenta con un perfil ideal de composición intelectual para un vendedor de Rainbow, y se han obtenido los niveles de composición intelectual de cada vendedor, de esta manera ya se puede realizar un análisis comparativo entre los vendedores más productivos "A" y los menos productivos "B" en relación con el perfil ideal de composición intelectual.

A continuación veremos los resultados en cuanto a los puntos que separan a los vendedores del perfil ideal de composición intelectual, y para poder compararlos con sus símiles se tomó como referencia la sumatoria total de esa diferencia. Es decir, los que más se alejen del modelo ideal de composición intelectual serán los que tengan una cifra más elevada, y los que más se acerquen al ideal tendrán una cifra menor.

| ANÁLISIS COMPARATIVO ENTRE VENDEDORES A Y B EN RELACIÓN AL PERFIL IDEAL | | | | | | | | | | | | | |
|---|----|-----|----|----|----|-------------------------|-------------------------|--------------|----|----|----|----|--------------------------|
| GRUPO DE VENDEDORES A | | | | | | SUMATORIA DIFERENCIA | SUMATORIA DIFERENCIA | | | | | | GRUPO DE VENDEDORES B |
| | 85 | 82 | 84 | 82 | 78 | | | 85 | 82 | 84 | 82 | 78 | |
| Manuel Peña | 68 | 68 | 70 | 80 | 70 | 55,5 | 111,5 | 54 | 68 | 52 | 66 | 60 | Freddy Rojas |
| Javier Rojas | 74 | 85 | 56 | 66 | 84 | 46 | 55 | 74 | 58 | 56 | 92 | 76 | Fernanda Álvarez |
| Jenny Vélez | 66 | 68 | 78 | 76 | 66 | 57,5 | 114,5 | 50 | 53 | 72 | 60 | 62 | Jorge Guambaña |
| Paul Andrade | 86 | 70 | 92 | 82 | 78 | 3 | 30,5 | 78 | 73 | 72 | 76 | 82 | Marcela Sánchez |
| Gabriela González | 98 | 100 | 64 | 80 | 82 | -13 | -10 | 78 | 85 | 68 | 98 | 92 | Lilian Ortega |
| Christian Sigüenza | 68 | 55 | 68 | 62 | 64 | 94 | 86 | 66 | 55 | 66 | 78 | 60 | Jean Carlos Sigüenza |
| María Augusta González | 88 | 68 | 50 | 78 | 80 | 47,5 | 108 | 58 | 55 | 46 | 78 | 66 | Narcisa Escandón |
| Xavier Morocho | 88 | 68 | 96 | 72 | 76 | 11,5 | 14 | 88 | 75 | 76 | 82 | 76 | Valeria Sarmiento |
| TOTAL | | | | | | 302 | 509,5 | TOTAL | | | | | |

Tabla 5 Análisis Comparativo entre Vendedores "A" y "B". Fuente: PZM.

Detalle:

| | | | | |
|----------------|----------------------|-----------------------|------------------|------------------|
| I. LINGÜÍSTICA | I. LÓGICA MATEMÁTICA | I. FÍSICA CENESTÉSICA | I. INTERPERSONAL | I. INTRAPERSONAL |
|----------------|----------------------|-----------------------|------------------|------------------|

3.5 Análisis de Resultados.

Como resultado final de la investigación encontramos que sólo una persona del grupo de vendedores “B” posee un mejor nivel de composición intelectual en relación con el ideal planteado, que por medio de un análisis “T de Student” se confirma la afirmación de la hipótesis (con un valor positivo de 1,23). Esto demuestra que la composición intelectual de los vendedores de Rainbow sí tiene influencia sobre su productividad.

Inclusive la sumatoria de los puntos de diferencia es menor en el grupo “A” en relación con el grupo “B”, esto quiere decir que los vendedores del grupo “A” están más cerca del nivel de perfil de composición intelectual ideal, mientras que los vendedores del grupo “B” están más alejados.

Si hacemos una sumatoria de los puntajes de cada vendedor por cada inteligencia y las promediamos entre la totalidad de vendedores por grupo, podemos apreciar que la inteligencia lingüística es la que tiene mayor puntaje en el grupo de vendedores “A” comparado con el “B”, esta podría ser la inteligencia que más influye en su productividad. De la misma manera observamos que tanto el grupo “A” como el “B” tienen valores similares en las inteligencias “Interpersonal” e “Intrapersonal” y los mismos son superiores a la inteligencia “Física Cenestésica” o “Lógica Matemática”,

CAPÍTULO 4: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1 Conclusiones

- Se logró definir un perfil ideal de composición intelectual para un trabajador del área de ventas, con este modelo base se puede conocer las actividades primarias que realiza un trabajador del departamento de ventas de Rainbow.
- En breves palabras, se ha llevado a cabo la investigación con cifras tangibles, habiendo cuantificado las capacidades intelectuales de los vendedores y planteando un perfil ideal de composición intelectual para un vendedor de Rainbow. Con ello se determinó que los vendedores más productivos tienen una composición intelectual más cercada al perfil ideal que los vendedores menos productivos.
- Las capacidades intelectuales o inteligencias múltiples sí tienen incidencia en la productividad de un trabajador. Se analizó el grado de influencia de las mismas donde el 87,5% de los casos de estudio tienen relación directa entre la productividad y un nivel intelectual alto, cercano al perfil ideal de composición intelectual.

- Con el “Perfil Ideal de Composición Intelectual” la empresa podrá realizar el “Test de Gardner de Inteligencias Múltiples” para contratar a futuros vendedores, así podrá conocer quienes tienen mayores aptitudes intelectuales para el cargo.
- Se identificó la inteligencia de mayor relevancia para el cargo de vendedor en Rainbow, y es la Lingüística, con ello la empresa podrá capacitar en esta área a sus vendedores para potenciar dicha inteligencia, o de igual manera se pueden potenciar todas las inteligencias del “Perfil Ideal de Composición Intelectual” enfocados a sus principales “Competencias” del cargo.

4.2 Recomendaciones

- Se recomienda usar este procedimiento como un aporte complementario a los criterios de selección y manejo de personal que las empresas manejan, ya que esta investigación estudia las capacidades intelectuales de un individuo, más no revela información sobre su personalidad, experiencia laboral o conocimientos académicos.
- Este estudio sirve para entender la naturaleza intelectual de las personas y se mide en cuanto a la percepción que los trabajadores tienen sobre sí mismos, sería ideal contar con herramientas que ayuden a medir cada inteligencia múltiple de forma más precisa que un criterio personal.
- Sería de gran importancia para el conocimiento en esta temática, que se realice un estudio de la evolución de las inteligencias múltiples de un trabajador a lo largo de sus años de trabajo dentro de una empresa, así se podrá conocer cuánto incrementan las inteligencias por año.
- También se sugiere extender el estudio a otros cargos, con otros perfiles ideales de composición intelectual, para poder conocer si las capacidades intelectuales influyen en el rendimiento laboral de profesionales en otras áreas.

BIBLIOGRAFÍA:

- Albrecht, K (2006). *Inteligencia Social*. Colombia: Vergara.
- Alles, M (2006). *Desarrollo del talento humano*. Argentina: Granica.
- Alles, M (2001). *Gestión por competencias*. Argentina: Granica.
- Blanco, A (2007). *Trabajadores competentes*. España: ESIC Editorial.
- Cardona, M. (2005). *Las capacidades en las inteligencias laborales*. EAFIT, 41 (140), 25-42.
- Covey, S (2013). *La sabiduría y el legado*. Colombia: Grijalbo.
- Diccionario de Psicología (2002). España: PAL
- Edvinsson L & Malone M (2000). *El capital intelectual*. España: Gestión 2000.
- Gardner, H (1983). *Frames of Mind: The Theory of Multiple Intelligences*. España. Paidos Ibérica.
- Gardner, H (2011). *Inteligencias múltiples, la teoría en la práctica*. España: Paidos Ibérica.
- Gardner, H (2001). *La inteligencia reformulada*. España. Paidos Ibérica.
- Goleman, D (2014). *Liderazgo*. Colombia: Ediciones BSA
- González & Olivares (2006). *Comportamiento organizacional*. México: CECSA.
- Kotler & Armstrong (2007). *Marketing para Latinoamérica*. México: Pearson.
- Malfitano, Arteaga, Romano & Scinica (2005). *Neuromarketing*. Argentina: Alta Gerencia.
- Moreno Jaime (2001), Seminario – Selección de Personal basada en Competencias.
- París José (2008). *Marketing Internacional*. Argentina: Errepar.
- Prieto, E (2012). *Gestión estratégica organizacional*. Colombia: Ecoe Ediciones.
- Robbins, S (2004). *Comportamiento Organizacional*. México: Pearson.
- Yarce, J (2005). *El poder de los valores en las organizaciones*. México: Naucalpan.

Referencias Digitales:

Gardner, H (13/04/2015) <https://howardgardner01.files.wordpress.com/2012/06/443-davis-christodoulou-seider-mi-article.pdf>

Revista Ekos (18/03/2015)

<http://www.ekosnegocios.com/marcas/marcasEcuador.aspx?idMarca=32>

Cuestionario Modelo de Perfil por Competencias

1. Datos de identificación:

| | |
|---|--|
| EMPRESA: | |
| CARGO: | |
| EDAD: | |
| INSTRUCCIÓN: | |
| AÑOS DE EXPERIENCIA EN CARGOS SIMILARES: | |
| AÑOS DE APORTE A LA EMPRESA ACTUAL: | |

2. Actividades del Puesto:

| Actividades del puesto | FR | CO | CM | Total |
|------------------------|----|----|----|-------|
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |

FR= Frecuencia

CO= Ejecución errada u omisión de la actividad

CM= Complejidad de la actividad

FORMULA DE CALCULO

Total = FR + (CO * CM)

3. Matriz de Competencias

| Actividades esenciales | Destrezas Técnicas y Conductuales | Asignación de inteligencia |
|------------------------|-----------------------------------|----------------------------|
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |

TEST DE USO DE INTELIGENCIAS

Nombre:
Años dentro de la empresa:
Años de experiencia en cargos similares:
Instrucción académica:

| Inteligencia Lingüística. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | VALORES FINALES |
|--|---|---|---|---|---|-----------------|
| Tiene que utilizar palabras de manera efectiva, oral o escrita. | | | | | | 0 |
| Debe manipula la sintaxis o significados del lenguaje para un fin específico. | | | | | | 0 |
| Debe usar el lenguaje para convencer a otros de tomar decisiones. | | | | | | 0 |
| Tiene que utilizar el lenguaje oral o escrito para informar o comunicarse con los demás. | | | | | | 0 |
| Debe tener una buena memoria para nombres, lugares, fechas y trivialidades. | | | | | | 0 |
| PUNTAJE TOTAL | | | | | | 0 |
| MULTIPLICADO POR | | | | | | 4 |
| INTELIGENCIA PORCENTUAL | | | | | | 0 |
| Inteligencia Lógica - Matemática. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | VALORES FINALES |
| Debe hacer operaciones aritméticas mentalmente con mucha rapidez. | | | | | | 0 |
| Necesita interpretar relaciones lógicas y situaciones de causa -efecto. | | | | | | 0 |
| Debe administrar procesos: categorización, clasificación, selección. | | | | | | 0 |
| Debe tener conocimiento acerca del funcionamiento de las cosas. | | | | | | 0 |
| Debe usar el razonamiento para demostrar hipótesis y afirmaciones. | | | | | | 0 |
| PUNTAJE TOTAL | | | | | | 0 |
| MULTIPLICADO POR | | | | | | 4 |
| INTELIGENCIA PORCENTUAL | | | | | | 0 |

| Inteligencia Física - Cenestésica. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | VALORES FINALES |
|--|----------|----------|----------|----------|----------|------------------------|
| Debe ser capaz de usar su cuerpo para expresar ideas y sentimientos. | | | | | | 0 |
| Debe tener facilidad para usar sus manos, producir, transformar o manipular objetos. | | | | | | 0 |
| Debe realizar actividades físicas como coordinación, equilibrio, fuerza, agilidad y velocidad. | | | | | | 0 |
| Tiene que desarmar cosas y volverlas a armar. | | | | | | 0 |
| Debe disponer de energía y buen rendimiento físico y corporal. | | | | | | 0 |
| PUNTAJE TOTAL | | | | | | 0 |
| MULTIPLICADO POR | | | | | | 4 |
| INTELIGENCIA PORCENTUAL | | | | | | 0 |

| Inteligencia Interpersonal. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | VALORES FINALES |
|---|----------|----------|----------|----------|----------|------------------------|
| Debe distinguir estados de ánimo e intenciones de otras personas. | | | | | | 0 |
| Tiene que influenciar a otras personas a tomar decisiones. | | | | | | 0 |
| Debe tener un buen sentido común. (Juzgar acontecimientos y eventos de forma razonable) | | | | | | 0 |
| Debe poseer características de líder natural. | | | | | | 0 |
| Debe estar en contacto con grupos de personas e interactuar con ellas. | | | | | | 0 |
| PUNTAJE TOTAL | | | | | | 0 |
| MULTIPLICADO POR | | | | | | 4 |
| INTELIGENCIA PORCENTUAL | | | | | | 0 |

| Inteligencia Intrapersonal. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | VALORES FINALES |
|---|----------|----------|----------|----------|----------|------------------------|
| Debe tener una imagen precisa de sus sentimientos y maneras de actuar. | | | | | | 0 |
| Debe tener conciencia de los estados de ánimo interiores, intenciones y deseos propios. | | | | | | 0 |
| Tiene que controlar sus emociones y aplicar autodisciplina. | | | | | | 0 |
| Debe ser capaz de aprender de sus errores y sus logros. | | | | | | 0 |
| Debe realizar tareas en solitario con gran precisión. | | | | | | 0 |
| PUNTAJE TOTAL | | | | | | 0 |
| MULTIPLICADO POR | | | | | | 4 |
| INTELIGENCIA PORCENTUAL | | | | | | 0 |

TEST DE INTELIGENCIAS MÚLTIPLES DE GARDNER

| TEST DE INTELIGENCIAS MÚLTIPLES | |
|--|-------|
| FECHA: | HORA: |
| NOMBRE: | EDAD: |
| INSTRUCCIÓN: | |
| EMPRESA: | |
| AÑOS DENTRO DE LA EMPRESA: | |
| AÑOS EN CARGOS SIMILARES: | |

| INTELIGENCIA LÓGICA Y MATEMÁTICA | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | TOTAL |
|--|----------|----------|----------|----------|----------|--------------|
| Hace muchas preguntas acerca del funcionamiento de las cosas | | | | | | 0 |
| Hace operaciones aritméticas mentalmente con mucha rapidez | | | | | | 0 |
| Disfruta las clases de matemáticas | | | | | | 0 |
| Le interesan los juegos de matemáticas en computadoras | | | | | | 0 |
| Le gustan los juegos y rompecabezas que requieran de la lógica | | | | | | 0 |
| Le gusta clasificar y jerarquizar cosas | | | | | | 0 |
| Piensa en un nivel más abstracto y conceptual que sus compañeros | | | | | | 0 |
| Tiene un buen sentido de causa y efecto | | | | | | 0 |
| PUNTAJE TOTAL | | | | | | 0 |
| MULTIPLICADO POR | | | | | | 2,5 |
| INTELIGENCIA PORCENTUAL | | | | | | 0 |

| INTELIGENCIA LINGÜÍSTICA | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | TOTAL |
|---|----------|----------|----------|----------|----------|--------------|
| Para su edad, escribe mejor que el promedio | | | | | | 0 |
| Cuenta bromas y chistes o inventa cuentos increíbles | | | | | | 0 |
| Tiene buena memoria para los nombres, lugares, fechas y trivialidades | | | | | | 0 |
| Disfruta de los juegos de palabras | | | | | | 0 |
| Disfruta leer libros | | | | | | 0 |
| Escribe las palabras correctamente | | | | | | 0 |
| Aprecia las rimas absurdas, ocurrencias, trabalenguas, etc. | | | | | | 0 |
| Le gusta escuchar la palabra hablada (historias, comentarios en la radio, etc.) | | | | | | 0 |
| Tiene buen vocabulario para su edad | | | | | | 0 |
| Se comunica con los demás de una manera marcadamente verbal | | | | | | 0 |
| PUNTAJE TOTAL | | | | | | 0 |
| MULTIPLICADO POR | | | | | | 2 |
| INTELIGENCIA PORCENTUAL | | | | | | 0 |

| INTELIGENCIA FÍSICA Y CENESTÉSICA | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | TOTAL |
|---|----------|----------|----------|----------|----------|--------------|
| Se destaca en uno o más deportes | | | | | | 0 |
| Se mueve o está inquieto cuando está sentado mucho tiempo | | | | | | 0 |
| Imita muy bien los gestos y movimientos característicos de otras personas | | | | | | 0 |
| Le encanta desarmar cosas y volver a armarlas | | | | | | 0 |
| Apenas ve algo, lo toca todo con las manos | | | | | | 0 |
| Le gusta correr, saltar, moverse rápidamente, brincar, luchar | | | | | | 0 |
| Demuestra destreza en artesanía | | | | | | 0 |
| Tiene una manera dramática de expresarse | | | | | | 0 |
| Manifiesta sensaciones físicas diferentes mientras piensa o trabaja | | | | | | 0 |
| Disfruta trabajar con plastilina y otras experiencias táctiles | | | | | | 0 |
| PUNTAJE TOTAL | | | | | | 0 |
| MULTIPLICADO POR | | | | | | 2 |
| INTELIGENCIA PORCENTUAL | | | | | | 0 |

| INTELIGENCIA INTERPERSONAL | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | TOTAL |
|---|----------|----------|----------|----------|----------|--------------|
| Disfruta conversar con sus compañeros | | | | | | 0 |
| Tiene características de líder natural | | | | | | 0 |
| Aconseja a los amigos que tienen problemas | | | | | | 0 |
| Parece tener buen sentido común | | | | | | 0 |
| Pertenece a clubes, comités y otras organizaciones | | | | | | 0 |
| Disfruta enseñar informalmente a otras personas | | | | | | 0 |
| Le gusta jugar con otras personas | | | | | | 0 |
| Tiene dos o más buenos amigos | | | | | | 0 |
| Tiene buen sentido de empatía o interés por los demás | | | | | | 0 |
| Otros buscan su compañía | | | | | | 0 |
| PUNTAJE TOTAL | | | | | | 0 |
| MULTIPLICADO POR | | | | | | 2 |
| INTELIGENCIA PORCENTUAL | | | | | | 0 |

| INTELIGENCIA INTRAPERSONAL | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | TOTAL |
|---|----------|----------|----------|----------|----------|--------------|
| Demuestra sentido de independencia o voluntad fuerte | | | | | | 0 |
| Tiene un concepto práctico de sus habilidades y debilidades | | | | | | 0 |
| Presenta buen desempeño cuando está solo, jugando o estudiando | | | | | | 0 |
| Lleva un compás completamente diferente en cuanto a su estilo de vida y aprendizaje | | | | | | 0 |
| Tiene un interés o pasatiempo sobre el que no habla mucho con los demás | | | | | | 0 |
| Tiene un buen sentido de autodisciplina | | | | | | 0 |
| Prefiere trabajar solo | | | | | | 0 |
| Expresa acertadamente sus sentimientos | | | | | | 0 |
| Es capaz de aprender de sus errores y logros en la vida | | | | | | 0 |
| Demuestra un gran amor propio | | | | | | 0 |
| PUNTAJE TOTAL | | | | | | 0 |
| MULTIPLICADO POR | | | | | | 2 |
| INTELIGENCIA PORCENTUAL | | | | | | 0 |

Resultados del Test de Inteligencias Múltiples de Gardner.

Vendedor "A"

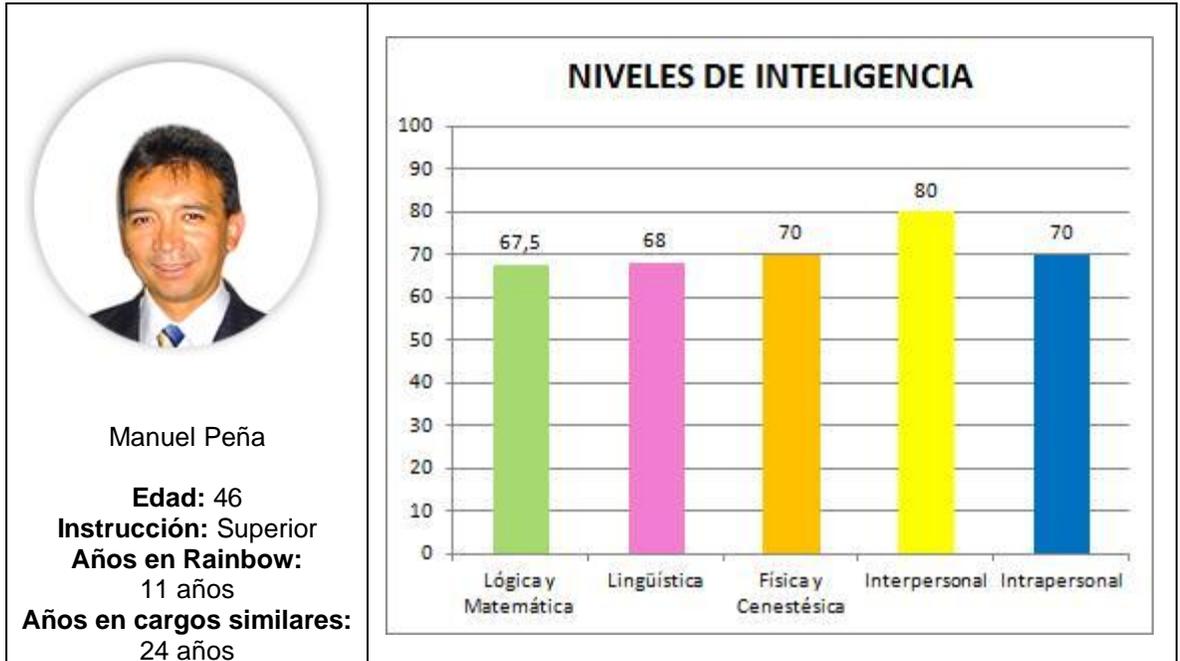


Ilustración 2 Inteligencias: Manuel Peña. Fuente: Elaboración propia PZM.

Vendedor "B"

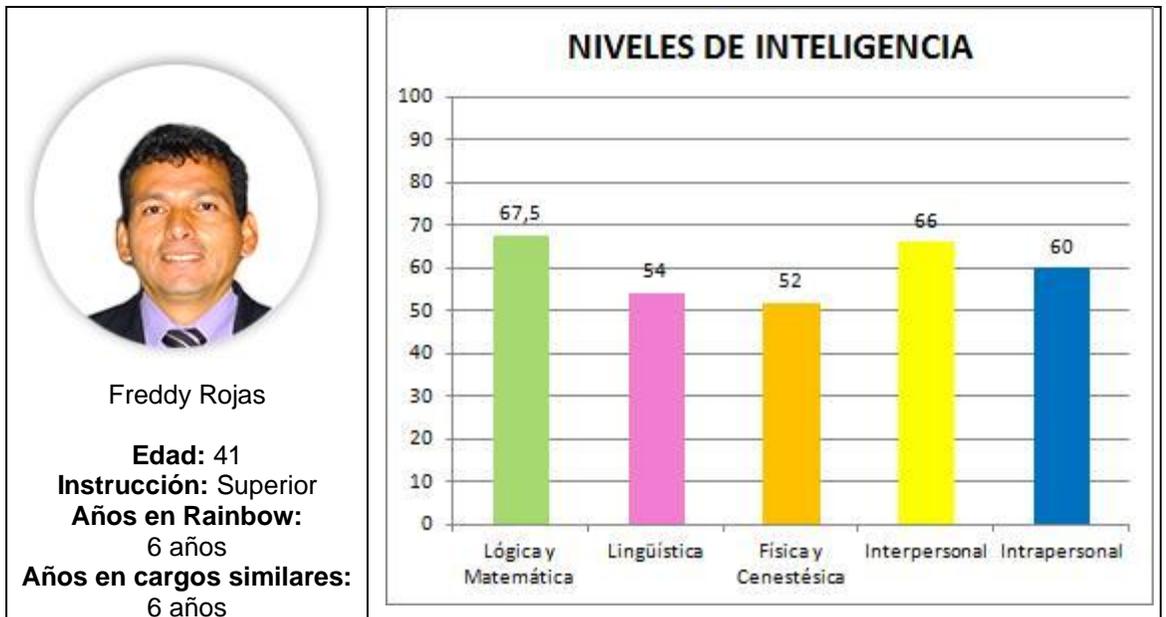


Ilustración 3 Inteligencias: Freddy Rojas. Fuente: Elaboración propia PZM

Vendedor "A"

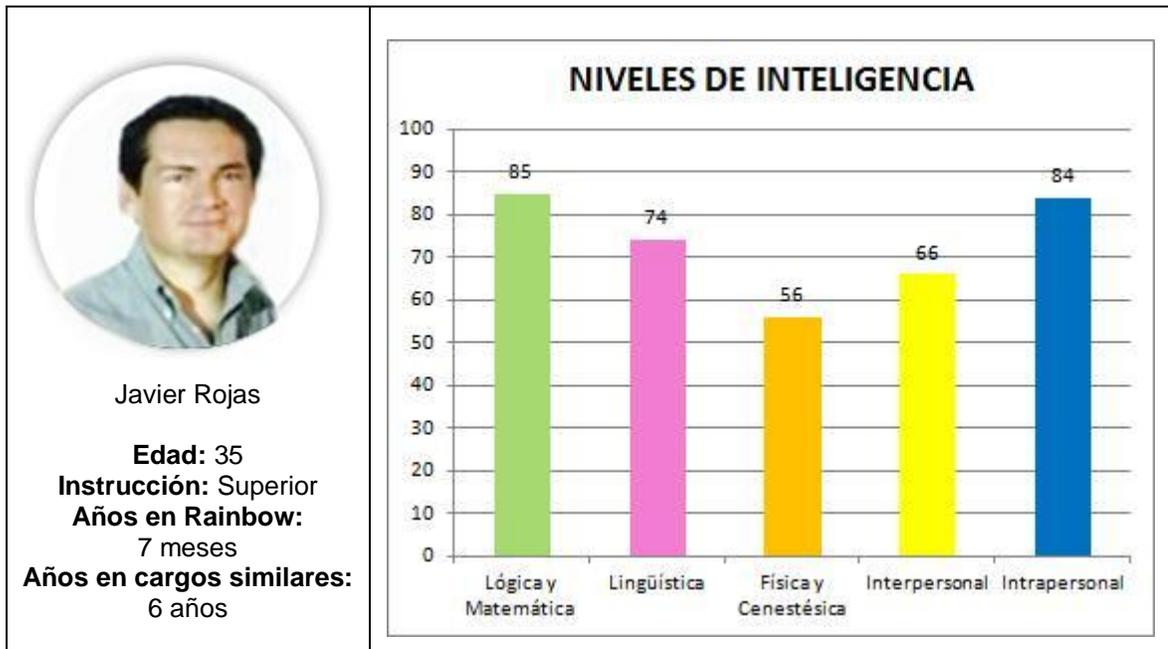


Ilustración 4 Inteligencias: Javier Rojas. Fuente: Elaboración propia PZM

Vendedor "B"

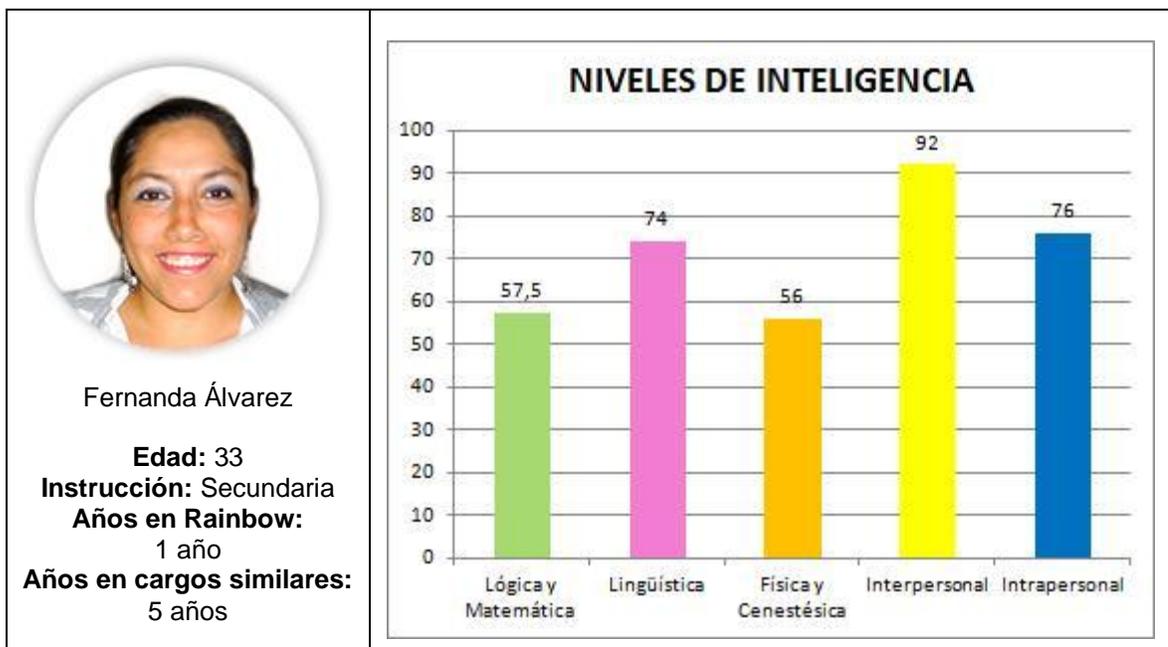


Ilustración 5 Inteligencias: Fernanda Álvarez. Fuente: Elaboración propia PZM

Vendedor "A"

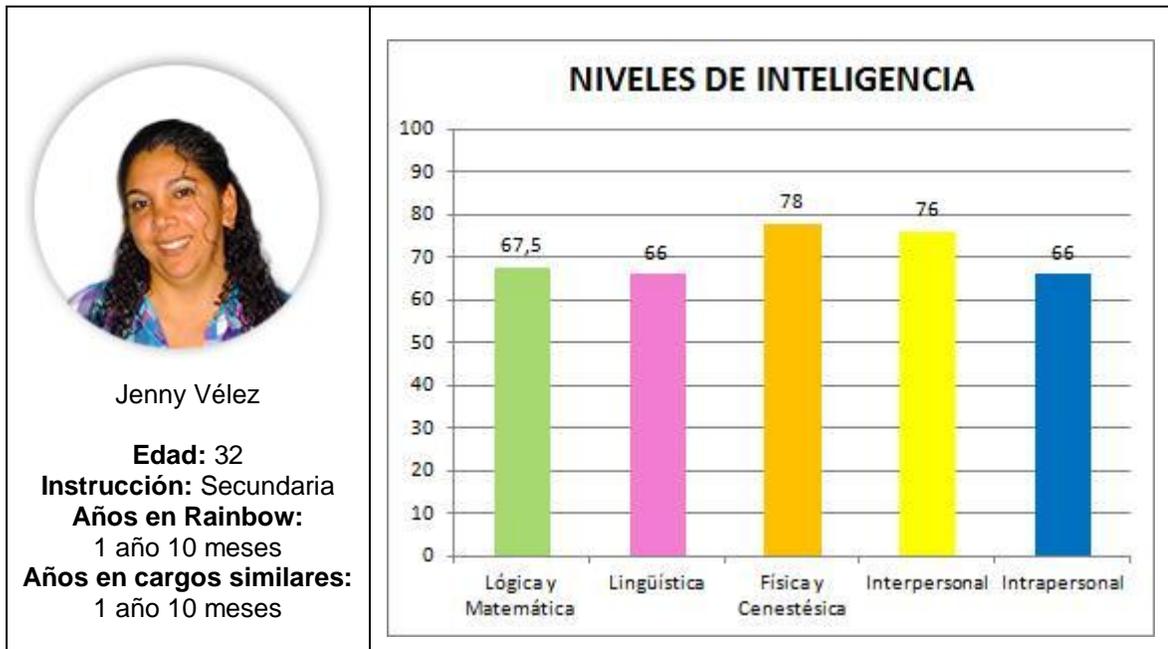


Ilustración 6 Inteligencias: Jenny Vélez. Fuente: Elaboración propia PZM

Vendedor "B"

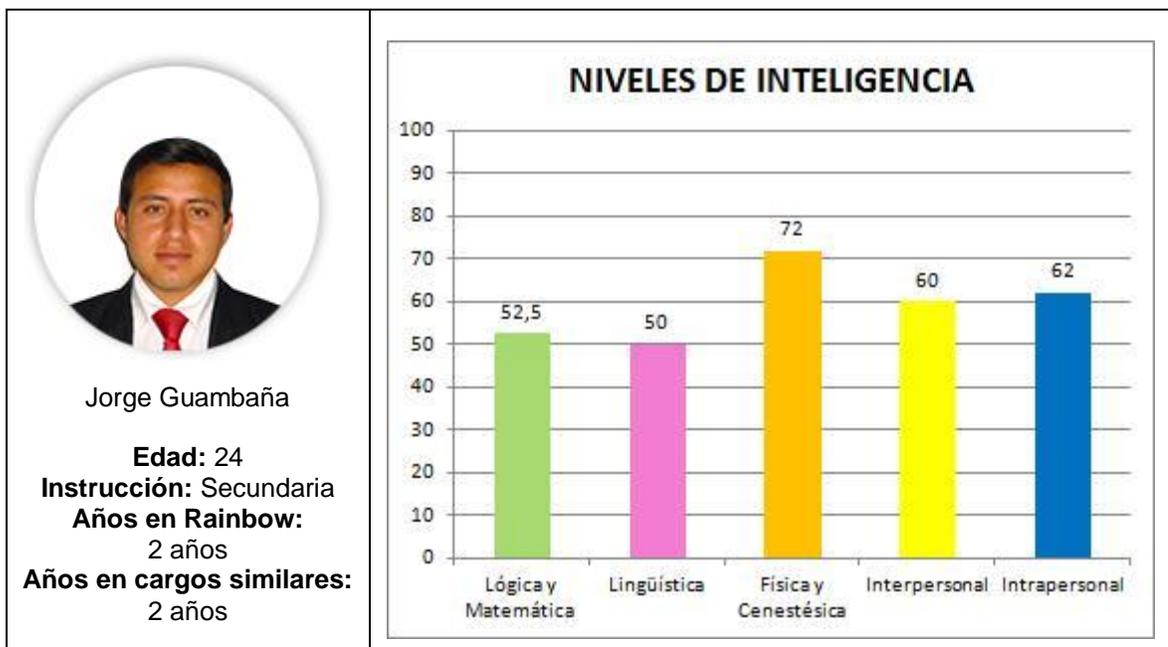


Ilustración 7 Inteligencias: Jorge Guambaña. Fuente: Elaboración propia PZM

Vendedor "A"

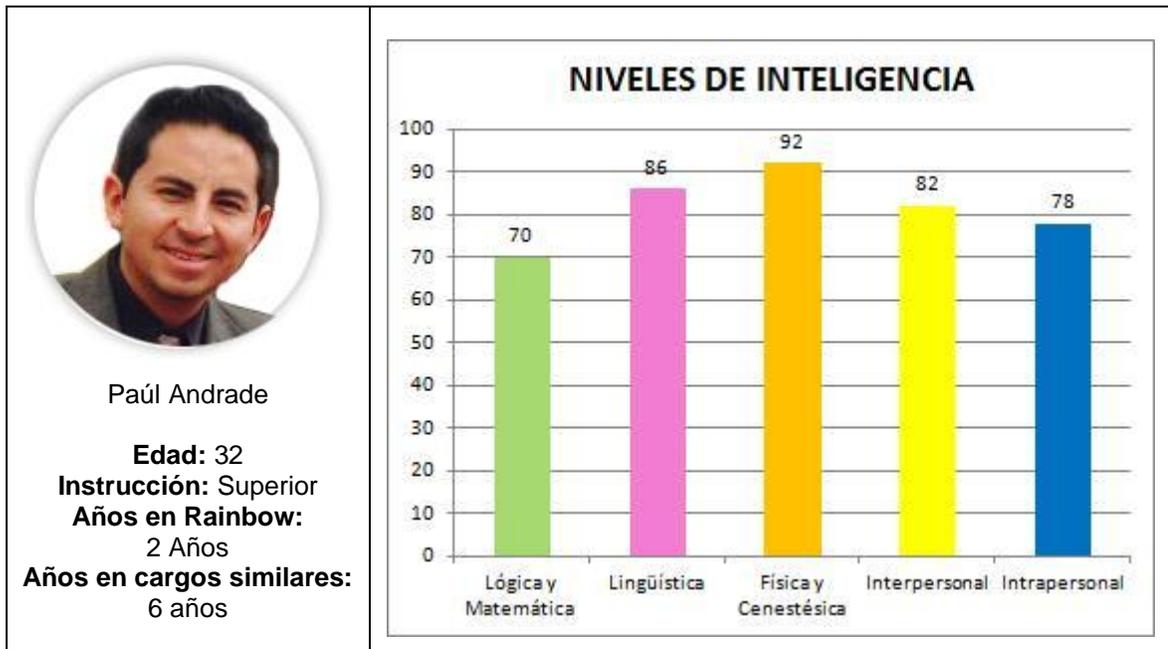


Ilustración 8 Inteligencias: Paúl Andrade. Fuente: Elaboración propia PZM

Vendedor "B"

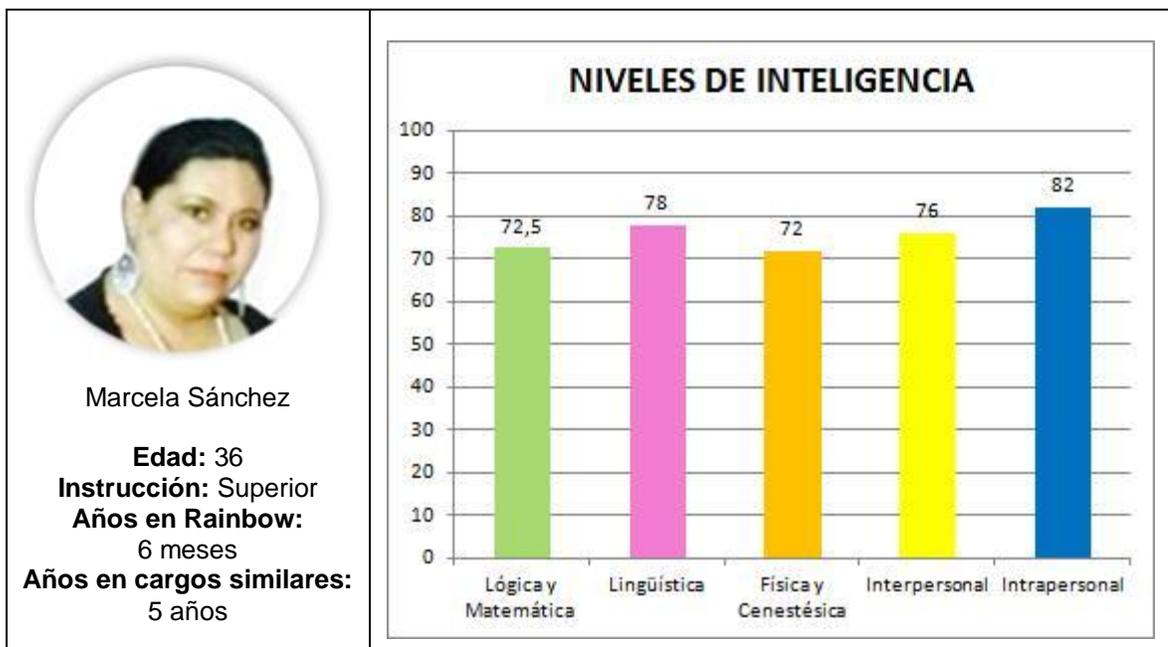
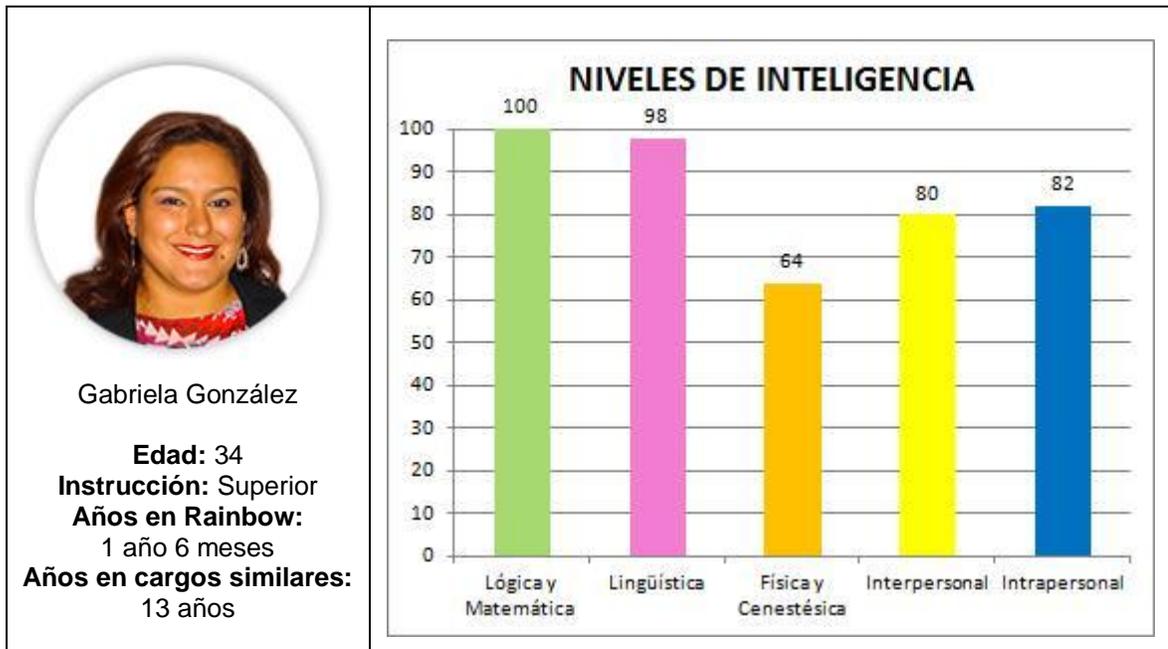


Ilustración 9 Inteligencias: Marcela Sánchez. Fuente: Elaboración propia PZM

Vendedor "A"

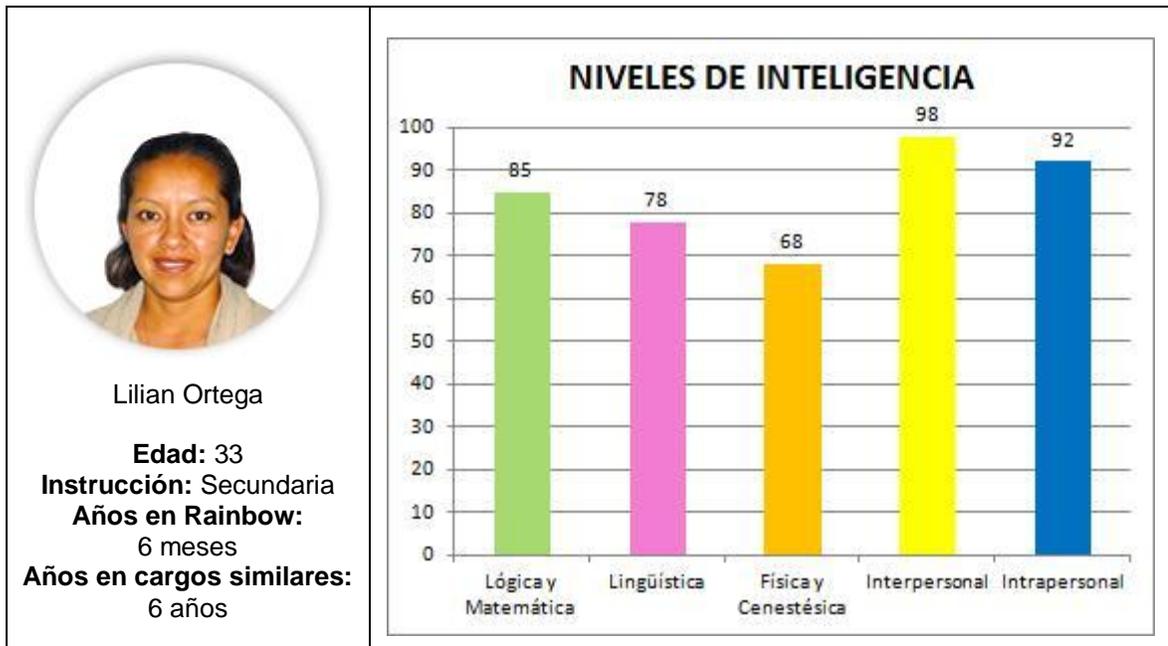


Gabriela González

Edad: 34
Instrucción: Superior
Años en Rainbow: 1 año 6 meses
Años en cargos similares: 13 años

Ilustración 10 Inteligencias: Gabriela González. Fuente: Elaboración propia PZM

Vendedor "B"



Lilian Ortega

Edad: 33
Instrucción: Secundaria
Años en Rainbow: 6 meses
Años en cargos similares: 6 años

Ilustración 11 Inteligencias: Lilian Ortega. Fuente: Elaboración propia PZM

Vendedor "A"

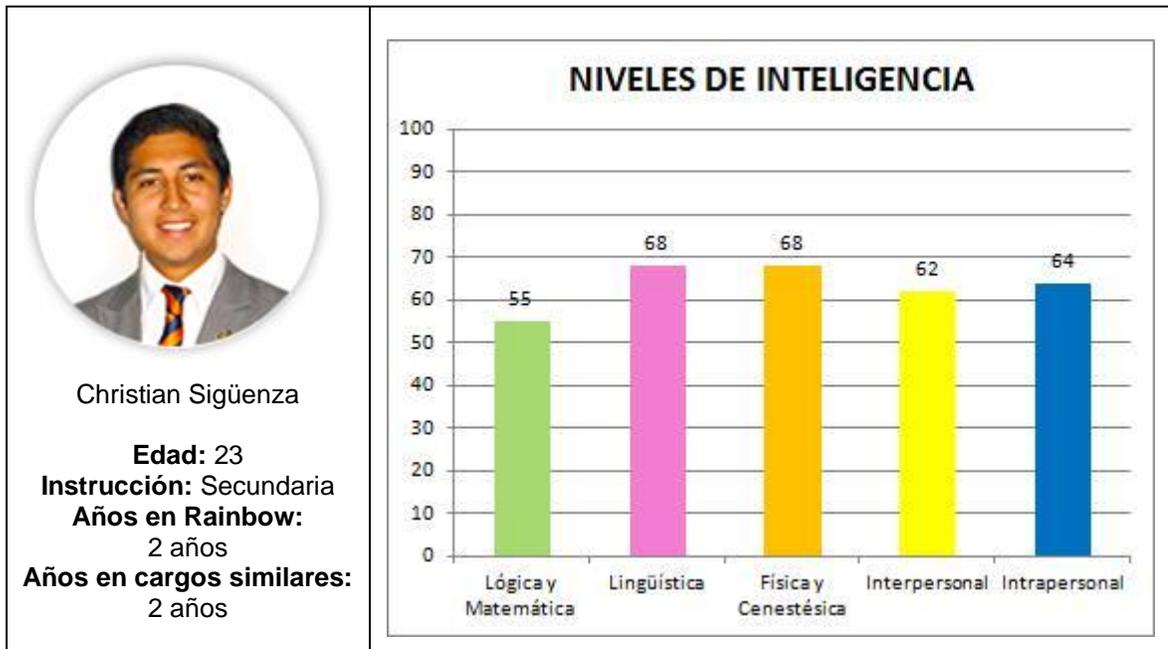


Ilustración 12 Inteligencias: Christian Sigüenza. Fuente: Elaboración propia PZM

Vendedor "B"

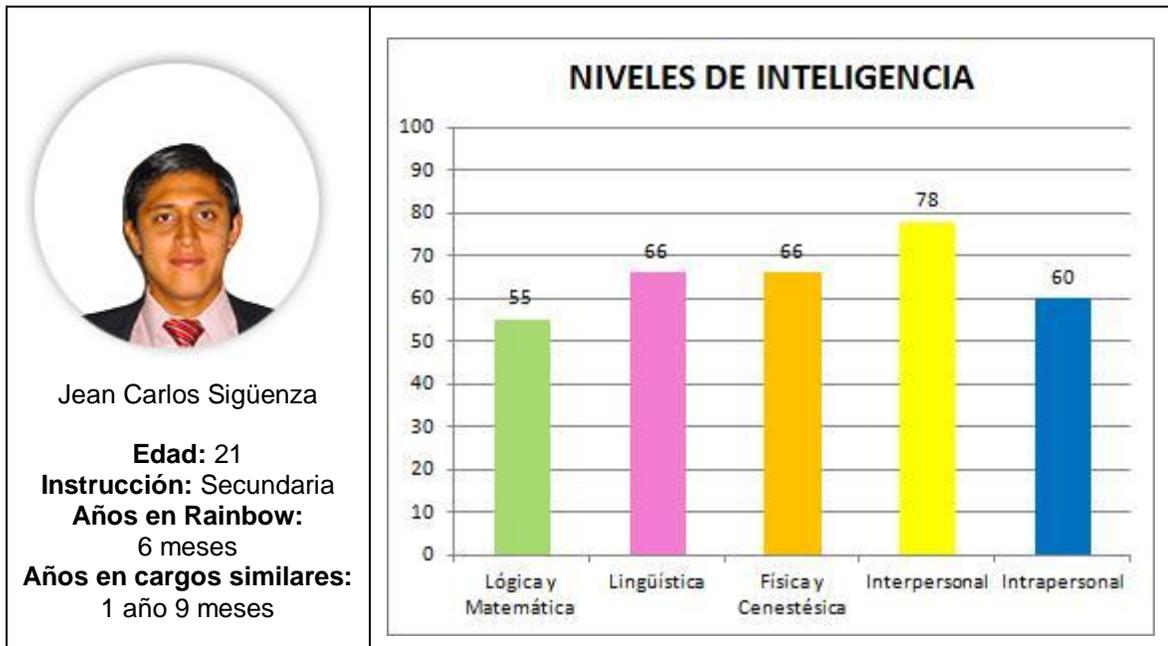


Ilustración 13 Inteligencias: Jean C. Sigüenza. Fuente: Elaboración propia PZM

Vendedor "A"

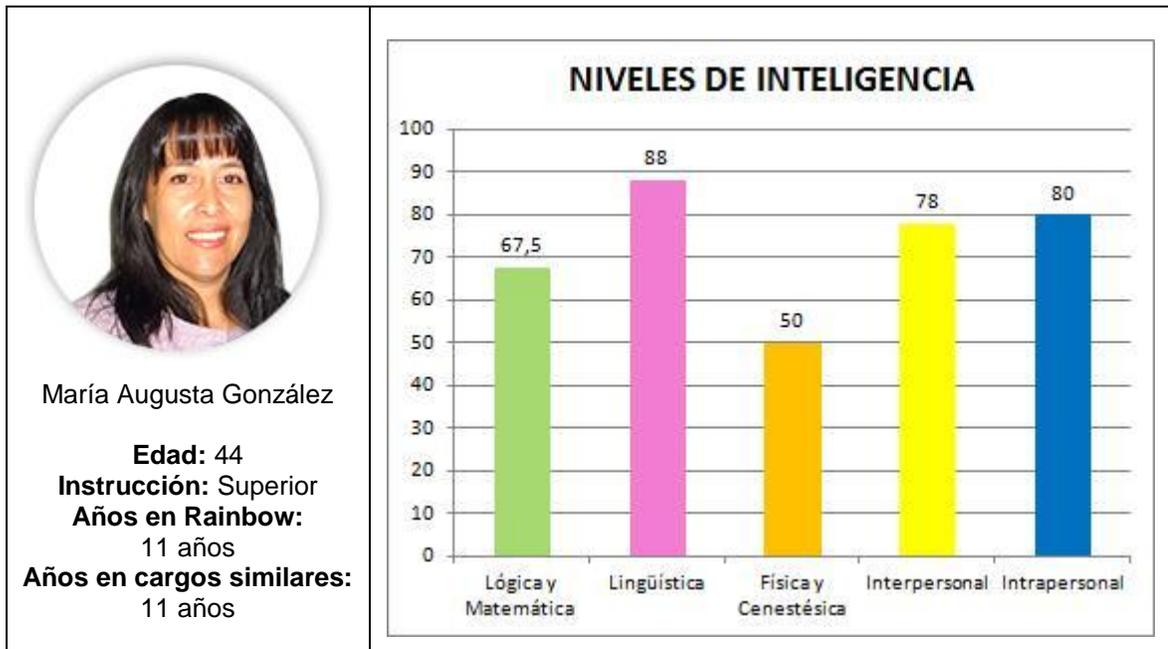


Ilustración 14 Inteligencias: María A. González. Fuente: Elaboración propia PZM

Vendedor "B"

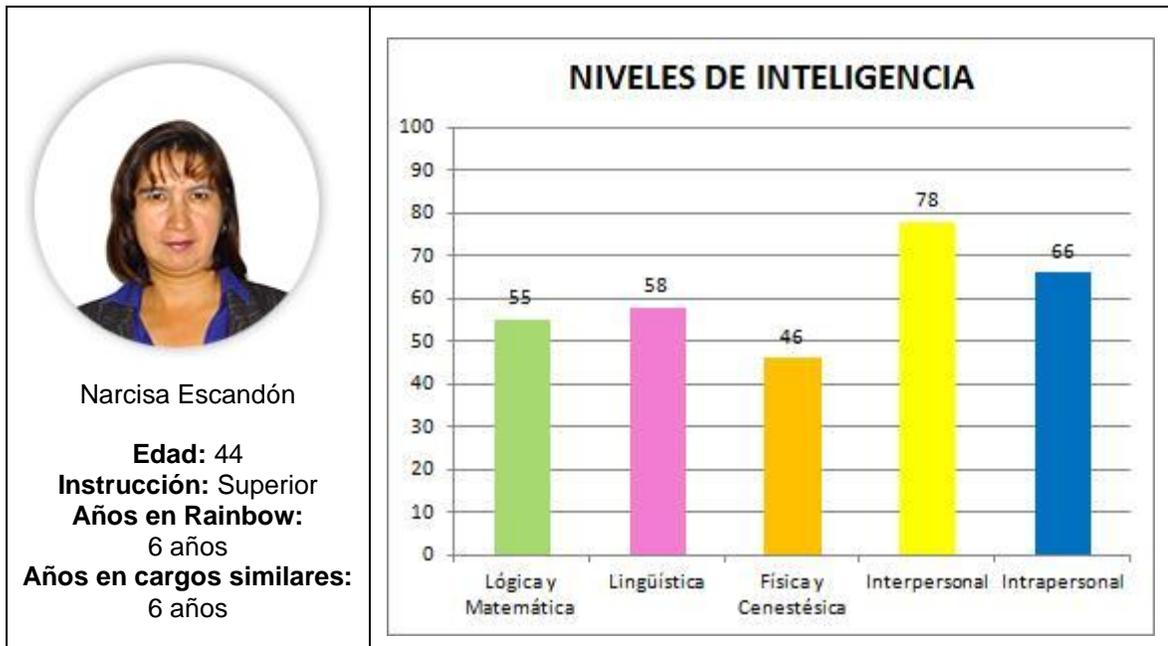


Ilustración 15 Inteligencias: Narcisa Escandón. Fuente: Elaboración propia PZM

Vendedor "A"

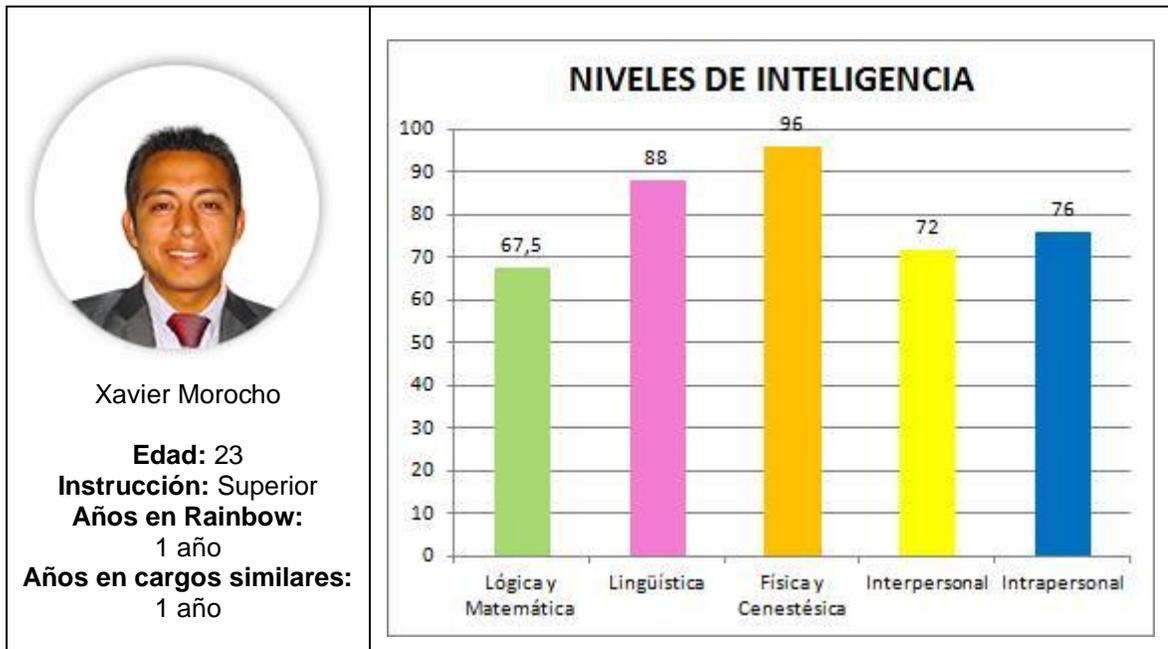


Ilustración 16 Inteligencias: Xavier Morocho. Fuente: Elaboración propia PZM

Vendedor "B"

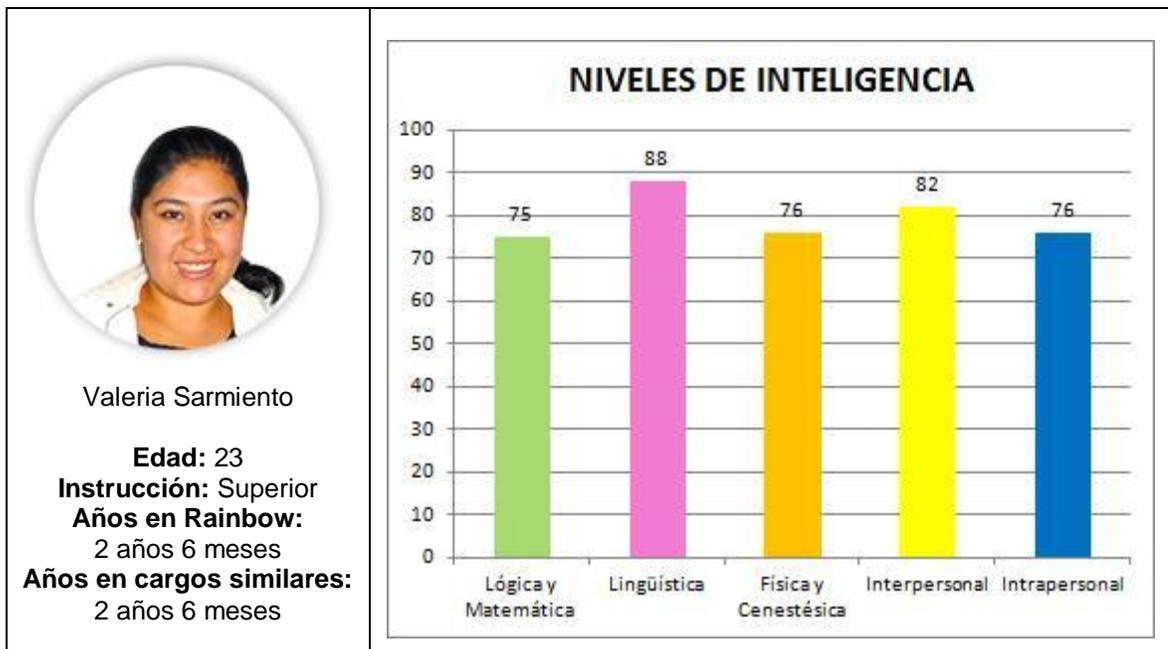


Ilustración 17 Inteligencias: Valeria Sarmiento. Fuente: Elaboración propia PZM