

**UNIVERSIDAD NACIONAL SAN AGUSTÍN DE AREQUIPA**

**FACULTAD DE PSICOLOGÍA, RELACIONES INDUSTRIALES Y  
CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN**

**ESCUELA PROFESIONAL DE PSICOLOGÍA**



**CAPACIDAD INTELECTUAL Y SU INFLUENCIA EN LAS SATISFACCIÓN**

**LABORAL EN UNA EMPRESA PRIVADA DEL SECTOR RETAIL**

Tesis presentado por los Bachilleres:

**APAZA MOLLO, LIZ ESTHER**

**QUISPE NÚÑEZ, ELMER FERNANDO**

Para obtener el Título Profesional de

Psicólogos.

**AREQUIPA – PERÚ  
2017**



## **DEDICATORIA**

A mis padres Saúl y Silvia por darme la vida y salud,  
por su apoyo incondicional y alentarme siempre  
para ser una mejor persona y porque siempre .  
creyeron en mí.

Elmer Fernando Quispe Núñez

A mis padres Naty y Francisco, los pilares fundamentales en todo lo que soy, en toda mi educación, tanto académica, como de la vida, por su incondicional apoyo perfectamente mantenido a través del tiempo.

Mis hermanos, Alex, Lizbeth y Mayeli, por estar conmigo y apoyarme siempre, los quiero mucho.  
A ti que te conozco mejor desde los 13 años y me has acompañado en cada suceso importante de mi vida como la hermana que eres.

Liz Esther Apaza Mollo

## **AGRADECIMIENTOS**

Antes de empezar el desarrollo de la investigación queremos manifestar nuestra más profunda gratitud a las siguientes personas e instituciones que han colaborado con su atención, dedicación y apoyo, contribuyendo a la realización de esta tesis.

En primer lugar a nuestra Alma Mater “Universidad Nacional San Agustín de Arequipa” por brindarnos la oportunidad de ser parte de ella. A nuestra escuela profesional de Psicología, a los docentes por compartir sus conocimientos en el desarrollo de nuestra formación profesionales y a todas aquellas personas que colaboraron y participaron en la realización del presente trabajo de investigación.

## **PRESENTACIÓN**

SEÑOR DECANO DE LA FACULTAD DE PSICOLOGÍA, RELACIONES INDUSTRIALES Y CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN.

SEÑOR DIRECTOR DE ESCUELA PROFESIONAL DE PSICOLOGÍA.

SEÑOR PRESIDENTE DEL JURADO

SEÑORES MIEMBROS DEL JURADO EVALUADOR

Tenemos el honor de dirigirnos a ustedes con el propósito de poner a vuestra consideración el presente trabajo de tesis titulada: “**CAPACIDAD INTELECTUAL Y SU INFLUENCIA EN LA SATISFACCIÓN LABORAL EN UNA EMPRESA PRIVADA DEL SECTOR RETAIL**”, trabajo que al ser evaluado y aprobado nos permitirá optar por el título profesional en Psicología.

Cumpliendo con las normas y lineamientos del reglamento de grados académicos y títulos profesionales de la facultad de Psicología, Relaciones Industriales y Ciencias de la Comunicación, esperamos que vuestra justa apreciación evalúe el esfuerzo realizado y que la presente investigación sirva de aporte al conocimiento del campo organizacional y futuras investigaciones.

Bachilleres:

APAZA MOLLO, LIZ ESTHER

QUISPE NÚÑEZ, ELMER FERNANDO

Arequipa, Enero del 2017

## **RESUMEN**

La presente investigación titulada: “Capacidad Intelectual y su influencia en la Satisfacción Laboral en una empresa privada del sector retail”, se realizó con el objetivo determinar si existe relación entre la Capacidad Intelectual y Satisfacción Laboral de los trabajadores de una empresa privada del sector retail. La muestra estuvo conformada por 84 trabajadores, entre hombres y mujeres con edades entre los 19 a 38 años, con tiempo de servicio mayor a 6 meses y residentes en la ciudad de Juliaca-Puno. El tipo de investigación es cuantitativo no experimental, con un diseño transversal descriptivo correlacional; para la cual se aplicó el test de Matrices Progresivas J. C. Raven, tiene un re-test de confiabilidad variable con la edad, de 0.83 a 0.93 su correlación con el test de Terman-Binet es de 0.86 y se ha establecido que tiene una saturación g de 0.82. Escala de Satisfacción Laboral de elaborado por Sonia Palma Carrillo (1999), con una confiabilidad de 0.79 y validez de  $p=0.005$ . Los resultados fueron procesados en el programa Tau\_b de Kendall. Hallando un valor de significancia de  $P=0.067$ , por lo tanto se establece que no se encontró correlación alguna entre las dos variables de estudio, por lo cual se concluye que no existe correlación entre la Capacidad Intelectual y la Satisfacción Laboral, aceptando hipótesis nula de la investigación.

**Palabras Claves:** Capacidad Intelectual, Satisfacción Laboral

## **ABSTRACT**

The present research entitled "Intellectual Capability and its influence on the Labor Satisfaction in a private company of the retail sector" was carried out with the objective of determining if there is a relation between the Intellectual Capacity and Labor Satisfaction of the workers of a private company of the retail sector . The sample consisted of 84 workers, between men and women aged between 19 and 38 years, with service time greater than 6 months and residents in the city of Juliaca-Puno. The type of research is quantitative non-experimental, with a design Descriptive cross-correlation; For which the JC Raven Progressive Matrices test was applied, has a variable reliability re-test with age, from 0.83 to 0.93, its correlation with the Terman-Binet test is 0.86 and it has been established that it has a saturation g Of 0.82. Occupational Satisfaction Scale elaborated by Sonia Palma Carrillo (1999), with a reliability of 0.79 and validity of  $p = 0.005$ . The results were processed in Kendall's Tau\_b program. Finding a significance value of  $P = 0.067$ , therefore, it is established that no correlation was found between the two study variables, so it is concluded that there is no correlation between Intellectual Capacity and Labor Satisfaction, accepting a null hypothesis the investigation.

**Keywords:** Intellectual Capability, Job Satisfaction

## **INDICE GENERAL**

DEDICATORIA	I
AGRADECIMIENTO	II
PRESENTACIÓN	III
RESUMEN	IV
ABSTRACT	V
ÍNDICE	VI

### **CAPITULO I**

#### **INTRODUCCIÓN**

1. INTRODUCCIÓN .....	1
2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	4
3. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN .....	6
4. HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN .....	7
5. IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACIÓN .....	7
7. LIMITACIONES LA INVESTIGACIÓN .....	9
8. VARIABLES DE LA INVESTIGACIÓN .....	9
9. OPERACIONALIZACION DELAS VARIABLES.....	10
10. DEFINICIÓN DE TÉRMINOS .....	12

## CAPITULO II MARCO TEÓRICO

### CAPACIDAD INTELECTUAL Y SATISFACCIÓN LABORAL

1.	INTELIGENCIA .....	13
1.1	DEFINICIÓN .....	14
2.	TEORÍA DELA INTELIGENCIA .....	15
A.	TEORÍA BIFACTORIAL DE SPEARMAN .....	15
B.	TEORÍA THORNIKE Y THOMPSON .....	17
C.	TEORÍA MULTIFACTORIAL DE THURSTONE .....	17
D.	OTRAS TEORÍAS MULTIFACTORIALES.....	17
3.	DETERMINANTES DE LA INTELIGENCIA .....	18
A.	LA HERENCIA.....	19
B.	AMBIENTE.....	20
C.	CONDICIONES SOCIOECONÓMICAS E INTELIGENCIA .....	21
D.	SEXO E INTELIGENCIA.....	22
4.	VISIÓN HISTÓRICA DE LA MEDIDA DE LA INTELIGENCIA .....	23
5.	TEST DE INTELIGENCIA .....	25
A.	LA ESCALA DE INTELIGENCIA DE STANFORD-BINET .....	25
B.	LA ESCALA DE INTELIGENCIA DE WECHSLER .....	26
C.	TEST DE MATRICES PROGRESIVAS DE RAVEN .....	27
6.	SATISFACCIÓN LABORAL.....	28
A.	DEFINICIÓN .....	29
7.	TEORÍAS DE LASATISFACCIÓN LABORAL .....	30
A.	TEORÍA DE LOS DOS FACTORES DE FREDERICK HERZBERG .....	30
B.	TEORÍA DE LAS NECESIDADES DE MCCLELLAND .....	34
C.	TEORÍA DE LOS EVENTOS SITUACIONALES .....	36

D. TEORÍA DEL GRUPO DE REFERENCIA SOCIAL .....	36
E. MODELO DE LAS CARACTERÍSTICAS DE LA FUNCIÓN .....	37
8. FACTORES QUE CONTRIBUYEN A LA SATISFACCIÓN LABORAL.....	38
A. SEGÚN SONIA PALMA (1999).....	38
9. MEDICIÓN DE LA SATISFACCIÓN LABORAL .....	44
A. MINNESOTA SATISFACTION QUESTIONNAIRE-MSQ.....	45
B. JOB IN GENERAL SCALE (JIG) .....	46
C. CUESTIONARIOS 20/23 MELIA & PEIRÓ .....	46
D. ESCALA DE SATISFACCIÓN LABORAL VERSIÓN PARA ORIENTADORES (ESL-VO).....	46
E. CUESTIONARIO DE SATISFACCIÓN LABORAL DE CHIANG .....	47
F. ESCALA DE SATISFACCIÓN LABORAL SL—SPC .....	47
10. INSATISFACCIÓN LABORAL .....	48
A. CÓMO EXPRESAN LOS EMPLEADOS SU INSATISFACCIÓN .....	50

### **CAPITULO III METODOLOGÍA**

1. MÉTODO DE INVESTIGACIÓN .....	52
2. TIPO DE INVESTIGACIÓN.....	52
3. DISEÑO DE INVESTIGACIÓN.....	53
4. PARTICIPANTES .....	53
5. TÉCNICA DE RECOLECCIÓN DE DATOS.....	54
6. INSTRUMENTOS .....	55
7. PROCEDIMIENTO .....	60

## **CAPITULO IV RESULTADOS**

ANÁLISIS DE RESULTADOS.....	61
-----------------------------	----

## **CAPITULO V**

DISCUSIÓN .....	81
CONCLUSIONES .....	85
RECOMENDACIONES .....	87
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	88
ANEXOS .....	90

## LISTA DE TABLAS

<b>TABLA 1</b> CARACTERÍSTICAS DESCRIPTIVAS DE LOS TRABAJADORES EVALUADOS.....	62
<b>TABLA 02</b> NIVEL DE CAPACIDAD INTELECTUAL DE LOS TRABAJADORES DE LA EMPRESA DEL SECTOR RETAIL.....	63
<b>TABLA 03</b> CAPACIDAD INTELECTUAL Y GÉNERO.....	64
<b>TABLA 04</b> CAPACIDAD INTELECTUAL Y EDAD .....	65
<b>TABLA 05</b> CAPACIDAD INTELECTUAL Y ÁREA LABORAL.....	66
<b>TABLA 06</b> NIVEL DE SATISFACCIÓN LABORAL DE LOS TRABAJADORES DE LA EMPRESA DEL SECTOR RETAIL.....	67
<b>TABLA 07</b> SATISFACCIÓN LABORAL Y GÉNERO.....	68
<b>TABLA 08</b> SATISFACCIÓN LABORAL Y EDAD .....	69
<b>TABLA 09</b> SATISFACCIÓN LABORAL Y ÁREA DE TRABAJO.....	70
<b>TABLA 10</b> SATISFACCIÓN LABORAL Y TIEMPO DE SERVICIO .....	72
<b>TABLA 11</b> FACTORES DE LA SATISFACCIÓN LABORAL .....	74
<b>TABLA 12</b> CORRELACIÓN ENTRE EL NIVEL DE INTELIGENCIA Y LOS FACTORES DE LA SATISFACCIÓN LABORAL.....	78
<b>TABLA 13</b> CORRELACIÓN ENTRE NIVEL DE INTELIGENCIA Y SATISFACCIÓN LABORAL.....	80

## LISTA DE GRÁFICOS

<b>GRAFICO 01</b> NIVEL DE CAPACIDAD INTELECTUAL DE LOS TRABAJADORES DE LA EMPRESA DEL SECTOR RETAIL.....	63
<b>GRAFICO 02</b> CAPACIDAD INTELECTUAL Y GÉNERO.....	64
<b>GRAFICO 03</b> CAPACIDAD INTELECTUAL Y EDAD.....	65
<b>GRAFICO 04</b> CAPACIDAD INTELECTUAL Y ÁREA LABORAL.....	66
<b>GRAFICO 05</b> NIVEL DE SATISFACCIÓN LABORAL DE LOS TRABAJADORES DE LA EMPRESA DEL SECTOR RETAIL.....	67
<b>GRAFICO 06</b> SATISFACCIÓN LABORAL Y GÉNERO.....	68
<b>GRAFICO 07</b> SATISFACCIÓN LABORAL Y EDAD.....	69
<b>GRAFICO 08</b> SATISFACCIÓN LABORAL Y ÁREA DE TRABAJO.....	70
<b>GRAFICO 09</b> SATISFACCIÓN LABORAL Y TIEMPO DE SERVICIO.....	72
<b>GRAFICO 10</b> FACTORES DESATISFACCIÓN LABORAL.....	75

## **CAPÍTULO I**

### **INTRODUCCIÓN**

Comprender el comportamiento organizacional nunca tuvo tanta importancia como en la actualidad, por tal motivo las empresas brindan mayor interés a la calidad de vida laboral a diferencia años pasados en donde se buscaba la relación con el rendimiento, siendo el factor humano es el recurso más valioso de una organización y de un país en su conjunto, es el que puede desarrollar las competencias necesarias para construir ventajas competitivas y para que esto ocurra es indispensable atender a su satisfacción laboral, ya que de acuerdo a la literatura, un trabajador satisfecho tiende a ser más productivo. (Aguilar, Magaña, Surdez. 2010). En este contexto, los gerentes que representan el sistema administrativo deben tratar de conocer las bases del comportamiento organizacional como medio para mejorar las relaciones entre las personas y la organización y así maximizar el desempeño y productividad para alcanzar las metas y objetivos propuestas en la organización.

En un estudio de satisfacción laboral, Peña, Olliqui, Aguilar (2013), se encontró que uno de los problemas que más preocupa, hoy en día, a los directivos de las organizaciones es la falta de motivación y satisfacción laboral en su personal, pues ello influye en el rendimiento, en la disposición al cambio y en la contribución al logro de los objetivos, clave para que la empresa tenga éxito y sea competitiva.

Las organizaciones actuales están inmersas en cambios tecnológicos, sociales y económicos, y nadie duda, que del proceso de adaptación a estos obtendremos las metas y logros propuestos, para lo cual es esencial disponer de personas satisfechas con su trabajo y con la organización, ello aumentara claramente su rendimiento y la calidad del servicio que prestan (Vásquez, 2007). El activo más importante de la organización son los colaboradores y es necesario generar satisfacción en los mismos tanto de carácter económico como en sus condiciones de trabajo, lo cual tiene implicancia en la productividad y rentabilidad de la empresa.

Así mismo al investigar cómo influye la satisfacción laboral en el desempeño en una empresa del sector retail, se encontró que a medida que la orientación al logro de los trabajadores aumenta, su satisfacción con las oportunidades de desarrollo disminuye, y solo se orienta a cumplir los objetivos y metas propuestos por la jefatura, igualmente, a medida que los funcionarios aumentan la satisfacción con el reconocimiento en cuanto a su rendimiento, su orientación al logro disminuye, porque se siente conformes con lograr los objetivos y metas propuestos por la jefaturas (Sánchez, G. 2010).

La inteligencia está presente en cada una de nuestras acciones que realizamos en la vida personal, social y laboral, determinando así la manera de enfrentarnos a las

situaciones, de plantearnos y resolverlas de la mejor manera. Un alto nivel de inteligencia supone una ventaja en la vida cotidiana, dado que la mayoría de las actividades diarias requieren algún tipo de razonamiento y toma de decisiones. Por el contrario, una baja inteligencia supone una desventaja, especialmente en ambientes desorganizados. No obstante un alto CI no garantiza el éxito en vida y un bajo CI no garantiza el fracaso.

Hoy en día en el mundo laboral requiere de personal con capacidades para afrontar nuevos retos con un aprendizaje continuo y buscar la manera de resolver los problemas de manera eficaz que se presentan en la organización, en relación con la satisfacción laboral son esencialmente relevantes en los trabajadores para así poder desempeñarse de acuerdo a lo esperado por la organización. Por ello el conocimiento y comprensión de la capacidad intelectual y satisfacción laboral de los trabajadores, constituye factores fundamentales para la organización y para los resultados que se proponen alcanzar.

Con los resultados se espera contribuir a conocer y entender un poco más de nuestra situación laboral y sus variables que influyen en el comportamiento laboral. La investigación está estructurado por 5 capítulos.

El primer capítulo denominado: “Planteamiento de la investigación”, contiene la formulación del problema, hipótesis, importancia, objetivos, entre otros.

El segundo capítulo denominado: marco teórico, considera los aspectos relacionados a la Capacidad Intelectual y satisfacción laboral, definiciones, teorías, entre otros.

El tercer capítulo denominado: Metodología de la investigación, incluye contenidos relacionados al tipo y al diseño de investigación, sujetos, material y procedimiento.

El cuarto capítulo denominado: resultados de la investigación, contiene los aspectos de identificación de la Capacidad Intelectual y su influencia en la satisfacción laboral del personal que labora en la empresa.

Capítulo Quinto: la discusión de los resultados, donde se relaciona y analiza los resultados de la investigación.

Finalmente se presentan las conclusiones y sugerencias a las que se ha arribado producto del trabajo, así como la bibliografía y anexos respectivos.

## **1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

En el Perú el sector Retail ha venido mostrando un gran dinamismo durante los últimos años debido al sostenido crecimiento económico de nuestro país. En el año 2000, apenas existían 8 centros comerciales en el Perú, todos concentrados en Lima. Hoy, superan los 70 y se ubican en 13 regiones del país. Las inversiones en locales comerciales han aumentado, con la creación de 45 centros comerciales en la última década y se proyectan más de 100 centros comerciales en 2017.

Por este crecimiento del sector Retail los directivos de las organizaciones brindan mayor importancia al capital humano aumentando sus capacidades y elevando sus aptitudes al punto de entregar lo mejor de sí a su trabajo, por ello es uno de los principales elementos dentro de la organización y de ella depende en gran medida el éxito o el fracaso de la empresa. Como lo mencionan Aguilar, Magaña, Surdez.

(2010), el factor humano es el recurso más valioso de una organización y de un país en su conjunto, es el que puede desarrollar las competencias necesarias para construir ventajas competitivas y para que esto ocurra es indispensable atender a su satisfacción laboral, ya que de acuerdo a la literatura, un trabajador satisfecho tiende a ser más productivo.

Por tal motivo en la última década se desarrollaron estudios relacionados al comportamiento dentro de la organizacional, uno de ellos es la satisfacción laboral que implica una actitud, o más bien un conjunto de actitudes y una tendencia valorativa de los individuos y los colectivos en el contexto laboral que influirán de una manera significativa en los comportamientos y desde luego en los resultados.

Robbins (1998), la define como el conjunto de actitudes generales del individuo hacia su trabajo. Quien está muy satisfecho con su puesto tiene actitudes positivas hacia éste; quien está insatisfecho, muestra en cambio, actitudes negativas. Cuando la gente habla de las actitudes de los trabajadores casi siempre se refiere a la satisfacción laboral; de hecho, es habitual utilizar una u otra expresión indistintamente.

La inteligencia según Colom y Andrés-Pueyo (2012), se puede concebir como una capacidad para procesar mentalmente la información del ambiente (en su sentido más amplio), de modo que la persona pueda razonar, resolver problemas, y tomar decisiones. Las investigaciones disponibles sobre rendimiento en el trabajo contradicen las afirmaciones de que el rendimiento en los test de inteligencia sólo es relevante para predecir el nivel de rendimiento en la escuela (Gottfredson, 1997). Actualmente se dispone de muchas evidencias empíricas sobre la importante

validez predictiva del rendimiento en los test de inteligencia dentro del mundo laboral.

Por esta razón se busca estudiar estas dos variables en nuestra población laboral específicamente en el sector retail, además de analizar la correlación existente. Y aunque la variable inteligencia ha sido relegada en los últimos años por una variable más relacionada con las emociones en cuanto a frecuencia de estudio, no quiere decir que haya dejado de ser importante. Por esta razón y ante la creciente expansión de empresas dedicadas al sector retail y siendo el factor humano el único capaz de llevar al éxito a la organización es que nos planteamos como pregunta de investigación:

¿Existirá relación significativa entre el nivel de capacidad intelectual y la satisfacción laboral en los trabajadores de una empresa privada del sector retail?

## **2. OBJETIVOS**

### **2.1.OBJETIVO GENERAL DE LA INVESTIGACIÓN**

Identificar la existencia de relación entre la capacidad intelectual y satisfacción laboral en los trabajadores de la Empresa del sector retail.

### **2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS DE LA INVESTIGACIÓN**

- Determinar el nivel de capacidades intelectuales que poseen los trabajadores de la empresa del sector retail.
- Medir el grado de satisfacción laboral que poseen los trabajadores de la empresa del sector retail.

- Establecer el nivel de capacidad intelectual según el género, edad y área de trabajo que poseen los trabajadores de la empresa del sector retail.
- Determinar el grado de satisfacción laboral según el género, edad, tiempo de servicio y área de trabajo que poseen los trabajadores de la empresa del sector retail.
- Analizar si existe relación significativa entre los factores de satisfacción laboral y el nivel de capacidad intelectual.
- Definir si existe relación significativa entre las variables de capacidad intelectual y satisfacción laboral en los trabajadores de la empresa del sector retail.

### **3. HIPÓTESIS**

- H1 Existe relación significativa entre la capacidad intelectual y la satisfacción laboral en los trabajadores de la empresa del sector retail.
- H° No existe relación significativa entre la capacidad intelectual y la satisfacción laboral en los trabajadores de la empresa del sector retail.

### **3. IMPORTANCIA DEL ESTUDIO**

Como sabemos en el Perú se está desarrollando un crecimiento empresarial a un ritmo vertiginoso en el sector Retail, ya sea con inversiones nacionales o extranjeras y con una expansión a nivel nacional, dentro de este contexto esta investigación fue motivada por la necesidad de conocer el nivel de capacidad intelectual y en qué medida puede afectar al nivel de satisfacción en trabajadores de una empresa del sector Retail; asumiendo la importancia que tiene para el trabajador y las organizaciones determinar los niveles de satisfacción laboral dentro

de la organización nos brindara una visión clara de la actitud del trabajador hacia su tarea y su organización, porque de ello dependerá un óptimo desempeño en el área de trabajo; así mismo la base del éxito empresarial radica en el capital humano, porque un bajo nivel de satisfacción laboral se manifiesta en abandono, ausentismo y alta rotación de personal, esto se verá reflejado en el cumplimiento de metas y objetivos de la empresa. Al respecto Aguilar, Magaña, Surdez. (2010). Expresan que el factor humano es el recurso más valioso de una organización y de un país en su conjunto, es el que puede desarrollar las competencias necesarias para construir ventajas competitivas y para que esto ocurra es indispensable atender a su satisfacción laboral, ya que de acuerdo a la literatura, un trabajador satisfecho tiende a ser más productivo.

Además de ser la única en este marco de estudio; pues no existe investigaciones que se centran en relacionar estas dos variables: capacidad intelectual y satisfacción laboral.

Los resultados de esta investigación, permitirá proporcionar nuevos conocimientos al mundo laboral, de igual forma brindar al área de Recursos Humanos nuevos enfoques y perspectivas acerca de los determinantes que influyen en la satisfacción de sus trabajadores la misma que permitirá tomar en cuenta al momento de realizar selección y/o evaluación del personal y también para la psicología como ciencia pues genera más conocimientos al campo profesional.

#### **4. LIMITACIONES DEL ESTUDIO**

- a. El restringido acceso a la información del personal que labora en la empresa.
- b. La disponibilidad de tiempo y horarios por parte del personal que labora en la empresa del sector retail.
- c. La falta de investigaciones referente a la capacidad intelectual que se hayan realizado en el área organizacional.
- d. La rotación del personal, por la cual no se pude evaluar a todo el personal de la empresa.

#### **5. VARIABLES DE LA INVESTIGACIÓN**

##### **A. VARIABLES**

###### **➤ Variable A**

Capacidad Intelectual.

###### **➤ Variable B**

Satisfacción Laboral.

## B. OPERACIONALIZACION DE LAS VARIABLES

### a. Indicadores de la variable A

VARIABLE	DEFINICIÓN OPERACIONAL	RANGO	NORMA	DIAGNOSTICO
TEST DE MATRICES PROGRESIVAS	Evalúa la capacidad para la comprensión y el manejo mental de las relaciones abstractas y el pensamiento lógico.	I	Intelectualmente superior: si su puntaje iguala o sobrepasa al percentil 95 para los sujetos de su edad.	SUPERIOR
		II	Definidamente superior en capacidad intelectual al término medio: si iguala o sobrepasa el percentil 75. II+ : Si su porcentaje iguala o sobrepasa el percentil 90	SUPERIOR TERMINO MEDIO
		III	Intelectualmente término medio: si el puntaje cae en los percentiles 25 y 75. II +: si su percentil sobrepasa la mediana, es decir el percentil 50 de su edad. II - : si es menor que la mediana.	TERMINO MEDIO
		IV	Definitivamente inferior en capacidad intelectual al término medio: si su puntaje es igual o menor al percentil 25; IV - : si es igual o menor al percentil 10.	INFERIOR TERMINO MEDIO
		V	Deficiente mental: si es igual o menor al percentil 5 de su mismo grupo de edad.	DEFICIENTE

**b. Indicador de la variable B**

VARIABLES	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	DEFINICIÓN	INDICADOR
SATISFACCIÓN LABORAL	Es el grado de conformidad que el trabajador, empleado y obrero percibe respecto al entorno de su trabajo	Factor I: Condiciones Físicas y/o Materiales	Los elementos materiales o de infraestructura donde se desenvuelve la labor cotidiana de trabajo y se constituye como facilitador de la misma.	ALTA SATISFACCIÓN
		Factor II: Beneficios Laborales y/o Remunerativos	El grado de complacencia en relación con el incentivo económico regular o adicional como pago por la labor que se realiza.	PARCIAL SATISFACCIÓN
		Factor III: Políticas Administrativas	El grado frente a los lineamientos o normas institucionales dirigidas a regular la relación laboral y asociada directamente con el trabajador.	REGULAR
		Factor IV: Relaciones Sociales	Grado de complacencia frente a la interrelación con otros miembros de la organización con quien se comparte las actividades laborales cotidianas.	PARCIAL INSATISFACCIÓN
		Factor V: Desarrollo Personal	Oportunidad que tiene el trabajador de realizar actividades significativas a su autorrealización.	ALTA INSATISFACCIÓN
		Factor VI: Desempeño de Tareas	La valoración con la que asocia el trabajador sus tareas cotidianas en la entidad en la labora.	
		Factor VII: Relación con la Autoridad	La apreciación valorativa que realiza el trabajador de su relación con el jefe directo y respecto a sus actividades cotidianas.	

## **6. DEFINICIÓN DE TÉRMINOS**

### **A. Inteligencia**

- Es la capacidad global del individuo para actuar con finalidad, para pensar razonadamente y para entenderse de un modo efectivo con su medio ambiente (Wechsler, citado por Papalia 2009).

### **B.- Satisfacción Laboral**

- Se define la satisfacción laboral como “la perspectiva favorable o desfavorable que tienen los trabajadores sobre su trabajo expresado a través del grado de concordancia que existe entre las expectativas de las personas con respecto al trabajo, las recompensas que este le ofrece, las relaciones interpersonales y el estilo gerencial” (Morillo, 2006)

### **C.- Insatisfacción laboral**

- Se puede definir como el grado de malestar que experimenta el trabajador con motivo de su trabajo. Generalmente son ciertos factores de la organización del trabajo o psico-sociales. (Granda Carrazas, 2006)

### **D.- Sector retail**

- Retail es un término de la lengua inglesa que se emplea para nombrar a la venta minorista. La comercialización de productos al por menor, por lo tanto, constituye el retail. (Pérez y Merino, 2014)

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

#### **1. LA INTELIGENCIA**

El ser humano se ha caracterizado por su capacidad de adaptarse en el medio ambiente en el que se encuentra, esto es posible mediante el uso coordinado de su mente y de su cuerpo la cual le permite recolectar información, comprenderlos, procesarlos y emplearlos de manera acertada, buscando diferentes alternativas, para poder adaptarse y sobrevivir; así mismo la persona inteligente conseguirá desarrollar habilidades para emplearlas en situaciones y resolver los problemas de la vida cotidiana. La inteligencia es uno de los constructos más estudiados en psicología, y ha preocupado a diversos especialistas a lo largo de la historia, con intereses filosóficos, sociales, educativos y científicos. Sin embargo, a pesar de los múltiples estudios que se han hecho al respecto, no ha sido posible uniformizar los criterios para su definición y abordaje. De manera tradicional se ha definido la

inteligencia como la “capacidad para resolver problemas”, o la “habilidad para pensar de manera abstracta” (McKeachie y Doyle, 1973).

Así mismo el estudio de la inteligencia ha sido uno de los apartados más característicos de la psicología a lo largo del siglo XX. Desde los primeros trabajos de Ch. Sperman, A. Binet, y L.L. Thurstone hasta la actualidad los avances en este campo han sido insistentes y también controversiales, la oposición de las predicciones y la aplicación ha sido intenso y a veces ha superado el estricto marco de la Psicología para convertirse en una discusión sociopolítica debido a la envergadura de este fenómeno en la vida común.

### **1.1 Definiciones de la Inteligencia.**

Si indagamos un poco en la etimología de la propia palabra encontramos en su origen latino *intelligere*, compuesta de *nous* (entre) y *legere* (escoger), por lo que podemos deducir que ser inteligente es saber elegir la mejor opción entre las que se nos brinda para resolver un problema, la RAE por su lado,(Diccionario de la Real Academia Española), la define como una capacidad para resolver problemas y para comprender, la American Psychological Association (APA), la define como la habilidad para comprender ideas complejas, de adaptarse eficazmente al entorno, así como el de aprender de la experiencia, A continuación presentaremos algunas definiciones:

Piaget (Citado por Papalia: 1978): Capacidad para adaptarse al ambiente y por ello, inclusive el comportamiento pre-verbal es inteligente pues tiene la Capacidad de asimilación y acomodación.

Binet (Citado por Papalia: 1978) “La tendencia a tomar y mantener una dirección definida; la capacidad para realizar adaptaciones con el propósito de obtener un fin deseado y el poder de la autocrítica”.

Wechsler (Citado por Samer, 1996): “El conjunto o capacidad global del individuo para actuar de un modo propositivo, pensar de manera racional y enfrentarse efectivamente con su ambiente”.

Charles Spearman (Wolman citado por Riveros, 1996): “Factor General (g) de energía mental que los individuos poseen en diversos grados y que actúan en todas las actividades mentales en cantidades que difieren de acuerdo con las exigencias de las tareas. Además de (g) cada tipo específico de actividad mental incluye su factor especial”

Edward L. Thorndike (1874 - 1949) concibió a la inteligencia como el producto de un gran número de capacidades intelectuales interconectadas pero distintas esta perspectiva se conoce ahora como teoría multifactorial. Ciertas actividades mentales tienen elementos en común y se combinan para formar grupos. Se han identificado 3 de estos grupos: social, concreto e inteligencia abstracta.

## **2. TEORÍAS DE LA INTELIGENCIA.**

### **A. TEORÍA BIFACTORIAL DE SPEARMAN**

Fue el creador del análisis factorial, su teoría esquematiza las habilidades del hombre, teniendo algo en común a lo que llamó Factor “G” y un factor específico al cual llamo factor “E”. Spearman sostiene que en toda habilidad se dan los dos

factores, pero estos no desempeñan el mismo papel en todas las habilidades “G”, el cual es el factor principal, en otras, lo es “E”.

En investigaciones posteriores quedaron demostrados la existencia de los llamados “factores de grupo”, que se encuentra en gran parte en un conjunto de habilidades afines. Pese a su denominación de bifactorial; la teoría de Spearman, ha llegado a distinguir tres factores de inteligencia:

Factor “G” (Factor General); es un factor cuantitativo único de la inteligencia, común y fundamental para todas las funciones cognoscitivas de un individuo, su magnitud es intraindividual, variables, constante en todas las habilidades del individuo. Factor “E” (factor específico); es un factor cuantitativo variables tanto de una a otra habilidad del individuo. El factor “E” es propio de cada habilidad particular y no depende, ni se correlacionan con “G” ni con otros, cualitativamente el factor “E” actúa como maquina dispositiva o instrumento a través del cual actúa y opera la energía mental “G” Factor de grupo; es un factor común a muchas de las habilidades; Sperman y Colaboradores determinaron los siguientes factores de grupos: “V”, verbal (sinónimos, opuestos, analogías, vocabulario); “M”, Mecánico; “E”. Espacial (Relaciones Espaciales); “N”: numérico (Actitudes para Operaciones Numéricas); memoria (Que probablemente incluya varias otras); lógico (Deducción o inducción); “W”, voluntad (factor de persistencia según Spearman).

Según Spearman considera que la inteligencia está determinada por un alto número de factores (uno para cada función y un factor general “G”, común a todas las funciones). Citado por Granda Machado y Zeballos Pinto (2010).

## **B. TEORÍA THORNIKE Y THOMPSON**

Según los autores la inteligencia es un conjunto de un gran número de aptitudes específico independiente. La unificación se da en la acción resultante, única causa de su aparente unidad, sin embargo ambos admitieron la intercorrelación entre habilidades independientes, disminuyendo así la oposición a la teoría de Spearman.

## **C. TEORÍA MULTIFACTORIAL DE THURSTONE**

En síntesis, postulan que no existe “G” ni “E” sino, solamente varios factores de grupo, juntamente con Kelly y Hull considero a la inteligencia como un compuesto de un número limitados de habilidades primarias: “V”.

## **D. OTRAS TEORÍAS MULTIFACTORIALES**

a.- J.P. Guilford 1961. Considero incompleto el modelo de Thurstone. Optó por un modelo tridimensional de la inteligencia, distinguiendo tres clases fundamentales de capacidad mental: Operaciones, que es el acto de pensar; contenidos, que son los términos en que pensamos (palabras y símbolos, por ejemplo); y, productos, ideas que encontramos. Cada una de esas categorías puede dividirse, es decir, que cada factor puede clasificarse atendiendo a la operación sobre alguna clase de contenido y dar por resultados algún producto.

b.- R.B. Catell, 1971, postula que solo existen dos grupos de capacidades mentales. El primero es lo que él llama inteligencia cristalizada, o capacidad como el

razonamiento y las destrezas verbales y numéricas; al segundo grupo de destrezas las llama inteligencia fluida, o sea las habilidades como las imágenes espaciales y Visuales, la capacidad de advertir los detalles visuales y la memoria mecánica, estas destrezas, según Catell reciben una influencia menor de la experiencia y de la educación formal.

Dicho en otras palabras, la inteligencia fluida es la capacidad no solo para entender lo que se ha aprendido, sino ser capaz de ver la relevancia del conocimiento en una situación problema determinada y ser capaz de usar el conocimiento de manera creativa en una situación nueva.

c.- La teoría jerárquica de la inteligencia propuesta por Sternberg estrechamente vinculada con una amplia variedad de habilidades importantes para el funcionamiento efectivo de la persona en el mundo real. Para Sternberg, la inteligencia implica: habilidades mentales (aspecto constitutivo); “insight” y adaptabilidad creativa (aspecto de la experiencia); y capacidad de respuesta al medio (aspecto Contextual).

Después de realizar algunos estudios acerca del coeficiente intelectual y de procesos cognoscitivos, Sternberg llegó a la conclusión de que la inteligencia humana abarca una variedad de habilidades mucho más amplias que la imaginada por teorías anteriores y que las habilidades necesarias para desempeño efectivo en el mundo real son tan importantes como las más limitadas.

### **3. DETERMINANTES DE LA INTELIGENCIA**

Según estudios realizados, los determinantes de la inteligencia son:

## C. LA HERENCIA

Al principio del siglo XX los Psicólogos estaban más convencidos que la inteligencia era hereditaria, pues existen diferencias hereditarias entre los diferentes grupos etnológicos en cuanto a aspectos y constitución corporal en consecuencia se suponía que debían existir diferencias respecto a la inteligencia. También podemos señalar que existen diferencias en las condiciones sociales entre estos grupos que hacen pensar aunque no esté comprobado que las diferencias del CI sean condicionadas por la cultura. Desde hace unos 50 años, R.C. Tryon, citado por Morris, Ch. 1992, empezó a preguntarse si la capacidad de reconocer laberintos pudiera transmitirse genéticamente a las ratas. Los criadores de caballos y ganaderos saben desde hace mucho que la crianza selectiva (por ejemplo, cruzar un caballo veloz con otro fuerte) puede cambiar las características físicas de los animales.

Obviamente es imposible hacer experimentos de laboratorio en selección genética con seres humanos. Sin embargo, la naturaleza nos da sujetos experimentales casi perfectos para medir la herencia de los seres humanos: los gemelos idénticos. Si como indica Tryon la inteligencia se hereda, los gemelos deberán tener cociente intelectual idéntico. Estos estudios en gemelos se inician comparando las puntuaciones en el cociente intelectual.

De acuerdo con esta posición la inteligencia tiene relación de igual a igual con la calidad de los genes que determinan la estructura y funcionamiento del sistema orgánico neuroendocrino. La inteligencia es una función de la forma como un organismo está constituido.

Todavía aun es imposible distinguir entre los defectos mentales causados por los genes defectuosos en el ovulo recién fecundado y los efectos originados por intentos de aborto, alimentación inadecuada durante el embarazo, alteraciones endocrinas en la madre, enfermedades infecciosas en la misma, lesiones durante el parto, maltrato no intencionado durante la primera infancia.

#### **D. AMBIENTE**

Según estudios realizados se ha comprobado que las diferencias del medio ambiente y de la educación, son las causas principales de las diferencia de los cocientes intelectuales entre distintos grupos sociales. Quienes proponen el factor ambiental no niegan que cierta parte de la inteligencia es heredada, pero piensan que ello es solo el principio. Cada uno de nosotros hereda cierta parte de su constitución de sus padres, pero nuestro peso en Kilos depende de cuánto comemos y que tanto ejercicio hacemos. Igualmente, aunque heredamos cierta capacidad mental, el desarrollo de nuestra habilidad intelectual depende de lo que vemos entorno a mostros. El argumento de los ambientalistas empieza incluso antes del nacimiento Por ejemplo, un grupo de psicólogos, estudió a un grupo de embarazadas que eran pobres y que, por lo mismo rara vez comían tres veces al día. La mitad de ellas recibió un suplemento dietético y la otra mitad placebos. Después, a la edad de 3 y 4 años, se aplicaron test de inteligencia a los hijos de las mujeres que habían ingerido el suplemento dietético, obtuvieron resultados mejores que el resto de niños (Harrel, Woodyard y Gates, 1995, citados pro Morris, Ch. 1992).

Una desnutrición extrema en la infancia puede reducir las puntuaciones que se logran en el CI y provocar retardo mental. Algunos investigadores afirman que los patrones de crianza de los niños explican las diferencias de clase en el cociente intelectual. Señalan que las madres de clase baja, en especial las que tienen muchos hijos, juegan menos con sus hijos que las madres de clase media. He aquí los puntos fundamentales en que se apoyan los ambientalistas: es verdad que algunas capacidades generales se heredan, pero sin la adecuada estimulación no se desarrolla la inteligencia del niño. Los efectos de privación temprana (se trata de la soledad extrema de los niños recluidos en las instituciones o del aislamiento de los niños pobres) posiblemente no sean reversibles en la vida adulta. Angoff 1998, citado por Morris, Ch. 1992).

#### **E. CONDICIONES SOCIOECONÓMICAS E INTELIGENCIA.**

Las pruebas de inteligencia no ofrecen los mismos resultados en todas las clases sociales. Una posición socioeconómica alta implica también puntuaciones más elevadas en inteligencia. El nivel de ingresos, la clase social, la cultura y la educación influyen en el rendimiento intelectual. De hecho los mejores predictores de la inteligencia son el índice socioeconómico familiar y el nivel de educación de la madre. Según los ambientalistas, la pobreza probablemente ejerce sus efectos perjudiciales a través de la salud prenatal de la madre, la mala salud nutricional del hijo, la carencia de libros y otros materiales educativos, la falta de tiempo de los padres para jugar con los hijos y proporcionarles la suficiente estimulación. El orden en que se nacen y el tamaño de la familia están también relacionados con el

cociente de inteligencia. Se concluye que no hay que confundir la ignorancia, la falta de medios y las diferencias culturales con la habilidad intelectual innata. (Rivera, Y. 2003)

#### **F. SEXO E INTELIGENCIA.**

Tradicionalmente se han establecido dos diferencias primordiales entre hombres y mujeres en cuanto a rendimiento intelectual. Según la primera, los hombres son más inteligentes que las mujeres. Galton en uno de sus razonamientos circulares, afirmaba: “Si la agudeza de las mujeres fuera superior a la de los hombres, los empresarios, por propio interés, las emplearían siempre antes que a los varones, pero como ocurre lo contrario, resulta probable que la suposición contraria sea la verdadera”. Lo cierto es que, a igualdad de oportunidades educativas, no se ha informado de ninguna diferencia en inteligencia general entre los sexos. En el primer Stanford Binet se encontraron incluso cocientes de inteligencia mayores para las mujeres, por lo cual .fue retocado reduciéndose algunas secciones que las mujeres complementaban mejor y ampliándose las que favorecían a los hombres. Así, la igualdad entre los hombres y mujeres es un resultado prefabricado, que depende de las habilidades concretas que queramos recalcar en un test.

Esto nos conduce a la segunda tradicional diferencia: los hombres son superiores a las mujeres en aptitudes para la mecánica, mientras que las mujeres, por el contrario, son superiores a los hombres en aptitudes relacionadas con cocinar, coser y cuidar a los niños. Intentar imputar estas diferencias a la genética es evidentemente absurdo. Hay en cambio pruebas de que los niños obtienen

puntuaciones más altas que las niñas en capacidad espacial y matemáticas, mientras que las niñas superan a los niños en aptitudes verbales y en memoria, sin que se haya determinado si las diferencias son biológicas o producidas por el ambiente. Probablemente los diferentes papeles que la sociedad depara a hombres y a mujeres son causa de la mayor parte de diferencias observadas. (Rivera, et. 2003)

#### **4. VISIÓN HISTÓRICA DE LA MEDIDA DE LA INTELIGENCIA**

Los test de inteligencia se han convertido en un tema político polémico que se iniciaron a mediados del siglo XIX por un interés en el tratamiento humanitario de personas con problemas de retraso y trastornos mentales que estabas ingresando en instituciones de los EEUU y Europa. Las primeras pruebas de inteligencia fueron preparadas por médicos franceses, uno de los cuales hizo hincapié en la capacidad verbal y el otro resalto más la importancia de ciertas tareas, como insertar fichas de distintas formas en un tablero con huecos de formas similares (Esquirol, 1838; Seguin, 1866).

Más tarde aun en el siglo XIX, Sir Francis Galton (1883) biólogo inglés firmemente convencido de que la inteligencia se hereda, trasladó su convicción de que un alto grado de discriminación sensorial era la clave de la inteligencia a varias medidas.

Otro de los más importantes contribuidores en esos primeros tiempos fue el psicólogo americano James McKee Catell, que en 1890 acuñó el término test mental desarrollo pruebas fáciles de administrar, proponían tareas sencillas, con el tiempo de reacción, la sucesión de palabras, la agudeza visual y la discriminación de pesos.

Las pruebas de inteligencia que conocemos actualmente no se lanzaron a la escena educativa hasta 1905, en aquellos tiempos se solicitó la ayuda del psicólogo Alfred

Binet para que creara un test para poder discriminar las capacidades des académicas, Binet invento el termino nivel mental para expresar la puntuación de un niño en el test. Este nivel, que más tarde se llamó edad mental, correspondía a la edad de los niños normales que habían recibido una puntuación similar en estos temas durante la preparación de la prueba. Los niños de 3 años que habían contestado todos los ítems y habían pasado u 80% o 90 % del test les correspondían una edad mental de 3 años y para Binet aquellos niños que no superaron la prueba serían sometidos a métodos de ortopedia metal que aumentara su inteligencia.

El termino CI (cociente intelectual) fue acuñado más tarde para convertir la edad mental en un valor que pudiera ser utilizado independientemente de la edad, es la razón entre la edad mental de una persona EM y su edad cronológica EC multiplicada por 100:

$$\text{Coeficiente Intelectual (CI)} = \frac{\text{Edad mental}}{\text{Edad Cronológica}} \times 100$$

Cuando la EM es la misma que la EC la persona tiene un CI de 100, que es el valor medio, cuando la EM es mayor a la EC, el CI es superior a 100 cuando la EM es menor que la EC, el CI es menor que 100.

Los test de Binet- Simón guiaron el desarrollo de todos los test de inteligencia posteriores aunque algunos de estos test han variado en diversos aspectos sobre en la aplicación que al inicio era exclusivamente individual, al inicio de la primera guerra mundial apareció los test colectivos lo que modiflico la aplicación y permitió su expansión a Gran Bretaña y EEUU , donde Lewis Terman psicólogo de la

universidad de Stanford lo reviso y estandarizo para niños norteamericanos conociéndose como test de Stanford-Binet. (Diane E. Papalia y Sally Wendkos Olds 1987)

## **5. TEST DE INTELIGENCIA**

### **A. LA ESCALA DE INTELIGENCIA DE STANFORD-BINET**

El primer test de inteligencia fue diseñado para el sistema de las escuelas públicas en Francia por Alfred Binet, director del laboratorio de psicología en la Sorbona, y por su colega Theodore Simón. Ambos inventaron varias preguntas y las probaron en escolares de París para averiguar cuales niños sufrían retardo mental o tenían problemas de aprendizaje.

La primera escala de Binet-Simón se publicó en 1905. Constaba de 30 test dispuestos por orden de creciente dificultad. En cada niño, el examinador comenzaba en la parte superior de la lista y recorría hacia abajo hasta que el niño ya no podía contestar las preguntas. En 1908 ya habían sido sometidos a este test suficientes niños para predecir lo que el niño normal podía hacer en ese nivel de edad. Basándose en esas puntuaciones promedio, Binet desarrolló el concepto de edad mental. Un niño que obtiene calificaciones iguales a las de un niño de 4 años tiene una edad mental de 4.

En los 10 años siguientes se publicaron varias adaptaciones de Binet, la de mejor conocida fufe preparada en la Stanford University por L. M. Terman y se dio a conocer en 1916. Terman introdujo el ahora famoso CI (cociente intelectual) para indicar el valor numérico de la inteligencia y estableció la puntuación de 100 para la persona de inteligencia promedio.

## **B. LA ESCALA DE INTELIGENCIA DE WECHSLER**

Desarrollado por David Wechsler psicólogo que trabajaba en el Hospital de Nueva York, el test individual que se suele aplicarse a los adultos es la escala de inteligencia para adultos de Wechsler-revisada (WAIS\_R). Se oponía a usar en los adultos la escala de Stanford-Binet por tres motivos. Primero, los problemas habían sido diseñados para niños y parecían infantiles al adulto. Segundo las normas referentes a la edad mental de ese test no se aplicaban a los adultos. Por último, la escala Stanford-Binet recalca las habilidades verbales y Wechsler estaba convencido de que la inteligencia del adulto se centra más en el control del ambiente, que en la destreza para resolver problemas verbales y abstractos.

La WAIS-R se divide en dos partes. Una concede mucha importancia a las capacidades verbales y la otra a las de ejecución. La escala verbal incluye test de información, test de operaciones aritméticas sencillas y test de comprensión. Todas estas pruebas requieren de una respuesta ordinaria. La escala de ejecución también mide tareas ordinarias.

La gran innovación de WECHSLER hemos de búscala en la calificación de los resultados. Primero, el individuo recibe puntuaciones verbales y de ejecución por separado así como una calificación global den su CI. Segundo en algunos reactivos puede ganar 1 o 2 puntos más según la complejidad de la respuesta que dé. Esta innovación reconoce las cualidades de reflexión que se debe esperar de los adultos. Tercero en ciertas preguntas tanto la velocidad como la exactitud influye en la calificación.

También elaboró una escala para niños que produce puntuaciones independientes en lo concerniente a capacidad verbal y ejecución, si como una puntuación al CI verbal.

### **C. TEST DE MATRICES PROGRESIVAS DE RAVEN**

Fue publicado por primera vez en el año 1938 por su autor, John C. Raven, editadas en blanco y negro, se trata de un test no verbal, donde el sujeto describe piezas faltantes de una serie de láminas pre-impresas. Se pretende que el sujeto utilice habilidades perceptuales, de observación y razonamiento analógico para deducir el faltante en la matriz. Se pide al sujeto que analice la serie que se le presenta y siguiendo la secuencia horizontal y vertical, escoja uno de los ocho trazos; con una duración aproximada de 60 minutos. Utilizados en diferentes campos de aplicación: clínico, educativo y laboral, entre otros.

Presenta varias formas: en escala general, escala especial (para niños coloreada) y la escala avanzada. Su aplicación, desde el momento de su creación tuvo una gran difusión en su país de origen y en otros países. La prueba fue revisada en sucesivas oportunidades, generalmente con el fin de obtener normas o baremos. En la última versión se hacen apreciaciones de sumo interés sobre capacidad general, capacidad educativa, capacidad reproductiva, factor "G", inteligencia general, resolución de problemas y competencias, en el sentido de precisar los alcances psicológicos de cada uno de estos términos. Ello permite una interpretación más adecuada de los resultados del test en el ámbito clínico, laboral y educativo.

## **6. SATISFACCIÓN LABORAL**

En la actualidad se sabe que el factor humano es uno de los componentes esenciales con los que cuentan las organizaciones y empresas para conseguir sus objetivos y misiones comerciales, o cualquier otro fin que se propongan, por tanto, resulta indispensable que las mismas tengan muy presente las necesidades de quienes trabajan en ella y los ayudan a crecer y maximizar sus beneficios. Un armónico clima de trabajo, condiciones de seguridad, buen trato humano y una remuneración justa en función de las tareas o cargo que desempeña el trabajador se cuentan entre las necesidades más notables a satisfacer para que el empleado se encuentre a gusto en su ambiente de trabajo y luego esto se traduzca en buenos rendimientos.

Uno de estos aspectos importantes en el comportamiento organizacional es la satisfacción laboral, desde sus primeros estudios en el siglo XX por Hoppock (1935) con las primeras investigaciones sobre la satisfacción laboral propiamente dicha; lo que modificó sustancialmente la forma de percibir la relación entre el individuo que trabaja y su actividad laboral. Posteriormente una de las propuestas teóricas explicativas de la satisfacción laboral es la teoría bifactorial de la satisfacción, formulada por Frederick Herzberg (1959) propone que la satisfacción o insatisfacción del individuo en el trabajo es producto de la relación con su empleo y sus actitudes frente al mismo, así también la teoría de las necesidades de McClelland sostiene que todos los individuos poseen tres tipos de necesidades (de logro, poder y afiliación). Los individuos se encuentran motivados, de acuerdo con la intensidad de su deseo de desempeñarse, en términos de una norma de excelencia o de tener éxito en situaciones competitivas. La teoría de los eventos situacionales

de McAfee y Glassman (1992), sostienen que la satisfacción laboral está determinada por dos factores denominados características situacionales y eventos situacionales. Es así que la satisfacción laboral ha sido de gran interés en los últimos años por constituir una parte importante en los resultados organizacionales que participan en el grado de eficacia, eficiencia y efectividad considerando que dichos indicadores del comportamiento pueden también derivar de políticas y decisiones institucionales. Palma, S. (1999).

## **6.2 DEFINICIONES**

La satisfacción laboral es la actitud general de un empleado hacia su trabajo. Recordemos que el trabajo de una persona es más que las actividades obvias de barajar documentos, escribir códigos de programación, esperar a los clientes o manejar un camión; requiere también tener trato con los compañeros y los jefes; obedecer las reglas y las costumbres de la organización, cumplir los criterios de desempeño, vivir en condiciones laborales que no son ideales, etc. (Robbins, 2004).

La satisfacción es el grado de conformidad, cumplimiento de necesidades y expectativas por parte del trabajador. Las organizaciones debes entonces, buscar las herramientas necesarias para detectar las necesidades de los trabajadores un trabajador satisfecho laboralmente es un trabajador comprometido, esto ayudara a aumentar o estimular la productividad y el funcionamiento eficaz de los mismos, (Frederick Herzberg, citado por Chiavetano 2000).

La satisfacción laboral es la actitud del trabajador hacia su propio trabajo en función de aspectos vinculados con posibilidades de reconocimiento personal y/o

social, beneficios económicos que recibe, tarea y condiciones de trabajo que faciliten su desempeño laboral (Palma, 1999).

## **7. TEORÍAS DE LA SATISFACCIÓN LABORAL**

Estas teorías han sido elaboradas desde puntos de vista teóricos no siempre coincidentes pero, en definitiva, han aportado un conjunto de interpretaciones y conocimientos que han servido de soporte teórico a las investigaciones e intervenciones prácticas, Una de las propuestas teóricas explicativas de la satisfacción laboral es la teoría de los dos factores o teoría bifactorial de la satisfacción, formulada por Frederick Herzberg (1959). Citado por Vera, Hinojosa. (2014).

### **A. TEORÍA DE LOS DOS FACTORES DE FREDERICK HERZBERG**

Supone que la satisfacción o insatisfacción del individuo en el trabajo es producto de la relación con su empleo y sus actitudes frente al mismo, propone una teoría de la motivación

En el trabajo, enfatizando que el "homo faber" se caracteriza por dos tipos de necesidades que afectan de manera diversa el comportamiento humano:

Factores higiénicos o factores extrínsecos, están relacionados con la prevención de la insatisfacción, pues se localizan o devienen del exterior, independientemente de la persona y abarcan las condiciones en que desempeñan su trabajo. Como esas condiciones son administradas y decididas por la empresa, los factores higiénicos están fuera del control de las personas, Los principales factores higiénicos son: el salario, los beneficios sociales, el tipo de dirección o supervisión que las personas

reciben de sus superiores, las condiciones físicas y ambientales de trabajo, las políticas y directrices de la empresa, el clima de relaciones entre la empresa y las personas que en ella trabajan, los reglamentos internos, el estatus y el prestigio, y la seguridad personal, etc. Todo lo que provenga de la institución o empresa a la cual se pertenece.

Herzberg destaca que, tradicionalmente, sólo los factores higiénicos fueron tomados en cuenta en la motivación de los empleados: el trabajo era considerado una actividad desagradable y para lograr que las personas trabajaran más, se hacía necesario apelar a premios e incentivos salariales, liderazgo democrático, políticas empresariales abiertas y estimulantes, es decir, incentivos externos al individuo, a cambio de su trabajo, Más aún, otros incentivan el trabajo de las personas por medio de recompensas (motivación positiva), o castigos (motivación negativa). Según las investigaciones de Herzberg, cuando los factores higiénicos son óptimos, sólo evitan la insatisfacción de los empleados, pues no consiguen elevar consistentemente la satisfacción, y cuando la elevan, no logran sostenerla por mucho tiempo, son temporarios, no perduran en el tiempo. Pero, cuando los factores higiénicos son pésimos o precarios, provocan la insatisfacción de los empleados.

A causa de esa influencia, más orientada hacia la insatisfacción, Herzberg los denomina factores higiénicos, pues son esencialmente profilácticos y preventivos: evitan la insatisfacción, pero no provocan satisfacción. Su efecto es similar al de ciertos medicamentos: evitan la infección o combaten el dolor de cabeza, pero no

mejoran la salud, Por el hecho de estar más relacionados con la insatisfacción, Herzberg también los llama factores de insatisfacción.

Factores motivacionales o factores intrínsecos, están relacionados con la satisfacción en el cargo y con la naturaleza de las tareas que el individuo ejecuta. Por esta razón, los factores motivacionales están bajo el control del individuo, son propios de él mismo pues se relacionan con aquello que él hace y desempeña. Los factores motivacionales involucran los sentimientos relacionados con el crecimiento y desarrollo personal, el reconocimiento profesional, las necesidades de autorrealización, la mayor responsabilidad y dependen de las tareas que el individuo realiza en su trabajo. Tradicionalmente, las tareas y los cargos han sido diseñados y definidos con la única preocupación de atender a los principios de eficiencia y de economía, suprimiendo los aspectos de reto y oportunidad para la creatividad individual. Con esto, pierden el significado psicológico para el individuo que los ejecuta y tienen un efecto de "desmotivación" que provoca apatía, desinterés y falta de sentido psicológico.

Según las investigaciones de Herzberg, el efecto de los factores motivacionales sobre el comportamiento de las personas es mucho más profundo y estable; cuando son óptimos provocan la satisfacción en las personas. Sin embargo, cuando son precarios, la evitan Por el hecho de estar ligados a la satisfacción de los individuos, Herzberg los llama también factores de satisfacción.

En este punto Herzberg destaca que los factores responsables de la satisfacción profesional de las personas que están totalmente desligados y son distintos de los factores que originan la insatisfacción profesional. Para él, “El opuesto de la

satisfacción profesional no sería la insatisfacción, sino ninguna satisfacción profesional; así mismo, el opuesto de la insatisfacción profesional sería ninguna insatisfacción profesional, y no la satisfacción", Herzberg consideraba que la relación de un individuo con su trabajo es fundamental y que su actitud hacia el trabajo puede determinar su éxito o fracaso, Entonces de acuerdo con Herzberg, los factores que conducen a la satisfacción en el trabajo son independientes y diferentes de los que conducen al descontento en el trabajo. Por lo tanto, los administradores que buscan eliminar factores que crean el descontento en el trabajo pueden traer armonía pero no necesariamente motivación, Estos administradores sólo apaciguan su fuerza laboral en lugar de motivarla. Debido a que no motivan a los empleados, los factores que eliminan el descontento en el trabajo fueron caracterizados por Herzberg como Factores de Higiene (factores que eliminan la insatisfacción), Cuando estos factores son adecuados, las personas no estarán descontentas; sin embargo, tampoco estarán satisfechas Para motivar a las personas en su puesto, Herzberg sugirió poner énfasis en los motivadores (factores que aumentan la satisfacción por el trabajo), los factores que incrementarán la satisfacción en el trabajo.

La satisfacción e insatisfacción son dos dimensiones diferentes, y no los polos opuestos de una misma cosa. Hay que subrayar que el énfasis de Herzberg está en modificar el contenido mismo de las tareas, como fuente de la satisfacción laboral, Para Herzberg, la estrategia de desarrollo organizacional más adecuada y el medio para proporcionar motivación continua en el trabajo, es la reorganización que él denomina "enriquecimiento de tareas", también llamado "enriquecimiento del cargo", el cual consiste en la constante sustitución de las tareas más simples y

elementales del cargo por tareas más complejas, que ofrezcan condiciones de desafío y de satisfacción profesional, para que de esta manera el empleado pueda continuar con su crecimiento individual. Así, el enriquecimiento de tareas depende del desarrollo de cada individuo y debe hacerse de acuerdo con sus características personales.

## **B. TEORÍA DE LAS NECESIDADES DE MCCLELLAND**

David McClelland y sus colaboradores ofrecen una forma muy diferente de concebir las necesidades. Desde el principio buscaban la implicación del éxito industrial relativo de ciertos países, por ejemplo ¿Por qué tiene más éxito los Estados Unidos que otros países?

El investigador y su equipo atribuyeron el éxito al predominio de la necesidad de logro que manifestaban muchos administradores de los países industrializados (McClelland, 1961). Posteriormente sus investigaciones se ampliaron a tres necesidades: la necesidad de Logro, la necesidad de Afiliación y la necesidad de Poder. Necesidad de logro o de realización: Refleja el afán del individuo por alcanzar objetivos y demostrar su competencia. Las personas que tienen un grado elevado de tal necesidad dirigen su energía a terminar una tarea rápido y bien: es el impulso de sobresalir, de luchar por tener éxito.

La persona desea tener éxito y necesita recibir retroalimentación positiva a menudo, esta persona evita situaciones poco arriesgadas porque cree que el éxito fácilmente alcanzado no es un logro genuino. Y por otro lado, los proyectos de riesgo elevado, son resultado de una de las alternativas posibles en lugar de un

resultado de su propio esfuerzo. Tienen gusto por trabajar solos o con otros cumplidores de alto desempeño.

McClelland cree que estas personas son los mejores líderes, aunque pueden tender a exigir demasiado de su personal en la creencia que todos son también guiados por altos desempeños. Necesidad de poder: Refleja el interés por ejercer el control en el trabajo personal y el de otros. Los monarcas, gobernantes, líderes políticos y algunos ejecutivos de grandes empresas seguramente tienen elevada necesidad de poder (Gordon, 1997), es hacer que otros se comporten de determinada manera, diferente a como hubieran actuado de manera natural.

Necesidad de afiliación: Describe la necesidad de afecto, amor e interacción con la sociedad, el deseo de tener relaciones interpersonales amistosas y cercanas. Desea gustar y ser aceptado por los demás, tiende a conformarse con las normas de su grupo de trabajo y se esfuerza por hacer y preservar relaciones con una cantidad de confianza y comprensión mutua. Prefiere la cooperación sobre la competición. Obviamente, se desempeña bien en situaciones de interacción con clientes y en servicio al cliente.

Las empresas han experimentado en cuanto a capacitaciones de los empleados para que logren estimular su necesidad de realización, enseñando a los individuos a pensar en términos de logros, triunfos y éxitos; con el propósito de tener disponibles grandes realizadores para los puestos que lo demanden, Sin embargo, también es necesario formar más y mejores líderes con una adecuada motivación, estimulando y desarrollando en estos casos sus necesidades de poder y de afiliación.

### **C. TEORÍA DE LOS EVENTOS SITUACIONALES**

Desarrollada por Quarstein, McAfee y Glassman (1992). La teoría mantiene que la satisfacción laboral está determinada por dos factores denominados características situacionales y eventos situacionales. Cada uno de estos factores difiere en seis dimensiones críticas. Las características situacionales: Son las facetas laborales que la persona tiende a evaluar antes de aceptar el puesto, tales como la paga, las oportunidades de promoción, las condiciones de trabajo, la política de la compañía y la supervisión. Evidentemente son aspectos importantes para la persona y son comunicados al mismo tiempo o antes de ocupar el puesto.

Los eventos situacionales: Son facetas laborales que no tienden a ser pre-evaluadas, sino que ocurren una vez que el trabajador ocupa el puesto, a menudo no son esperadas por él y pueden causar sorpresa al individuo,

### **D. TEORÍA DEL GRUPO DE REFERENCIA SOCIAL**

Según la teoría del grupo de referencia social, la satisfacción del individuo en el trabajo se relaciona con las características del grupo de su pertenencia. En este grupo el individuo se encuentra y se enfrenta con normas que le permiten desenvolver una idea propia del mundo en que vive, contribuyendo así a la explicación que formula sobre su realidad. Según

Korman (1978), las características del trabajo al ser compatibles con esas normas y deseos, facilitan el desarrollo de actitudes más favorables con relación al trabajo y consecuentemente contribuyen a la satisfacción en el trabajo. Por lo que diríamos que bajo ciertas condiciones, de las predicciones y de las teorías del grupo de

referencia como marco para la valoración del trabajo y como criterio que influye en el tipo de actividades que el trabajador desarrolla ante él. El marco social de cada trabajador puede estar constituido por grupos concretos o por el ambiente social general en el que el individuo se desenvuelve.

Otras investigaciones señalan factores importantes al elegir el grupo o grupos de referencia y entre ellos se puede mencionar la clase social, la raza o el hábitat (rural o urbano). Korman (1978) tras una revisión de la teoría de las necesidades y de los grupos de referencia propone una integración global según la cual la teoría de las necesidades saciadas sería más eficaz para explicar la satisfacción laboral de las personas con alto nivel de autoestima ya que para éstas la satisfacción de las necesidades puede considerarse Justa y equilibrada. Se hipotetiza que la relación entre la evaluación de una tarea por el grupo de referencia y la evaluación hecha por el propio sujeto será mayor en el caso de Personas de bajo nivel de autoestima que en el caso de personas con nivel alto.

## **E. MODELO DE LAS CARACTERÍSTICAS DE LA FUNCIÓN**

Según Hackman y Oldham (1980), la satisfacción en el trabajo resulta de las características del trabajo que el operador ejecuta, en base a este supuesto, los autores consideran que es posible desarrollar formas ideales de organización de trabajo a través del incremento de la variedad de aptitudes requeridas por este, de la identidad y del significado de las tareas y de la autonomía de la función, para que el individuo pueda resolver problemas relacionados con su trabajo y obtener un feedback de las tareas ejecutadas. En este contexto los autores desarrollaron el modelo de las características de la función. Este tiene como presupuesto el hecho

de que los individuos pueden ser motivados a través de la motivación intrínseca que resulta del desempeño de las tareas.

Las características centrales del trabajo (variedad de aptitudes, identidad de la tarea, significado de la tarea, autonomía en la función y el feedback), influyen en los estados psicológicos de los individuos que, a su vez, contribuyen a la formación profesional, para la satisfacción en el trabajo y para la motivación. El modelo prevé que los individuos que buscan desafíos y que revelan mayor predisposición al trabajo, están más satisfechos y motivados para un buen desempeño en el cargo,

## **8. FACTORES QUE CONTRIBUYEN A LA SATISFACCIÓN LABORAL**

Para Robbins (1996) las principales causas de la satisfacción de un trabajador dependen de tres factores: el compromiso con el trabajo: la satisfacción laboral y el compromiso organizacional.

No se puede determinar de manera absoluta o precisa, cuales son todos los factores que influyen en la satisfacción laboral. Sin embargo a continuación se revisarán los factores que más contribuyen a poseer una alta satisfacción laboral.

### **A. Segundo Sonia Palma (1999) son los siguientes:**

**a. Factor I:** Condiciones Físicas y/o Materiales. Los elementos materiales o de infraestructura donde se desenvuelve la labor cotidiana de trabajo y se constituye como facilitador de la misma.

Los elementos materiales o de infraestructura son definidos como medios facilitadores para el desarrollo de las labores cotidianas y como un indicador de la eficacia y el desempeño. Dentro de las condiciones físicas se considera el confort,

está dado por las condiciones de comodidad que se ofrece en un establecimiento de salud como: la ventilación e iluminación, la limpieza y orden de los ambientes etc.

Según Robbins (1999). Los estudios demuestran que los trabajadores prefieren ambientes físicos que no sean peligrosos o incómodos. La temperatura, la luz, el ruido y otros factores ambientales influyen también en la satisfacción laboral. Sin embargo. Estos factores no deben llegar a extremos, es decir, demasiada o poca luz. Con las investigaciones se ha encontrado además. Que los trabajadores prefieren trabajar relativamente cerca de su casa; en instalaciones limpias y más o menos modernas

A parte de estas condiciones físicas del trabajo, la cantidad de horas de trabajo que realiza e] trabajador dentro de la empresas también tiene un gran efecto dentro de la satisfacción laboral

Los empleados se preocupan por su entorno laboral tanto por comodidad personal como para realizar bien su trabajo la comodidad está referida a los aspectos de amplitud, distribución de ambientes y mobiliario suficiente, privacidad operatividad y disponibilidad de servicio.

**b. Factor II:** Beneficios Laborales y/o Remunerativos. El grado de complacencia en relación con el incentivo económico regular o adicional como pago por la labor que se realiza.

La compensación (sueldos, los salarios, prestaciones, etc.) es la gratificación que los empleados reciben a cambio de su labor. (Werthen 2000). Los sistemas

recompensas el sueldo. Así como la promoción, tienen gran importancia factores de influencia y de determinación de la satisfacción laboral, ya que satisfacen una serie de necesidades fisiológicas del individuo; son símbolos de "status", significan reconocimiento y seguridad; proporcionan mayor libertad en la Vida humana: y, por medio de ellos se pueden adquirir otros valores.

Según Robbins (1999). Los trabajadores quieren sistemas de salario y políticas de ascensos justos, sin ambigüedades y acordes con sus expectativas. Cuando el salario se ve como justo con base en las demandas de trabajo, el nivel de habilidad del individuo y los estándares de salario de la comunidad. Se favorece la satisfacción laboral. Sin embargo hay trabajadores para quienes lo más importante en su trabajo. No es necesario.

Hay personas para quienes lo más importante o gratificante es tener un trabajo en su área preferida, o con un jefe que le brinde un buen trato. Pero la clave en la relación del salario con la satisfacción laboral, no es la cantidad de dinero que uno recibe; sino la percepción de justicia.

**c. Factor III:** Políticas Administrativas. El grado de acuerdo frente a los lineamientos o normas institucionales dirigidas a regular la relación laboral y asociada directamente con el trabajador. Las políticas son el grado de acuerdo frente a los lineamientos o normas institucionales dirigidas a regular la relación laboral y asociada directamente con el trabajador y constituyen medios para alcanzar las metas u objetivos. Asimismo explican el modo en que se conseguirán las metas y sirven como guías que definen el curso y ámbito general de las actividades permisibles para la consecución de metas. Funcionan como base para

las futuras decisiones y acciones, ayudan a coordinar los planes y a controlar la actuación y a incrementar la consistencia de la acción aumentando la probabilidad de que directivos diferentes tomen decisiones similares cuando se enfrente independientemente a situaciones parecidas

**d. Factor IV:** Relaciones Sociales. El grado de complacencia frente a la interrelación con otros miembros de la organización con quien se comparte las actividades laborales cotidianas. Robbins (1999), opina que para la mayoría de trabajadores, el trabajo también cubre la necesidad de interacción social. Los trabajadores pasan varias horas del día en su lugar de trabajo y por lo tanto se sienten mejor si es que en su entorno existen personas amigables y que la apoyen. Es importante una comunicación efectiva en la que sea relevante el entendimiento, la comprensión: el respeto, y la ayuda mutua para superar debilidades, afianzar fortalezas que reducen en la convivencia, el crecimiento de las personas la calidad de su desempeño y el beneficio de quienes reciben sus servicios. (Werther, 2000).

El estilo de trabajo es por lo general un asunto de actitud. Una actitud mental positiva no solo hace el trabajo más agradable, sino que lo hace más productivo. Cuando su personal piensa en su trabajo como algo mundano y trivial su productividad disminuye y esta actitud se puede extender a los demás miembros. Pero cuando su personal se siente parte del equipo y se da cuenta que su contribución es significativa no importa cual pequeño sea el lugar que ocupa dentro del grupo. Trabajo de equipo quiere decir tener un amplio acceso a la asistencia técnica, una gama de conocimiento y una variedad de habilidades.

**e. Factor V:** Desarrollo Personal. Oportunidad que tiene el trabajador de realizar actividades significativas a su autorrealización. La mayoría de las personas tenemos ciertas metas, aspiraciones o propósitos en la vida. Es así que cuando logramos estas aspiraciones nos sentimos satisfechos con nosotros mismos o “Auto realizados”.

Por lo tanto si sentimos o pensamos que hemos logrado nuestras metas en cuanto al plano profesional, nos sentimos satisfechos laboralmente. Es así, que si un trabajador cree y siente que trabaja en una empresa que tiene una buena imagen o estatus, el trabajador puede sentirse satisfecho por esta razón.

En algunos casos profesionales o personas con estudios superiores, tiene que aceptar trabajos que están debajo de su nivel de instrucción por encontrarse necesitados económicamente. Esto puede provocar insatisfacción laboral, debido a que sienten que se está menospreciando su capacidad.

Los empleados suelen preferir los trabajos que les permitan emplear sus facultades y capacidades y que les ofrezcan una serie de actividades libertad e información en cuanto a su rendimiento. Estas características hacen que el trabajo represente un mayor desafío para la mente.

**f. Factor VI:** Desempeño de Tareas. Es la valoración con la que asocia el trabajador sus tareas cotidianas en la entidad en que labora. El desempeño en el ámbito laboral es la aplicación de habilidades y capacidades que el puesto requiere del ocupante para el manejo eficiente de sus funciones; por otro lado el desempeño es, la aptitud o capacidad para desarrollar completamente los deberes u obligaciones inherentes a un cargo con responsabilidad durante la realización de

una actividad o tarea en el ejercicio de su profesión. Por lo tanto en el desempeño del trabajo, no solo se necesita de las habilidades, destrezas y Conocimientos, etc.; requeridos para la correcta ejecución de una determinada tarea. También es fundamental y necesaria la intervención de otros conceptos como el interés: la voluntad y la intención de realizar el trabajo (López, 2005).

**g. Factor VII:** Relación con la Autoridad. La apreciación valorativa que realiza el trabajador de su relación con el jefe directo y respecto a sus actividades cotidianas. De acuerdo a Palma, (1999); es la apreciación valorativa que realiza el trabajador de su relación con el jefe directo y respecto a sus actividades cotidianas siendo otro determinante importante de la satisfacción del empleado en el puesto. Se considera que el éxito laboral está condicionado por el grado de aceptación y/o rechazo al jefe A los trabajadores les interesa la responsabilidad con el jefe. Sin embargo, la reacción de los trabajadores hacia su supervisor dependerá usualmente de las características de ello, así como de las características del supervisor. La única conducta del líder que tiene efecto predecible sobre la satisfacción del empleado es la consideración. (López. 2005).

La participación que se les permita a los empleados afecta también su satisfacción con el supervisor. La conducta del líder afectará la satisfacción del subordinado en el empleo: particularmente la satisfacción respecto del líder. De acuerdo con House y Desseley (1974, citado en Kenneth, 1990) “la conducta del líder será” considerada como aceptable para sus empleados en el grado en que estos vean la conducta como fuente de satisfacción inmediata o como instrumental para una

satisfacción futura”, Para tener éxito el líder necesita poseer considerables habilidades, así como motivación.

## **9. MEDICIÓN DE LA SATISFACCIÓN LABORAL**

Los métodos utilizados para medir la satisfacción en el trabajo son los métodos directos y los indirectos. (Harpaz, 1983). Por lo que se refiere a los métodos directos, se detecta la utilización del cuestionario como aquello que se ha utilizado más frecuentemente. Este instrumento permite la recogida de información a nivel de las actitudes de inquiridos con la relación a múltiples dimensiones del trabajo.

Los individuos pueden responder, en la mayoría de los casos escogiendo una de las diversas alternativas presentadas sobre la forma de una escala de acotación. También es usual utilizar otros métodos como la entrevista, las escalas de diferenciadores semánticos, el método de los incidentes críticos y la comparación.

Los métodos indirectos procuran minimizar desviaciones de las informaciones y obtener información más precisa de las verdaderas actitudes del individuo en contrapartida al formalismo de la estructura de los métodos directos pero los métodos indirectos presenta una serie de inconvenientes de las interpretaciones y la dificultad de cuantificación de las respuestas de los sujetos.

Según los autores: los métodos indirectos más utilizados se asientan en técnicas proyectivas (por ejemplo, escalas de rostro de las personas, interpretación de diseños, completar frases). El individuo al interpretar los diseños o al completar las frases revelará, sin saberlo, sus actitudes.

### **A. Minessota satisfaction questionnaire-MSQ.**

El Minessota Satisfaction Questionnaire MSQ (Weiss. Dawis, England y Lofquist, 1967) se presenta de dos formas La primera. y principal, es una versión compuesta por 100 ítems, repartidos en subes calas, con 5 ítems relacionados con varias dimensiones del trabajo, como por ejemplo la supervisión (relaciones humanas), la supervisión (técnica); la actividad, la independencia, la variedad: el estatus social. Los valores morales, la seguridad, la de la autoridad, políticas y prácticas organización. La responsabilidad la creatividad las condiciones de trabajo y los colegas de trabajo. Otro aspecto de este cuestionario es su división en dos escalas principales: una escala de satisfacción intrínseca en el trabajo, otra de satisfacción extrínseca Permite obtener un índice de satisfacción general. Cada ítem posibilita una respuesta de acuerdo con diferentes alternativas presentadas a través de una escala de acotación de cinco puntos.

La segunda forma del cuestionario es una versión reducida de la primera y a semejanza de esta, permite medir la satisfacción general en el trabajo, la satisfacción intrínseca en el trabajo y la satisfacción extrínseca en el trabajo. Las propiedades psicométricas del instrumento han demostrado ser las adecuadas. (Peiró y Prieto. 1996).

### **B. JOB IN GENERAL SCALE (JIG).**

Creado por Iroson, Brannick. Smith: Gibson y Pau] (1989. Citado en Peiró y Prieto, 1996). Este cuestionario tiene objetivo proporcionar una evaluación general de la percepción que tienen los empleados de sus puestos de trabajo Tiene un diseño

similar al DI, pero en una versión resumida, ya que solo los 18 ítems, los cuales son adjetivos o frases cortas acerca del trabajo en general

### **C. CUESTIONARIOS 20/23 MELIA & PEIRÓ.**

El cuestionario 820/23 fue elaborado por Melia y Peirov (1989, citado en Peiro y Prieto. 1996) de 23 ítems ha sido diseñado para poder obtener una evaluación de la satisfacción laboral. Su predecesora es la versión S4/82 de 82 ítems elaborada por los mismos autores», con la diferencia de que la S20/23 logra mayores niveles de fiabilidad, además de ser menos extensa. El S20/23 presenta cinco factores que permiten evaluar la satisfacción con: (a) la supervisión, (b) el ambiente físico de trabajo, (C) las prestaciones recibidas: (d) la satisfacción intrínseca del trabajo, (e) la participación.

### **D. ESCALA DE SATISFACCIÓN LABORAL — VERSIÓN PARA ORIENTADORES (ESL-VO).**

Esta escala de satisfacción laboral (ESLVO) permite analizar la satisfacción laboral en tres niveles: (a) global, (b) dimensional, y (c) faceta El instrumento consta de un cuestionario con 37 ítems, medidos con una escala nominal de uno a cinco y distribuidos en ocho dimensiones: (a) diseño del trabajo, (b) realización personal (c) oportunidades de desarrollo futuro, (d) relaciones sociales y tiempo libre, (e) reconocimiento del propio desempeño laboral, (f) valoración social del trabajo. (g) recompensas extrínsecas, y (j) oportunidades de promoción justa sobre la base de méritos personales (Anaya & Suarez, 2004).

## **E. CUESTIONARIO DE SATISFACCIÓN LABORAL DE CHIANG.**

Este cuestionario está basado en el realizado por Melia y Peiró. Es usado para medir la satisfacción laboral en grupos de trabajos de instituciones públicas, con un total de 39 ítems. El cuestionario explica la satisfacción laboral con seis factores: (a) satisfacción con el trabajo en general, (b) con el ambiente físico de trabajo; (c) con la forma en que se realiza el trabajo. (d) con las oportunidades de desarrollo. (e) con la relación subordinado-supervisor, y (f) con la remuneración (Chiang, 2008).

## **F. ESCALA DE SATISFACCIÓN LABORAL SL—SPC**

La escala SL-SPC (Palma. 2005) permite un diagnóstico general de la actitud hacia el trabajo, detectando cuán agradable o desagradable le resulta al trabajador su actividad laboral. Esta encuesta se encuentra sustentada básicamente con la teoría motivacional, además de las teorías vinculadas a la discrepancia y dinámica. A través de ella, se describe el nivel general de satisfacción hacia el trabajo y los niveles específicos de satisfacción con respecto a cuatro factores: (a) significación de la tarea; (b) condiciones de trabajo, (c) reconocimiento personal y/o social, y (d) Beneficios económicos. La escala se desarrolla con la técnica de Likert y está conformada por

27 ítems, tanto positivos como negativos. La valoración de estos se desarrolla con la técnica de Likert, con una puntuación de uno a cinco. Según sea el ítem positivo o negativo; logrando un puntaje total que oscila entre 27 y 135 puntos. Este instrumento demostró su validez a través de un estudio acerca de la satisfacción laboral en 1 058 trabajadores con dependencia laboral en Lima Metropolitana, en el que obtuvo resultados confiables.

## **10. INSATISFACCIÓN LABORAL**

La insatisfacción laboral puede definirse como el grado de malestar que experimenta el trabajador con motivo de su trabajo.(Granda, 2006), Al respecto, la consultora de empresas y desarrollo humano TRABAJANDO.COM, publicado en el diario PERU21 en febrero del 2014 informa que el 40% de los peruanos se encuentra insatisfecho en su lugar de trabajo, y el 60% consideraría un cambio de oficina sin importar que le paguen el mismo sueldo.

La insatisfacción laboral del empleado se expresa de diversas formas. Por ejemplo en lugar de que renuncien los empleados pueden quejarse, ser insubordinados, robar propiedades de la organización o aminorar sus responsabilidades del trabajo (Robbins, 1999).

A continuación algunas causas que originan insatisfacción laboral:

Para Pinilla (1971), existe una serie de necesidades específicas del ser humano que han de ser satisfechas para poder sentirse bien con el mismo y con la sociedad que lo rodea. El hecho de que a veces no puedan satisfacer estas necesidades es lo que puede provocar la insatisfacción laboral. Así tenemos algunas causas:

- La limitación del horizonte para el trabajador. Cuando se ofrecen a los trabajadores esperanzas de progreso; la oportunidad de ascender o cuando tampoco se conocen las perspectivas favorables de la organización.
- Las injusticias. El favoritismo , la falta de valoración de personal; la falta de un escalafón científico de personal; los bajos salarios; la equivocada política de

administración de compensaciones; por ejemplo, el acordar para cargos iguales, salarios diferentes.

- Las promesas incumplidas. Sobre todo en lo referente a pagos, ascensos y otros incentivos ofrecidos.
- La inestabilidad en el trabajo. Cuando existen dificultades para la permanencia del trabajador en la empresa, por una constante amenaza de despido o por falta de solvencia de la empresa.
- La desconfianza en el trabajador. Sobre todo si se prejuzga que el sindicato tendrá carácter obstrucciónista.
- La dirección ineficiente de los trabajadores (el autocratismo, el paternalismo) las actitudes demagógicas Y los procedimientos maquiavélicos.
- La falta de concordancia entre el puesto ocupado y el valor personal de los trabajadores. Así existen profesionales ocupando posiciones subordinadas en la empresa a cargo de personas sin un grado de instrucción superior, la falta de valoración de méritos ha permitido encumbrar por acción del favoritismo a los menos aptos en posiciones superiores.
- La carencia de información de la Política y de los planes de la empresa por los trabajadores.
- Cuando la empresa desconoce al trabajador. La empresa no conoce lo suficiente al trabajador es decir sus aptitudes, intereses, actitudes, motivaciones, experiencia en el trabajo, rasgos de carácter y de personalidad.
- La carencia de un buen sistema de incentivos. La mayor parte de las empresas u organizaciones aplican motivaciones negativas; coerción, sanciones, y amonestaciones.

- Falta de un Sistema de buenas Relaciones humanas con el trabajador.

Los Trabajadores no tienen identificación con el grupo de trabajo. No existe integración del hombre al equipo, prolifera la desconfianza y falta de cohesión.

- La rotación de personal. La elevada rotación de personal dentro de una organización será percibida como un mal indicador por el personal.
- El desconocimiento de la iniciativa individual de los trabajadores. No darles la oportunidad para ofrecer sugerencias para la mejor marcha de la empresa

#### **A. CÓMO EXPRESAN LOS EMPLEADOS SU INSATISFACCIÓN**

Según Robbins, 1999. Los empleados manifestar su insatisfacción de varias maneras. Por ejemplo, más que renunciar se quejan, se insubordinan, roban pertenencias de la organización o eluden parte de sus responsabilidades. Se define como sigue:

##### **a. Salida**

Es un comportamiento dirigido a abandonar la organización, como buscar otro trabajo o renunciar.

##### **b. Vocear**

Tratar activa y constructivamente de mejorar las condiciones, como al sugerir mejoras, analizar los problemas con los superiores y algunas formas de actividad sindical.

##### **c. Lealtad**

Esperar pasivamente, aunque con optimismo, a que mejoren las condiciones; por ejemplo, defender a la organización ante críticas externas y confiar en que la organización y su administración “hacen lo correcto”.

#### **d. Negligencia**

Dejar que las condiciones empeoren, como por ausentismo o retardo crónicos, poco esfuerzo o tasa elevada de errores. Los comportamientos de salida y negligencia abarcan nuestras variables de desempeño: productividad, ausentismo y rotación. Pero en este modelo se amplía la respuesta de los empleados para incluir el vocear y la lealtad, conductas constructivas que permiten a los individuos tolerar situaciones desagradables o revivir condiciones satisfactorias. Nos ayuda a entender situaciones como la que a veces se dan entre trabajadores sindicalizados, entre los que una poca satisfacción laboral coincide con una rotación escasa.

Los trabajadores sindicalizados manifiestan su insatisfacción mediante procedimientos de queja o negociaciones contractuales formales. Estos medios de expresión les permiten mantenerse en sus puestos al tiempo que se convencen de que actúan para mejorar la situación.

## **CAPÍTULO III**

### **METODOLOGÍA**

En este capítulo se presentara la metodología utilizada para alcanzar los objetivos planteados en la investigación. Se señala en primer lugar el tipo de investigación y el diseño; luego se describe la población objeto de estudio y las fuentes de información que serán utilizadas. Finalmente se señalan las técnicas e instrumentos para la recolección de datos y los mecanismos para su procesamiento.

#### **1. TIPO DE INVESTIGACIÓN**

El tipo de investigación es cuantitativo no experimental, ya que no habrá manipulación deliberada de las variables a analizar, se observan los fenómenos tal y como suceden en su contexto natural para después analizarlos, de hecho no hay condiciones ni estímulos a los que se expongan a los sujetos de estudio.

## **2. DISEÑO DE INVESTIGACIÓN**

La presente investigación es de tipo descriptivo-correlacional, Descriptivo porque busca medir o evaluar diversos aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno a investigar en un momento determinado. Correlacional porque se pretende responder a una pregunta y se tiene como propósito medir el grado de relación que existe entre las variables, para luego analizar la correlación.

El tipo de diseño es transversal, según Hernández Sampieri (2008), es aquel diseño que recopila datos en un solo momento y un tiempo único, su propósito es describir las variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado.

## **3. PARTICIPANTES**

### **3.1 POBLACIÓN**

La población está conformada por todos los trabajadores de ambos sexos siendo un total de 103 trabajadores que constituyen tres áreas de trabajo que son: Administrativo, Comercial y Operativo. Empresa ubicada en ciudad de Juliaca – Puno, dedicada al sector Retail (ventas por departamento)

### **3.2 MUESTRA**

El tipo de muestreo utilizado en la presente investigación es no probabilístico, pues la elección de los elementos no depende de la probabilidad, sino de causas relacionadas con las características de la investigación, es decir la muestra seleccionada obedece a los objetivos de la investigación (Hernández, S. 2006).

### **3.3 SUJETOS**

Está conformado por un total de 84 empleados, entre varones y mujeres que conforman 3 áreas de trabajo, cuyas edades comprendidas se encuentran entre los 19 a 38 años, con un tiempo de servicio mayor a los 6 meses.

## **CRITERIOS DE INCLUSIÓN**

- Se consideran para la investigación trabajadores de ambos sexos.
- Trabajadores con tiempo de servicio mayor a 6 meses.
- Que consintieran su inclusión en el estudio.

## **CRITERIOS DE EXCLUSIÓN**

- Trabajadores con tiempo de servicio menor a 6 meses.
- Que no consintieran su inclusión en el estudio.
- Trabajadores que estén gozando de beneficios laborales que impida su asistencia al centro de labores (vacaciones, descanso médico)

## **4. TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE DATOS**

En la presente investigación utilizamos, para la recolección de datos, el test de Matrices Progresivas J.C. Raven y la Escala de Satisfacción Laboral de Sonia Palma, porque es la forma más eficiente de evaluar la Capacidad Intelectual y la Satisfacción Laboral.

## 5. INSTRUMENTOS

### 6.1 ESCALA DE SATISFACCIÓN LABORAL SL-SPC

#### A. FICHA TÉCNICA

- Nombre del Test : Escala de satisfacción Laboral
- Autor : Sonia Palma Carrillo
- Lugar : Lima - Perú
- Objetivo : Evaluar el nivel de Satisfacción laboral
- Administración : Individual y colectiva
- Edades : 17 años en adelante
- Técnica : Escala tipo Likert
- Tiempo : Aproximadamente 20 minutos
- Año : 1999

#### B. Descripción

La presente escala ha sido elaborada con la finalidad de medir el nivel de satisfacción laboral en entidades u organizaciones de acuerdo a los factores:

- **Factor I:** (Condiciones Físicas y/o Materiales). Los elementos materiales o de infraestructura donde se desenvuelve la labor cotidiana de trabajo y se constituye como facilitador de la misma.
- **Factor II:** (Beneficios Laborales y/o Remunerativos). El grado de complacencia en relación con el incentivo económico regular o adicional como pago por la labor que se realiza.
- **Factor III:** (Políticas Administrativas). El grado frente a los lineamientos o normas institucionales dirigidas a regular la relación laboral y asociada directamente con el trabajador.

- **Factor IV:** (Relaciones Sociales). Grado de complacencia frente a la interrelación con otros miembros de la organización con quien se comparte las actividades laborales cotidianas.
- **Factor V:** (Desarrollo Personal). Oportunidad que tiene el trabajador de realizar actividades significativas a su autorrealización.
- **Factor VI:** (Desempeño de Tareas). La valoración con la que asocia el trabajador sus tareas cotidianas en la entidad que labora.
- **Factor VII:** (Relación con la Autoridad). La apreciación valorativa que realiza el trabajador de su relación con el jefe directo y respecto a sus actividades cotidianas.

### C. APLICACIÓN

La aplicación puede ser individual o colectiva y tiene una duración de 20 minutos aproximadamente.

El puntaje que se puede alcanzar oscila entre 36 y 180. Los puntajes altos significan satisfacción frente al trabajo y los puntajes bajas insatisfacción frente al trabajo, existe la posibilidad de obtener puntajes por áreas.

### D. VALIDEZ

Se estimó la validez del constructo y la validez concurrente de la prueba; esta última se obtuvo correlacionando el puntaje total de la escala SL-SPC con las del cuestionario de satisfacción laboral de Minnesota en una sub muestra de 300 trabajadores. Valides es de  $p=0.05$ .

## **E. ESTANDARIZACIÓN**

Esta escala fue estandarizada en Lima Metropolitana con ayuda de los estudiantes de post grado dela Universidad Ricardo Palma, utilizando una población conformada por 838,591 trabajadores de Lima Metropolitana (INEI 1993) se extrajo una muestra accesible (8,386) equivalente a 952 empleados.

## **F. CONFIABILIDAD DE LA ESCALA**

El coeficiente Alfa de Cronbach ítem – puntaje total, permitió estimar la confiabilidad. La confiabilidad obtenida es de 0.79.

## **6.2 TEST DE MATRICES PROGRESIVAS ESCALA AVANZADA**

### **A. FICHA TÉCNICA**

<b>- Nombre del Test</b>	: Test de matrices progresivas escala general para la medida de la capacidad intelectual
<b>- Autor</b>	: J.C. RAVEN
<b>- Lugar</b>	: Inglaterra 1956
<b>- Estandarización</b>	: Miguel A. Rodriguez Rivas - Arequipa
<b>- Administración</b>	: Individual y colectiva
<b>- Administración</b>	: Hombres y mujeres
<b>- Tiempo</b>	: No tiene tiempo límite aproximadamente 30 minutos.

### **B. Descripción:**

Mediante el test de Matrices progresivas escala general, se tiene como objetivo medir la capacidad de una persona para aprehender figuras sin sentido presentadas a su observación, percibir sus relaciones reciprocas, entender la índole de la figura que completa cada sistema de relación y por lo tanto, para desarrollar un método de razonamiento lógico. Las diferentes series ofrecen a los examinados otras tantas oportunidades valoraciones progresivas para comprender el método de trabajo. La escala ha sido ideada para abarcar la totalidad de los niveles del desenvolvimiento intelectual, a partir del momento en que el sujeto es capaz de aprender la idea de descubrir la pieza ausente para completar el dibujo.

### **C. Confiabilidad y Validez**

La escala tiene un re-test de confiabilidad variable con la edad, de .83 a .93. Su correlación con el test de Terman-Binet es de .86 y sea establecido que tiene una saturación de 0.82.

### **D. Instrucciones**

Se entregó a cada sujeto una hoja de respuesta, una vez anotada las notas personales, se les distribuyó el cuadernillo de examen.

Y se les dio las siguientes instrucciones: observe esto, señalando la figura superior, es un dibujo en que se ha omitido un trozo, cada uno de estos trozos que se hallan en la parte inferior (señalar 1x1) tiene una forma adecuada para llenar este espacio, pero no todos completan el dibujo. Se le explico la primera matriz número uno, por qué esa figura era la apropiada para completar el dibujo. Se le indicó que señale el trozo indicado, si los evaluados no comprenden cual es la respuesta correcta, repetir la explicación hasta que comprendan la tarea a realizar.

## **6. PROCEDIMIENTO**

Se eligió el tema de investigación, en el cual se deseó comprobar si existía una relación significativa entre el nivel de capacidad intelectual y la satisfacción laboral, en la cual elegimos en diseño de tipo transversal de tipo correlacional descriptivo, el procedimiento que se utilizó para la selección de la muestra fue no probabilístico y para la recolección de información acerca del tema de investigación recurrimos a diversas fuentes, así como investigaciones anteriores, revisión bibliográfica, libros y en la internet.

Posteriormente se concertó una entrevista con el Jefe de RR.HH. de la empresa, y a quien le planteamos nuestra intención de realizar una investigación de capacidad intelectual y su relación con la Satisfacción Laboral. Así mismo se le hizo entrega de nuestro proyecto de investigación.

Contando con la aprobación de Gerencia se procedió con la información a las jefaturas para coordinar la evaluación de su personal. La aplicación del test de matrices progresivas J. Raven y de la escala de satisfacción laboral se realizó en la sala de reuniones de la empresa, previa explicación del propósito de la aplicación de las pruebas a los evaluados, el tiempo de evaluación duro aproximadamente un mes.

Posteriormente se procedió a la calificación de los instrumentos aplicados y obtener los resultados que fueron tabulados en una base de datos en SPSS para su análisis estadístico y así obtener las tablas y gráficos según los objetivos de investigación propuestos.

## **CAPITULO IV**

### **ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS**

#### **4.1. INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS**

En este capítulo presentaremos los resultados encontrados en nuestra investigación, sintetizándolos en cuadros y gráficos que nos permitan una mayor explicación y comprensión de las variables evaluadas como son, la Capacidad Intelectual y Satisfacción Laboral que se mostraran en el orden indicado; además del cuadro general donde se encuentra el resultado de la relación de estas variables.

**TABLA 1**

**CARACTERÍSTICAS DESCRIPTIVAS DE LOS TRABAJADORES EVALUADOS**

<b>Genero</b>	<b>Número de Empleados</b>	<b>Porcentaje</b>
Masculino	39	46.4%
Femenino	45	53,6%
<b>Total</b>	<b>84</b>	<b>100%</b>

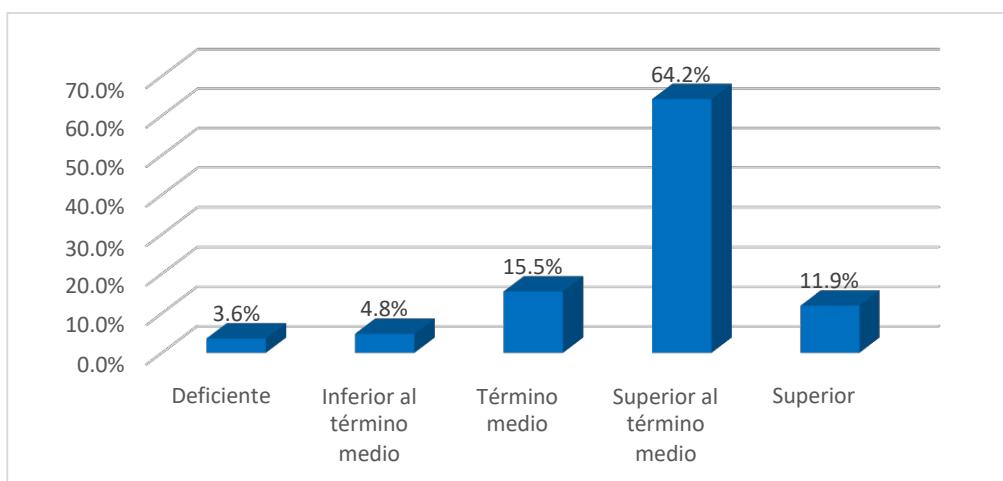
<b>Edad</b>	<b>Número de Empleados</b>	<b>Porcentaje</b>
19 a 22	17	20,3%
22 a 25	15	17,8%
25 a 28	26	30,9%
28 a 31	18	21,4%
31 a 34	2	2,4%
34 a 38	6	7,2%
<b>Total</b>	<b>84</b>	<b>100%</b>

<b>Área de trabajo</b>	<b>Número de Empleados</b>	<b>Porcentaje</b>
Administrativo	10	11,9%
Comercial	54	64,3%
Operativo	20	23,8%
<b>Total</b>	<b>84</b>	<b>100%</b>

**TABLA 02**

**NIVEL DE CAPACIDAD INTELECTUAL DE LOS TRABAJADORES DE LA EMPRESA DEL SECTOR RETAIL**

Capacidad Intelectual	Nº	Porcentaje %
Deficiente	3	3,6
Inferior al término medio	4	4,8
Término medio	13	15,5
Superior al término medio	54	64,2
Superior	10	11,9
Total	84	100

**GRAFICO 01**

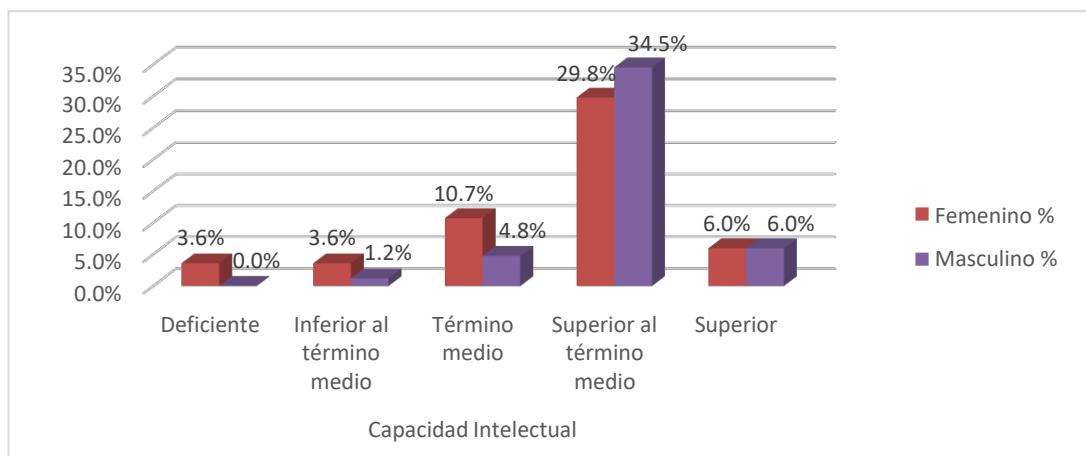
### Interpretación

En este grafico se puede observar con respecto a la Capacidad Intelectual que el 64,2% obtuvieron un nivel Superior al Término Medio, así mismo el 15,5% de trabajadores presentan un nivel de Término Medio, mientras que el 11,9% obtienen un nivel de Superior; estos resultados se deberían a que la mayoría de trabajadores están cursado estudios superiores.

**TABLA 03**  
**CAPACIDAD INTELECTUAL Y GÉNERO**

Genero	Capacidad Intelectual					Total	
	Inferior al término		Superior al				
	Deficiente	medio	Término medio	término medio	Superior		
Femenino	N	3	3	9	25	5	45
	%	3,6%	3,6%	10,7%	29,8%	6,0%	53,6%
Masculino	N	0	1	4	29	5	39
	%	0,0%	1,2%	4,8%	34,5%	6,0%	46,4%
Total		3	4	13	54	10	84
Total		3,6%	4,8%	15,5%	64,3%	11,9%	100,0%

**GRAFICO 02**



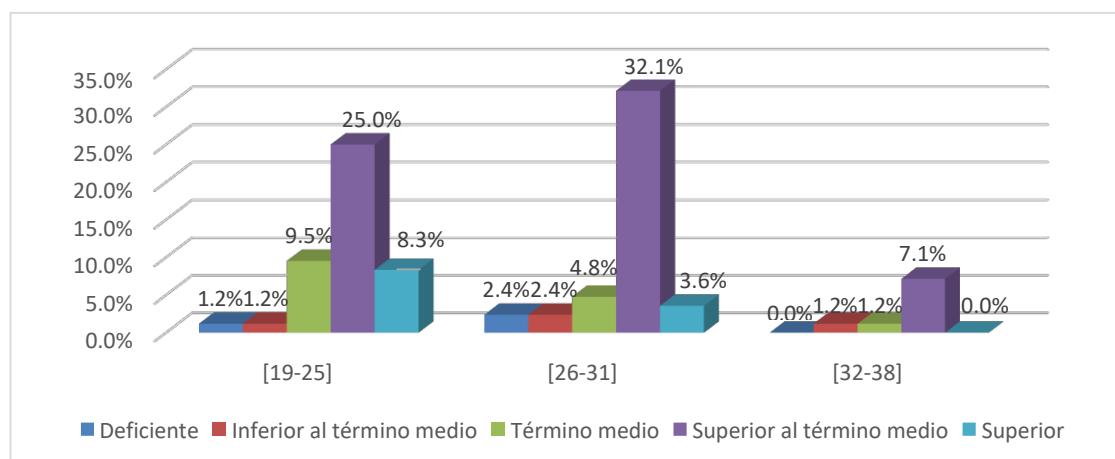
### Interpretación.

Al observar el grafico con respecto al nivel de la Capacidad Intelectual el 34,5% de varones y el 29,8% de mujeres presentan un nivel de Superior al Término Medio; mientras que un 10,7% en mujeres y 4,8% en varones obtuvieron un nivel del Término Medio, De los resultados podemos concluir que tanto los trabajadores hombre como mujeres predomina el nivel de Superior al Término Medio y en menor porcentaje los niveles Inferior y deficiente.

**TABLA 04**  
**CAPACIDAD INTELECTUAL Y EDAD**

Edad	Nivel Intelectual					Total
	Deficiente	Inferior al término medio	Término medio	Superior al término medio	Superior	
	N	1	8	21	7	
[19-25]	N	1	8	21	7	38
[19-25]	%	1,2%	1,2%	9,5%	25,0%	45,2%
[26-31]	N	2	2	4	27	38
[26-31]	%	2,4%	2,4%	4,8%	32,1%	45,2%
[32-38]	N	0	1	1	6	8
[32-38]	%	0,0%	1,2%	1,2%	7,1%	9,5%
Total	N	3	4	13	54	84
Total	%	3,6%	4,8%	15,5%	64,3%	100,0%

**GRAFICO 03**



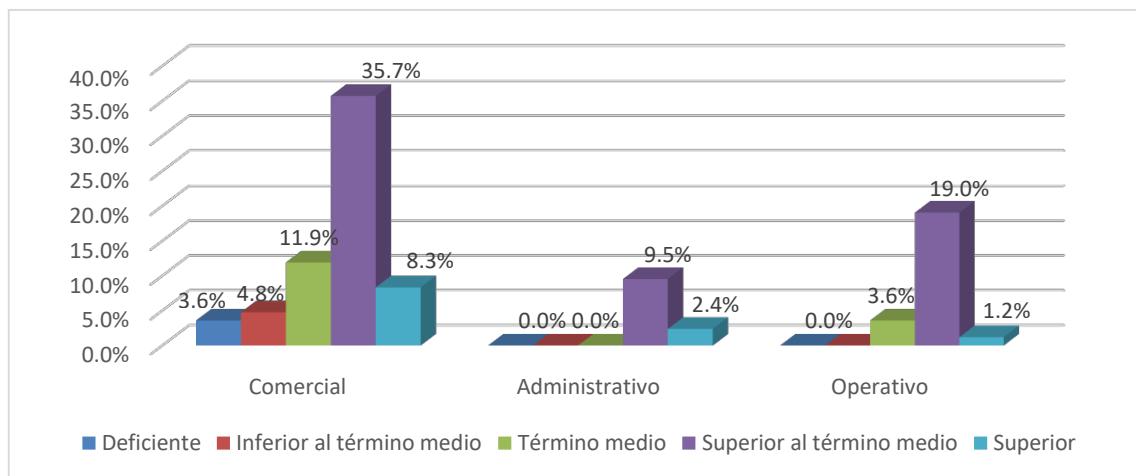
### Interpretación.

En la tabla y grafico se pude observar que los trabajadores cuyas edades están entre 19 a 25 años predominan el nivel Superior al Término Medio con 25,0%. Asimismo en las edades de 26 a 31, presentan una marcada tendencia al Superior al Término Medio con 32,1%, esto porque en este grupo de edades la mayoría de trabajadores están cursando estudios superiores.

**TABLA 05**  
**CAPACIDAD INTELECTUAL Y ÁREA LABORAL**

Área General	Nivel Intelectual					Total
	Deficiente	Inferior al término medio	Término medio	Superior al término medio	Superior	
N	3	4	10	30	7	54
Comercial %	3,6%	4,8%	11,9%	35,7%	8,3%	64,3%
N	0	0	0	8	2	10
Administrativo %	0,0%	0,0%	0,0%	9,5%	2,4%	11,9%
N	0	0	3	16	1	20
Operativo %	0,0%	0,0%	3,6%	19,0%	1,2%	23,8%
N	3	4	13	54	10	84
Total %	3,6%	4,8%	15,5%	64,3%	11,9%	100,0%

**GRAFICO 04**



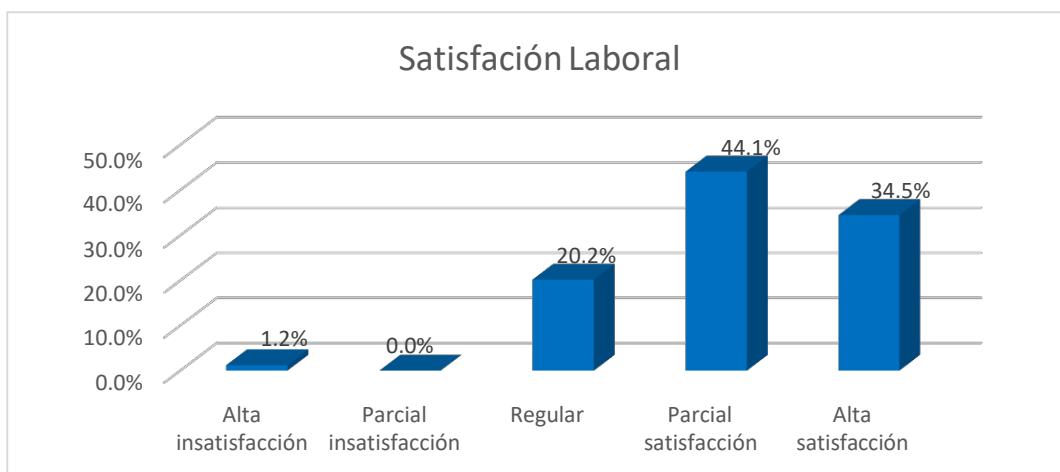
### Interpretación

En el grafico se puede observar que el área comercial presenta un mayor porcentaje con 35,75% de nivel Superior al Término Medio. Así mismo en el área Administrativo un 9.5% presentan Superior al Término Medio. En la área operativa con 19,0% presentan Superior al Término Medio, De lo analizado se concluye la presencia significativa del nivel Superior al Término Medio en las tres áreas, nótese además la no presencia de niveles bajos de Capacidad Intelectual en las áreas

administrativo y comercial.

**TABLA 06**
**NIVEL DE SATISFACCIÓN LABORAL DE LOS TRABAJADORES DE LA EMPRESA DEL SECTOR RETAIL**

Satisfacción Laboral	Nº	Porcentaje %
Alta insatisfacción	1	1,2
Parcial Insatisfacción	0	0
Regular	17	20,2
Parcial satisfacción	37	44,1
Alta satisfacción	29	34,5
Total	84	100

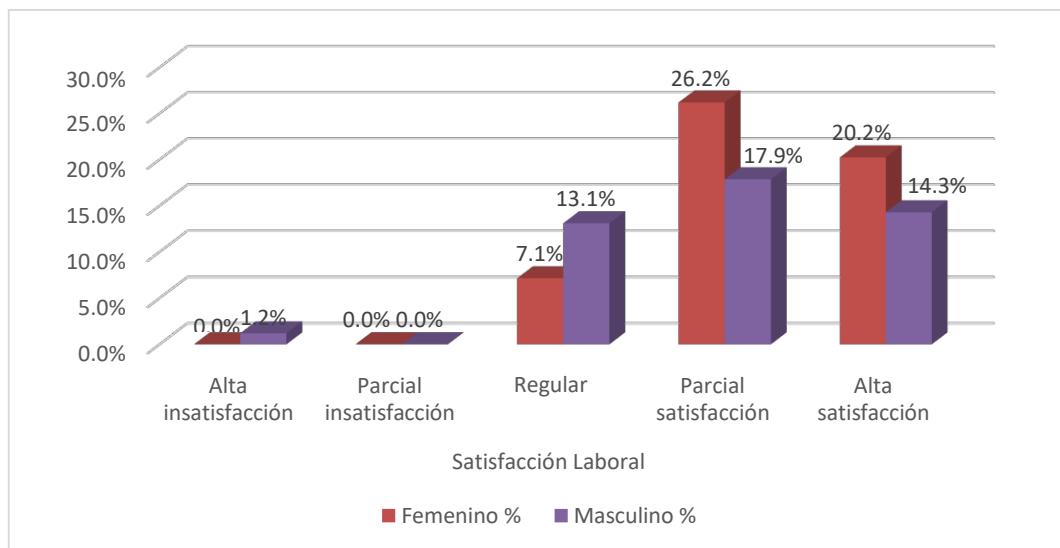
**GRAFICO 05**
**Interpretación.**

Se observa que el 44,1% de los trabajadores, manifiesta un nivel de Parcial Satisfacción, el 34,5% posee un nivel de Alta Satisfacción; mientras que el 20,2% de los trabajadores obtuvo un nivel de Regular Satisfacción, Se puede concluir que la mayoría de trabajadores se encuentran Parcialmente Satisfechos es decir se encuentran conformes con algunos aspectos de las políticas y lineamientos de la organización.

**TABLA 07**  
**SATISFACCIÓN LABORAL Y GÉNERO**

Genero	Satisfacción Laboral					Total
	Alta insatisfacción	Parcial insatisfacción	Regular	Parcial satisfacción	Alta satisfacción	
Femenino	N 0	0	6	22	17	45
	% 0,0%	0,0%	7,1%	26,2%	20,2%	53,6%
Masculino	N 1	0	11	15	12	39
	% 1,2%	0,0%	13,1%	17,9%	14,3%	46,4%
Total	N 1	0	17	37	29	84
	% 1,2%	0,0%	20,2%	44,0%	34,5%	100,0%

**GRAFICO 06**



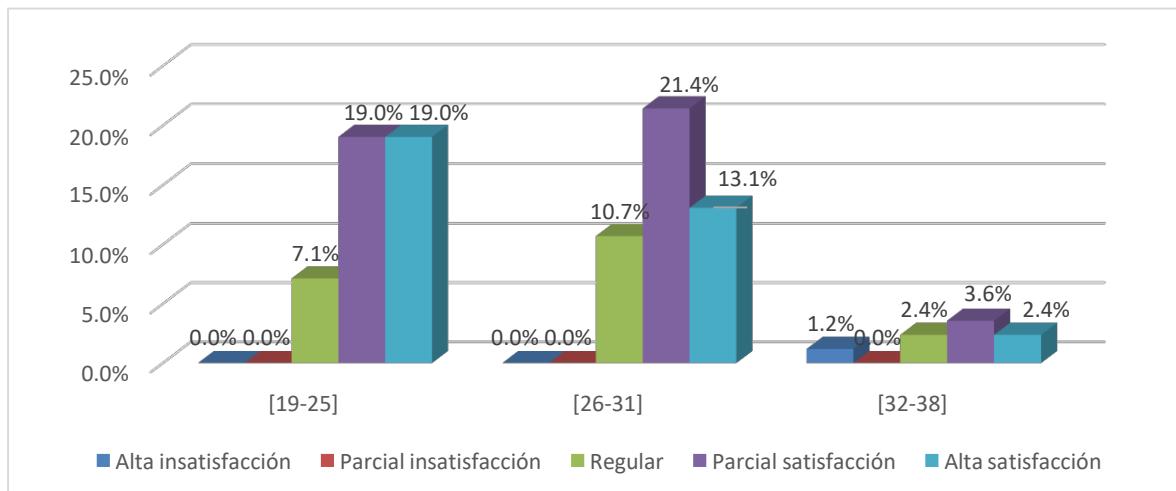
### Interpretación.

Podemos apreciar que el 26,2% de mujeres y el 17,9% de varones se encuentran Parcialmente Satisfechos; mientras que el 20,2% en mujeres y el 14,3% en varones se encuentran con un nivel de Alta Satisfacción, seguido por una Regular satisfacción en un 13,1% en varones y 7,1% en mujeres. De estos resultados se pude concluir que las mujeres se encuentran más satisfechas que los hombres en la empresa.

**TABLA 08**  
**SATISFACCIÓN LABORAL Y EDAD**

Edad	Satisfacción Laboral					Total
	Alta insatisfacción	Parcial insatisfacción	Regular	Parcial satisfacción	Alta satisfacción	
[19-25]	N 0	0	6	16	16	38
	% 0,0%	0,0%	7,1%	19,0%	19,0%	45,2%
[26-31]	N 0	0	9	18	11	38
	% 0,0%	0,0%	10,7%	21,4%	13,1%	45,2%
[32-38]	N 1	0	2	3	2	8
	% 1,2%	0,0%	2,4%	3,6%	2,4%	9,5%
Total	N 1	0	17	37	29	84
	% 1,2%	0,0%	20,2%	44,0%	34,5%	100,0%

**GRAFICA 07**



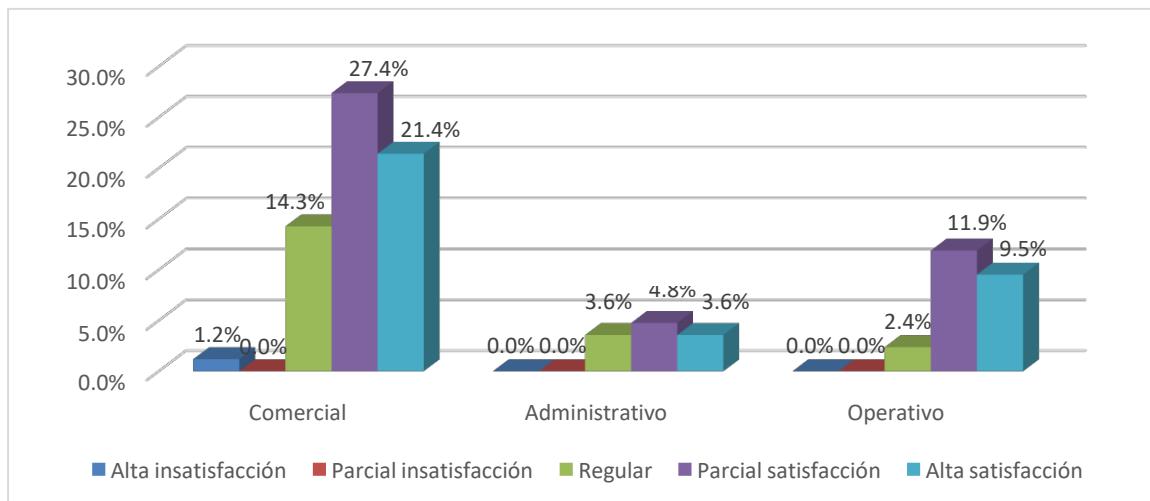
### Interpretación.

Se observa que 21,4% de los trabajadores cuyas edades están entre 26 a 31 años presentan Parcial Satisfacción, 13,1% Alta Satisfacción, 10,7% Regular Satisfacción; con respecto al grupo de 19 a 25 años observamos que 19,0% está presente en Parcial y Alta satisfacción y Regular con 7,1%; Obsérvese que no está presente los nivel de satisfacción por debajo de la medio en los grupos de 19 a 25 y 26 a 31 años, además que la presencia de Alta Insatisfacción solo se ubica entre las edades de 32 a 38 años.

**TABLA 09**  
**SATISFACCIÓN LABORAL Y ÁREA DE TRABAJO**

Área General	Satisfacción Laboral						Total
	Alta insatisfacción	Parcial insatisfacción	Regular	Parcial satisfacción	Alta satisfacción		
Comercial	N 1	0	12	23	18	54	
	% 1,2%	0,0%	14,3%	27,4%	21,4%	64,3%	
Administrativo	N 0	0	3	4	3	10	
	% 0,0%	0,0%	3,6%	4,8%	3,6%	11,9%	
Operativo	N 0	0	2	10	8	20	
	% 0,0%	0,0%	2,4%	11,9%	9,5%	23,8%	
Total	N 1	0	17	37	29	84	
	% 1,2%	0,0%	20,2%	44,0%	34,5%	100,0%	

**GRAFICO 08**



### Interpretación

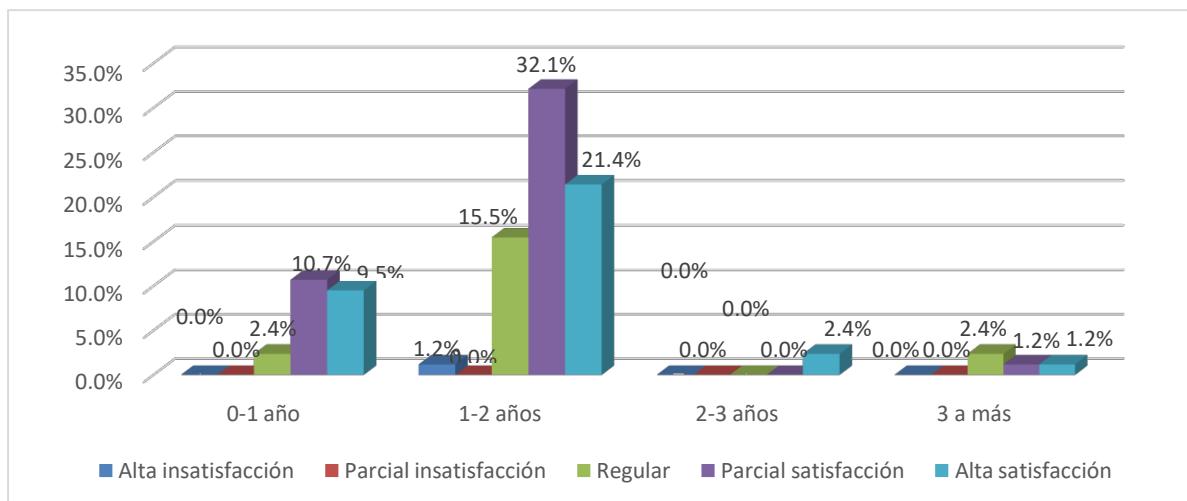
Como se observa en el gráfico con respecto al área comercial un 27,4% presentan Parcial Satisfacción, 21,4% Alta Satisfacción, 14,3% Regular y por ultimo 1,2% Alta Insatisfacción. En la área Administrativa un 4,8 % presentan Parcial Satisfacción y 3,6% tanto para la Regulares y Alta satisfacción, así mismo en el área Operativa con 11,9% Parcial Satisfacción, 9,5% de Alta Satisfacción y por ultimo 2,4% de Regular.

Esto indica que de las tres áreas laborales, predomina el nivel de Parcial Satisfacción, nótese además la presencia de Alta Insatisfacción en el área Comercial

**TABLA 10**  
**SATISFACCIÓN LABORAL Y TIEMPO DE SERVICIO**

Tiempo de Servicio	Satisfacción Laboral					Total	
	Alta insatisfacción	Parcial insatisfacción	Regular	Parcial satisfacción	Alta satisfacción		
0-1 año	N	0	0	2	9	8	19
	% del total	0,0%	0,0%	2,4%	10,7%	9,5%	22,6%
1-2 años	N	1	0	13	27	18	59
	% del total	1,2%	0,0%	15,5%	32,1%	21,4%	70,2%
2-3 años	N	0	0	0	0	2	2
	% del total	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	2,4%	2,4%
3 a más	N	0	0	2	1	1	4
	% del total	0,0%	0,0%	2,4%	1,2%	1,2%	4,8%
Total	N	1	0	17	37	29	84
	% del total	1,2%	0,0%	20,2%	44,0%	34,5%	100,0%

**GRAFICO 09**



### Interpretación.

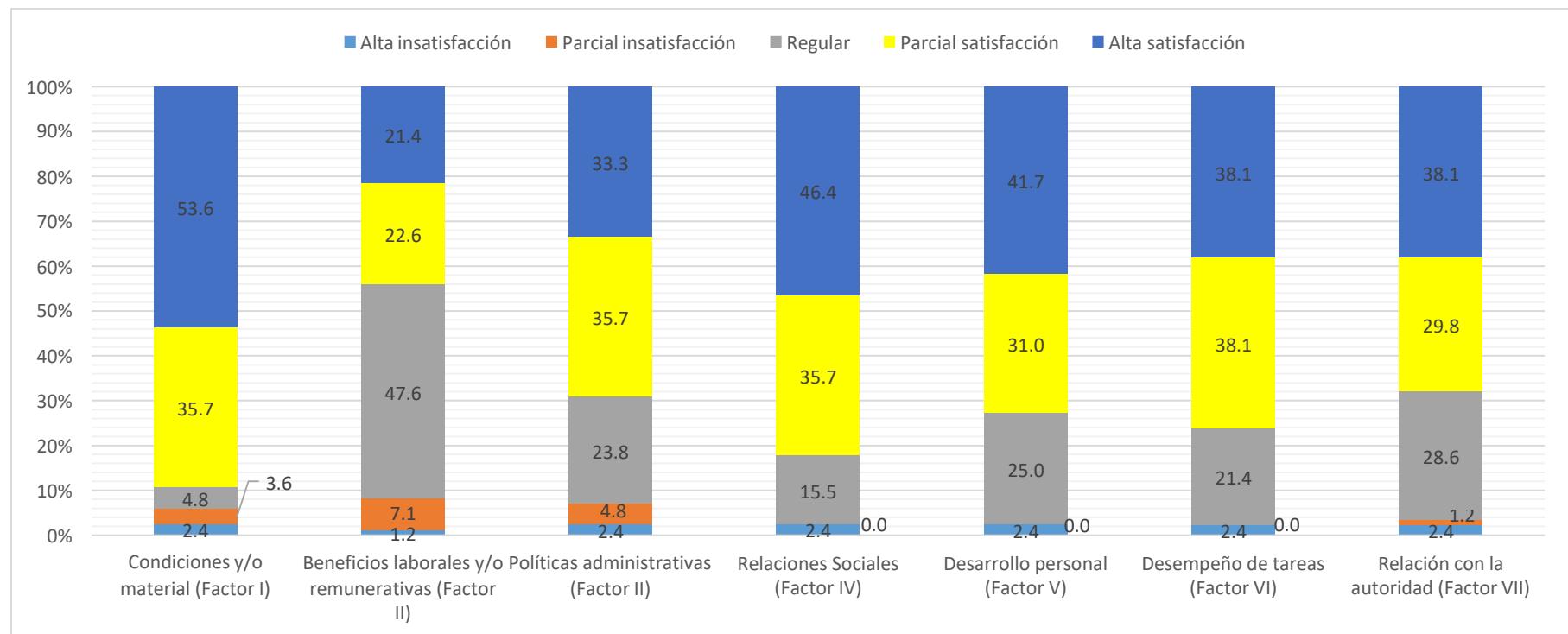
En el grafico se puede observar que el 32,1% presentan Parcial Satisfacción la cual se encuentra con mayor porcentaje en los trabajadores que presentan de 1 a 2 años de servicio, seguido por 21,4% con Alta Satisfacción Laboral; un 15,5% obtiene Regular Satisfacción, obsérvese también que aquí únicamente donde se presenta el nivel de Alta Insatisfacción con un 1,2%. Con respecto al tiempo de servicio menor a un año el 10,7% presentan Parcial Satisfacción y un 9,5% Alta Satisfacción, seguido por un 2,4% de

Regular Satisfacción; por otro lado un 2,4% de trabajadores de 2 a 3 años de labor presentan Alta Satisfacción, y por ultimo con 2,4% presentan Regular Satisfacción y 1,2% obtienen en Parcial y Alta Satisfacción en trabajadores de 3 a más años de labor.

**TABLA 11**  
**FACTORES DE SATISFACCIÓN LABORAL**

Factores	Condiciones y/o material (Factor I)		Beneficios laborales y/o remunerativas (Factor II)		Políticas administrativas (Factor III)		Relaciones Sociales (Factor IV)		Desarrollo personal (Factor V)		Desempeño de tareas (Factor VI)		Relación con la autoridad (Factor VII)	
Niveles	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
<b>Alta insatisfacción</b>	2	2,4	1	1,2	2	2,4	2	2,4	2	2,4	2	2,4	2	2,4
<b>Parcial insatisfacción</b>	3	3,6	6	7,1	4	4,8	0	0,0	0	0,0	0	0,0	1	1,2
<b>Regular</b>	4	4,8	40	47,6	20	23,8	13	15,5	21	25,0	18	21,4	24	28,6
<b>Parcial satisfacción</b>	30	35,7	19	22,6	30	35,7	30	35,7	26	31,0	32	38,1	25	29,8
<b>Alta satisfacción</b>	45	53,6	18	21,4	28	33,3	39	46,4	35	41,7	32	38,1	32	38,1
<b>Total</b>	84	100,0	84	100,0	84	100,0	84	100,0	84	100,0	84	100,0	84	100,0

**GRAFICO 10**  
**FACTORES DE SATISFACCIÓN LABORAL**



## **Interpretación.**

En la tabla y el grafico se describe los resultados de los siete factores correspondientes a la Satisfacción Laboral. Con respecto al Factor I (Condiciones Físicas y/o Materiales) un 53,6% presenta Alta Satisfacción, un 35,7% presenta Parcial Satisfacción, esto significa que gran mayoría de los trabajadores se encuentran altamente satisfechos con las condiciones de trabajo y la infraestructura donde se desarrolla su labor.

En el Factor II (Beneficios laborales y/o remunerativos) un 47,6% de la muestra, mencionan estar Satisfechos de manera Regular, un 22,6 presentan Parcial Satisfacción y esto nos indica que los trabajadores poseen cierto grado de complacencia frente a la remuneración económica por su labor que realizan.

Con respecto al Factor III (Políticas Administrativas) se observa que los trabajadores presentan Parcial Satisfacción con 37,5%, seguido por un 33,3% con Alta Satisfacción Esto demuestra que los trabajadores están relativamente de acuerdo con los lineamientos o normas organizacionales que regulan la relación laboral dentro de la misma.

Referente al Factor IV (Relaciones Sociales) según los resultados se observa que un 46,4% presentan Alta Satisfacción, seguido por un 35,7% de nivel Parcial Satisfacción, el nivel de Parcial Satisfacción no estuvo presente en este factor de nuestra investigación. Esto nos indica que existe alto grado de complacencia frente a la interrelación con otros miembros de la empresa con quien se comparten las actividades cotidianas.

Sobre el Factor V (Desarrollo Personal) los trabajadores presentan una tendencia hacia la Alta Satisfacción con 41,7%, y un 31,0% de Parcial Satisfacción. Del análisis se puede concluir que la gran mayoría de los trabajadores sienten que la empresa ayuda a desarrollarse como personas, logrando muchos objetivos para ellos.

En el Factor VI (Desempeño de Tareas) la prevalencia que resaltan son de Alta y Parcial Satisfacción que ambos en porcentajes representan 38,1% respectivamente, Esto significa que al realizar el trabajo en la empresa, los colaboradores, la mayor parte de ellos sienten que sus actividades lo hacen de manera adecuada.

Por último el Factor VII (Relaciones con la Autoridad) el 38,1% presenta Alta Satisfacción, el 29,8% tiene Parcial Satisfacción, Estos resultados reflejan que los trabajadores en su mayoría se sienten satisfechos con la forma como las autoridades se desenvuelven dentro de la organización.

TABLA 12

## CORRELACIÓN ENTRE EL NIVEL DE INTELIGENCIA Y LOS FACTORES DE LA SATISFACCIÓN LABORAL

		Nivel Intelectual	Condiciones y/o material	Beneficios laborales y/o remunerativas	Políticas administrativas	Relaciones Sociales	Desarrollo personal	Desempeño de tareas	Relación con la autoridad
Nivel Intelectual	Coeficiente de correlación	1,000	,090	,128	,186	,087	,044	,169	,091
	Sig. (bilateral)	.	,367	,184	,053	,376	,653	,083	,350
	N	84	84	84	84	84	84	84	84
Condiciones y/o material	Coeficiente de correlación	,090	1,000	,284**	,463**	,556**	,598**	,558**	,549**
	Sig. (bilateral)	,367	.	,004	,000	,000	,000	,000	,000
	N	84	84	84	84	84	84	84	84
Beneficios laborales y/o remunerativas	Coeficiente de correlación	,128	,284**	1,000	,565**	,347**	,321**	,286**	,347**
	Sig. (bilateral)	,184	,004	.	,000	,000	,001	,003	,000
	N	84	84	84	84	84	84	84	84
Tau_b de Políticas administrativas	Coeficiente de correlación	,186	,463**	,565**	1,000	,434**	,409**	,409**	,409**
	Sig. (bilateral)	,053	,000	,000	.	,000	,000	,000	,000
	N	84	84	84	84	84	84	84	84
Kendall Relaciones Sociales	Coeficiente de correlación	,087	,556**	,347**	,434**	1,000	,565**	,581**	,509**
	Sig. (bilateral)	,376	,000	,000	,000	.	,000	,000	,000
	N	84	84	84	84	84	84	84	84
Desarrollo personal	Coeficiente de correlación	,044	,598**	,321**	,409**	,565**	1,000	,567**	,564**
	Sig. (bilateral)	,653	,000	,001	,000	,000	.	,000	,000
	N	84	84	84	84	84	84	84	84
Desempeño de tareas	Coeficiente de correlación	,169	,558**	,286**	,409**	,581**	,567**	1,000	,412**
	Sig. (bilateral)	,083	,000	,003	,000	,000	,000	.	,000
	N	84	84	84	84	84	84	84	84
Relación con la autoridad	Coeficiente de correlación	,091	,549**	,347**	,409**	,509**	,564**	,412**	1,000
	Sig. (bilateral)	,350	,000	,000	,000	,000	,000	,000	.
	N	84	84	84	84	84	84	84	84

### **Interpretación:**

Se aprecia en la tabla Nº 15, los datos obtenidos mediante la prueba estadística de Tau\_b de Kendall, teniendo en cuenta que se asignó un nivel de significancia (alfa) del 5% = 0,05; y bajo esta premisa, al relacionar las variables de estudio (Nivel Intelectual y Los Factores de la Satisfacción Laboral), se obtienen los siguientes resultados:

Al observar los valores hallados, en cuanto a la correlación entre el nivel de inteligencia y los factores de la satisfacción laboral como son: Condiciones y/o material, Beneficios laborales y/o remunerativas, Políticas administrativas, Relaciones Sociales, Desarrollo personal, Desempeño de tareas y Relación con la autoridad, todos los valores hallados ( $Tau_b=0,090$  con  $P=0,367$ ;  $Tau_b=0,0128$  con  $P=0,184$ ;  $Tau_b=0,186$  con  $P=0,053$ ;  $Tau_b=0,087$  con  $P=0,376$ ;  $Tau_b=0,044$  con  $P=0,653$ ;  $Tau_b=0,044$  con  $P=0,083$ ; y  $Tau_b=0,091$  con  $P=0,350$  respectivamente) están por encima del nivel crítico que es 0,05; Por tanto, no se encontró una correlación estadísticamente significativa entre los niveles inteligencia y los factores de la satisfacción laboral, por lo que se concluye que no existe correlación (positiva o negativa) entre el nivel de inteligencia y los factores de la satisfacción laboral, en todos los casos se acepta la hipótesis nula de la investigación.

**TABLA 13**  
**CORRELACIÓN ENTRE NIVEL DE INTELIGENCIA Y SATISFACCIÓN LABORAL**

			Nivel Intelectual	Satisfacción Laboral
Tau_b de Kendall	Nivel Intelectual	Coeficiente de correlación	1,000	,179
		Sig. (bilateral)	.	,067
	N		84	84
	Satisfacción Laboral	Coeficiente de correlación	,179	1,000
		Sig. (bilateral)	,067	.
	N		84	84

**Interpretación:**

Se observa en la tabla Nº 16, los datos obtenidos mediante la prueba estadística Tau\_b de Kendall, y tomando en cuenta que se asignó un nivel de significancia (alfa) del  $5\% = 0,05$ ; y bajo esta premisa, al relacionar ambas variables (Nivel de Inteligencia y Satisfacción Laboral), se obtienen los valores siguientes:

Del cuadro se puede decir que el Valor Calculado de  $\text{Tau}_b=0,179$  y el valor  $P=0,067$ , este valor hallado está por encima del nivel de significancia ( $0,05$ ), por tanto se establece que no se halló correlación alguna entre estas variables de estudio, por lo cual se concluye que no existe correlación entre el Nivel de Inteligencia y la Satisfacción Laboral, por tanto se decide aceptar la hipótesis nula de la investigación.

## **CAPÍTULO V**

### **DISCUSIÓN**

En la actualidad las organizaciones están brindando mayor importancia al comportamiento dentro de la organización, porque saben que del capital humano depende el éxito o el fracaso de la empresa, un trabajador satisfecho será más productivo y rentable, por tal motivo las organizaciones de hoy buscan nuevos enfoques y perspectivas acerca de los problemas que se puedan presentar en sus trabajadores; teniendo una clara visión del problema se tomará acciones para contrarrestar la actitud negativa por parte de los empleados.

En base a tales consideraciones, el objeto general del presente estudio estuvo orientado a determinar si existe relación entre la capacidad intelectual y los niveles de satisfacción laboral que presentan los trabajadores de la empresa privada del sector retail, en la cual se determinó que no existe relación entre las variables de estudio. Lo cual nos lleva a aceptar la hipótesis nula.

Además es necesario mencionar que no se encontraron investigaciones que trataron el tema de capacidad intelectual y satisfacción laboral, sin embargo se pueden realizar similitudes con otras investigaciones y así poder comparar nuestros resultados en base a investigaciones similares si se pueden ver similitudes, como realizaron las bachilleres Granda Machado Gleydzie y Zeballos Pinto Liliana Rosario para optar el título en Psicología realizo una investigación de las Competencias Laborales y su Relación con el nivel de Capacidad Intelectual en los trabajadores del Ministerio de Trabajo de la ciudad de Arequipa, encontrando que no existe relación entre las dos variables de estudio, de la misma manera se obtuvo en nuestra investigación realizada en una empresa privada del sector retail, adoptando así la hipótesis nula, de esto se puede deducir que nuestros hallazgos concuerdan con la teoría expuesta por Herzberget al. (1959), en la que explica que la satisfacción del empleado estará influenciada por factores que se localizan o devienen del exterior, independientemente de la persona y abarcan las condiciones en que se desempeña su trabajo.

Los resultados también pudieron dar cuenta que la mayoría de evaluados presentan niveles de capacidad intelectual superior al promedio; sin embargo una minoría de evaluados presentan un nivel de inferior al promedio, según la literatura esto es debido a factores hereditarios y ambientales como producto de la alimentación, educación y niveles socioeconómicos bajos.

Como plantea Schutz, (1994) menciona que la inteligencia en sí no parece ser un factor que repercuta en la Satisfacción del empleado, Pero también indica que será importante al momento de elegir el tipo de trabajo para un buen rendimiento y satisfacción con el trabajo. Es por ello que es de importancia al momento de la elección del trabajador que ocupara un puesto indicado, se tendrán que guiar de los resultados del nivel de inteligencia, para favorecer su desenvolviendo en su cargo y poder sentirse satisfecho.

Las organizaciones de hoy presentan diferentes áreas y secciones de trabajo, por la cual requieren personal con diferentes habilidades y aptitudes para afrontar nuevos retos y buscar la manera de resolver los problemas de manera eficaz y con rápida adaptación al medio laboral. Según lo expuesto Stephen P. Robbins (2004) comenta que los puestos difieren en las exigencias de las habilidades intelectuales que se requieren para su desempeño. En lo general, cuanto mayor sea el procesamiento de información que exija un puesto, más inteligencia general y habilidades verbales serán necesarios para realizarlos exitosamente. Por lo tanto se ha demostrado que los exámenes que miden las dimensiones específicas de la inteligencia son pronosticadores sólidos del desempeño laboral.

El otro objetivo se refiere a evaluar el nivel de satisfacción laboral de los trabajadores de la empresa privada del sector retail, hallándose que la gran parte de los empleados presentan parcial satisfacción con tendencia a alta satisfacción, lo cual nos indica la presencia de actitudes positivas y un grado de complacencia hacia el trabajo en general; debido a los beneficios, políticas administrativas y relaciones laborales que maneja el área de Recursos Humanos para los empleados de la empresa. Así mismo Arias, Justo (2013) realizar un estudio comparativo entre dos tiendas por departamento, encontrando que si los trabajadores perciben que la empresa les otorga ciertos beneficios como un sueldo que les permita satisfacer sus necesidades y desplegar sus potencialidades en el trabajo, se producirá un sentimiento que les impelerá a actuar valorando la organización de manera positiva y a movilizar sus recursos emocionales hacia la consecución de las metas organizacionales; así mismo las relaciones humanas en el trabajo constituyen una vía para afrontar el estrés laboral y la satisfacción laboral, ya que la confianza en las relaciones interpersonales tiene gran significancia en la satisfacción laboral. Aquí tienen un peso importante las relaciones con los superiores, pues el liderazgo también tiene un impacto positivo en la satisfacción laboral.

Finalmente realizando un análisis de los resultados de la presente investigación concluimos que se debe tomar en cuenta para futuras investigaciones otras variables ya que se halló que la capacidad intelectual no es relevante en la satisfacción de los colaboradores por lo cual el estudio de variables que si afectan en la satisfacción laboral del personal de las diferentes organizaciones como el sexo , el nivel económico , grado de instrucción , clima laboral de la empresa , etc. serán motivos de estudio y conducirán a nuevos conocimientos sobre la relación de esas variables .

## CONCLUSIONES

**PRIMERA:** De acuerdo a los resultados obtenidos en nuestra investigación, no existe relación directa y significativa entre capacidad intelectual y la satisfacción laboral en los trabajadores de la empresa privada del sector retail.

**SEGUNDA:** El nivel de Capacidad Intelectual en los trabajadores de la Empresa Privada del sector retail es superior al término medio determinando una adecuada capacidad para solucionar diversos problemas y responder con lógica a situaciones adversas.

**TERCERA:** El grado de satisfacción laboral encontrada en los trabajadores de la empresa privada del sector retail es parcial satisfacción es decir que se encuentran conformes con algunos aspectos de las políticas y lineamientos de la organización.

**CUARTA:** Con respecto a su Genero se encontró que es de Superior al término medio en la mayoría de los trabajadores de ambos sexos; de acuerdo a los tres grupos etarios predomina el nivel Superior al Término Medio, y con respecto a las áreas que laboran (comercial, administrativo y operativo) se obtuvo una prevalencia del nivel Superior al término medio en la área comercial.

**QUINTA:** De acuerdo al género es de parcial satisfacción en la mayoría de trabajadores tanto varones como mujeres; según la edad a los tres grupos etarios predomina el nivel Parcial Satisfacción con una tendencia hacia Alta Satisfacción. De acuerdo al tiempo de servicio los trabajadores que laboran de 1 a 2 años presentan parcial satisfacción, en cuanto a las áreas que laboran (comercial, administrativo y operativo) presentan en mayor porcentaje el nivel de Parcial Satisfacción seguido por Alta Satisfacción Laboral en el área comercial.

**SEXTA:** Con respecto al nivel de capacidad intelectual y su correlación con los factores de satisfacción laboral, no se encontró una correlación estadísticamente significativa; por lo que se concluye que no existe correlación entre el nivel de capacidad intelectual y los factores de satisfacción laboral.

## **RECOMENDACIONES**

### **PRIMERA:**

Los resultados obtenidos referentes a la capacidad intelectual y su relación con la satisfacción laboral en una empresa privada se recomiendan tomarse en cuenta para futuros procesos de selección y evaluación y ascensos de personal.

### **SEGUNDA:**

Dar a conocer los resultados a nivel gerencial y de mandos medios (jefes y supervisores) de tal manera que aprecien los resultados para posibles decisiones, cambios y acción que se puedan realizar para mantener la satisfacción en la empresa.

### **TERCERO:**

Se recomienda seguir realizando investigaciones en el comportamiento organizacional de la empresa, comparando la satisfacción laboral con otras variables como liderazgo, Inteligencia Emocional y desempeño, que también son factores relacionados con la satisfacción.

### **CUARTO:**

Dentro del plan administrativo debe diseñarse programas de capacitación para cada tipo de área para mejorar su desarrollo personal y como consecuencia incrementar su identificación con la empresa y mejorar la productividad.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Chiavenato, I. (2000). Administración de Recursos Humanos. Mc Graw Hill. Interamericana S.A. Colombia.
- Bela Szekely (1946) Los test, manual de pruebas Psicométricas de Inteligencia y de Aptitudes. Argentina: Editorial Kapeluszcia-Buenos Aires. Latinoamericana.
- Gadner, H. (1999), Estructura de la mente: las teorías de las inteligencias múltiples, Sante Fe Bogotá: nomos 1999.
- Granda, C. (2006), La satisfacción laboral como factor del bajo rendimiento del trabajador, Rev. Quipukamayoc. UNMSM, Vol. 13, Núm. 26 (2006).
- Hernández Sampieri R., Fernández Collado C. y Baptista Lucio P. (2006), *Metodología de la investigación*, México: McGraw-Hill, 4a ed.
- Maurice Eyssau tier (2002) metodología de la Investigación, desarrollo de la Inteligencia. México, Thomson Learning.
- Morris, Charles (1997), Introducción a la Psicología. Novena Edición. Ed. Prentice.
- Palma. S. (1999). Elaboración y Validación de una Escala de Satisfacción Laboral en trabajadores de Lima Metropolitana. Lima: Editorial y Comercialización Cartolan.
- Papalia, Diane. (2009) Psicología, México: McGraw-Hill Interamericana.
- Pinilla, A. (1971). Relaciones Industriales. Editorial Universidad de Lima. Lima
- Robbins, S. (1990) Comportamiento organizacional. México: Prentice-Hall Hispanoamericana.

Robbins. S. (1996). Comportamiento Organizacional: Teoría y práctica (7ma. Ed.) México: Prentice-Hall.

Robbins S.P. (1998). Fundamentos de Comportamiento Organizacional. Prentice Hall. Hispanoamericana. México D.F.

Robbins S. y Judge T. (2009) “Comportamiento Organizacional”. (13ava Ed.) México. Editorial Pearson Education.

Schultz, D. (1994) Psicología Industrial. Editorial McGraw-Hill, 3ra ed. México D.F.

## BIBLIOGRAFÍA VIRTUAL

Chiang M., Méndez G. y Sánchez G. (2010). *Como influye la Satisfacción Laboral sobre el Desempeño: Caso Empresa de Retail*. Recuperado de:

[http://www.ubiobio.cl/miweb/webfile/media/194/v/v19-2/chiang\\_et\\_al-theoria\\_19-2.pdf](http://www.ubiobio.cl/miweb/webfile/media/194/v/v19-2/chiang_et_al-theoria_19-2.pdf)  
[Revisado el 21 de julio del 2012]

Walter L. Arias Gallegos, Oscar Justo Velarde. (2013). Satisfacción Laboral en Trabajadores de Dos Tiendas por Departamento: Un Estudio Comparativo

[http://www.scielo.cl/scielo.php?pid=S071824492013000200002&script=sci\\_abstract](http://www.scielo.cl/scielo.php?pid=S071824492013000200002&script=sci_abstract)  
[Revisado el 10 de julio del 2016]

## **ANEXOS**

- **Cuestionario de Satisfacción Laboral**
- **Test de Matrices Progresivas Raven**
- **Caso Organizacional de Evaluación # 01**
- **Caso Organizacional de Evaluación # 02**

## ESCALA DE SATISFACCIÓN LABORAL SL / SPC

Nombre: \_\_\_\_\_ Edad: \_\_\_\_\_  
 Área: \_\_\_\_\_ Cargo: \_\_\_\_\_ Tiempo de servicio en  
 la empresa: \_\_\_\_\_ Fecha: \_\_\_\_\_

A continuación se presenta una serie de opiniones vinculadas al trabajo y a nuestra actividad en la misma. Le agradeceremos nos responda con absoluta sinceridad, marcando con un aspa la respuesta que mejor exprese su punto de vista.

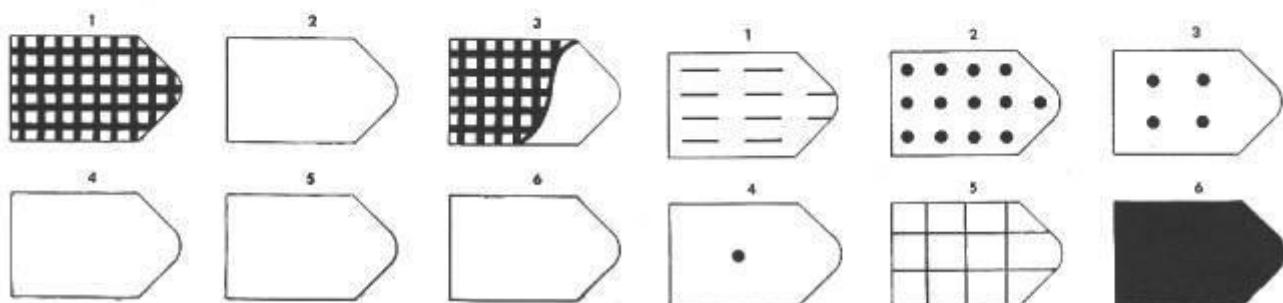
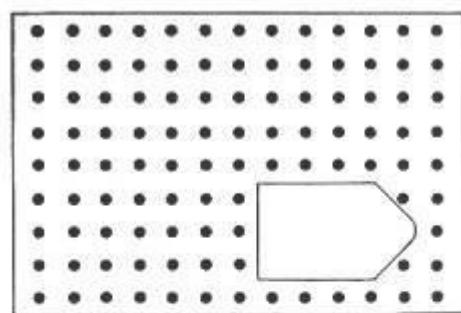
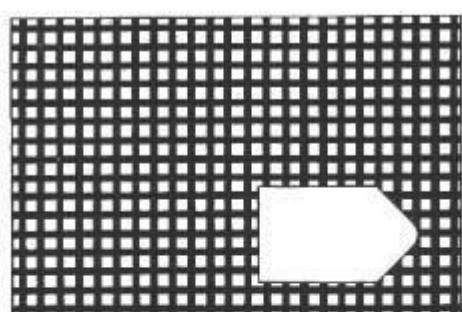
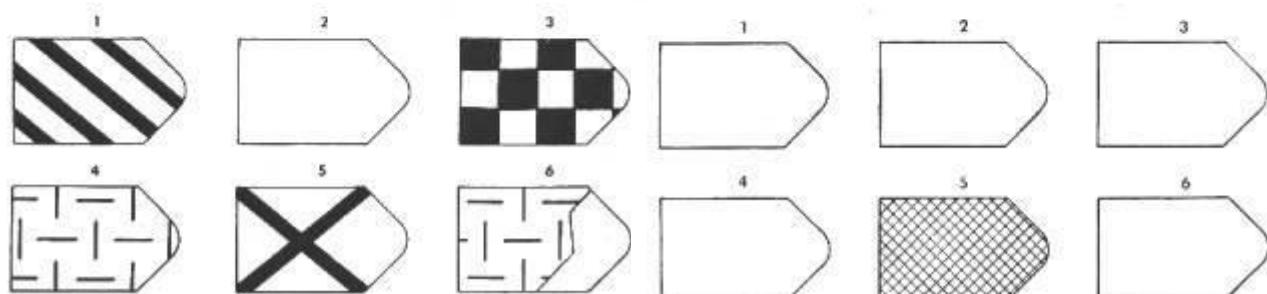
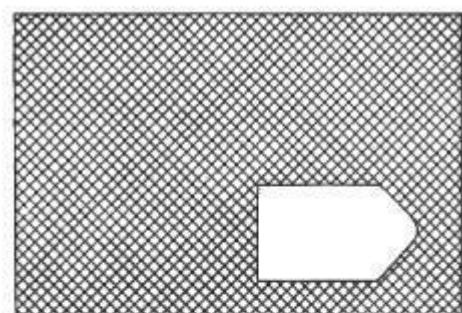
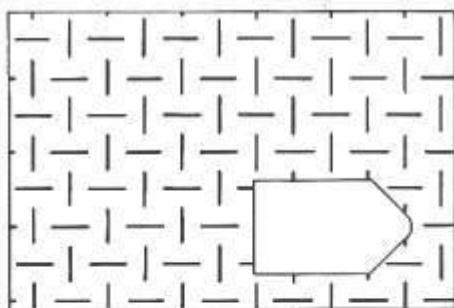
- TA Totalmente de acuerdo.
- A De acuerdo.
- I Indeciso.
- D En desacuerdo.
- TD Totalmente en desacuerdo.

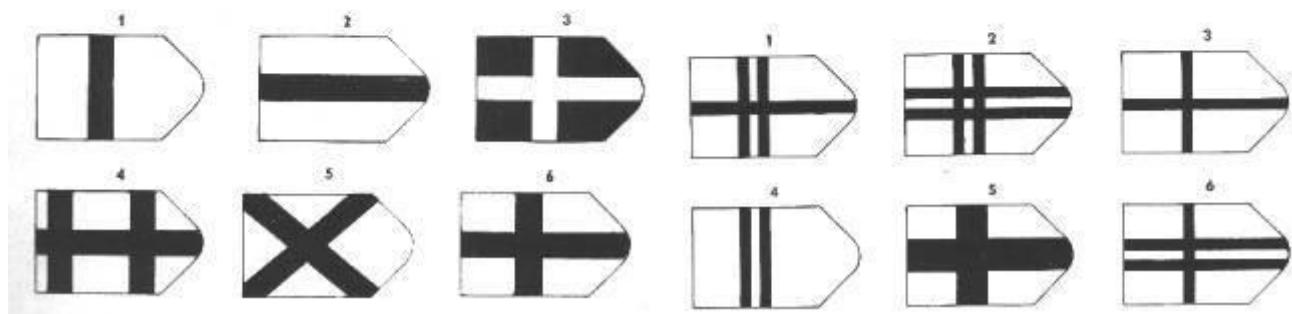
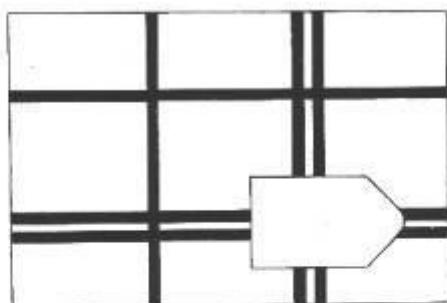
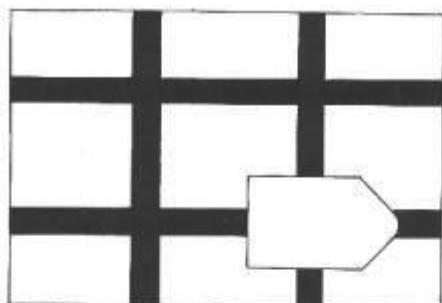
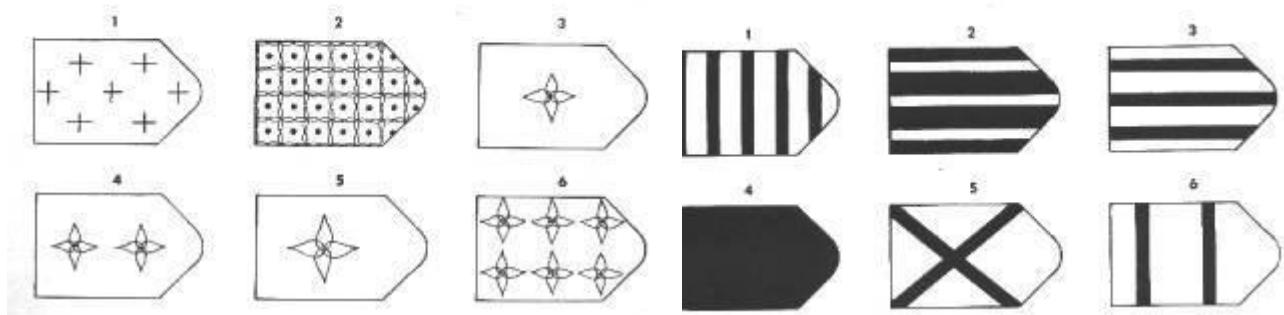
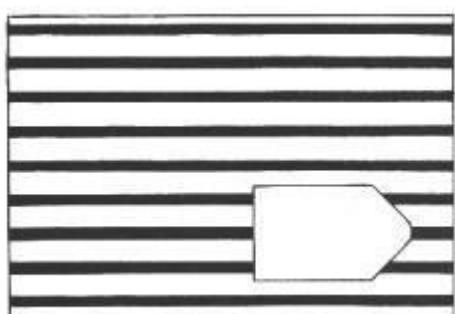
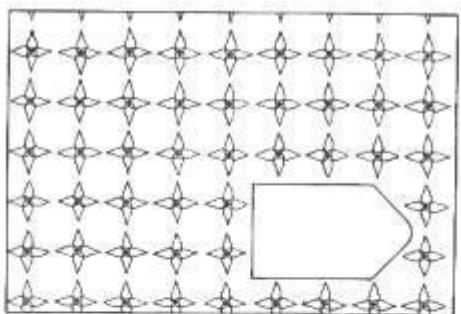
No hay respuesta buena ni mala, todas son importantes. Asegúrese de haber contestado a todas las preguntas.

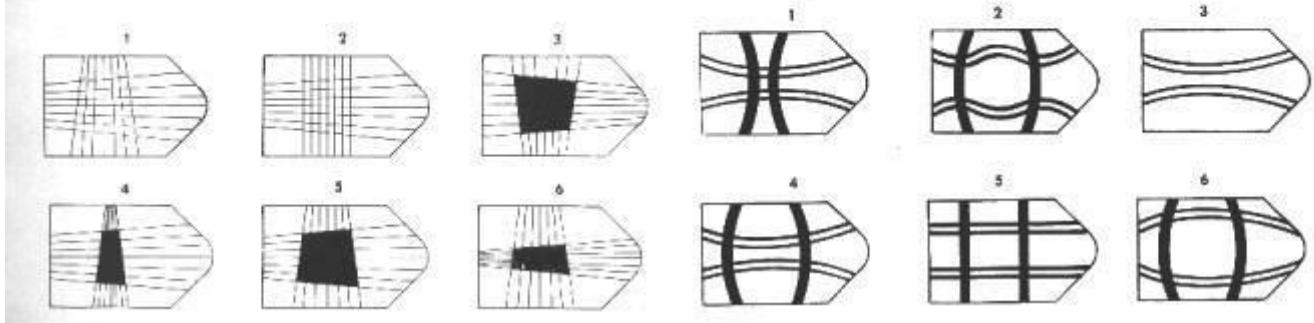
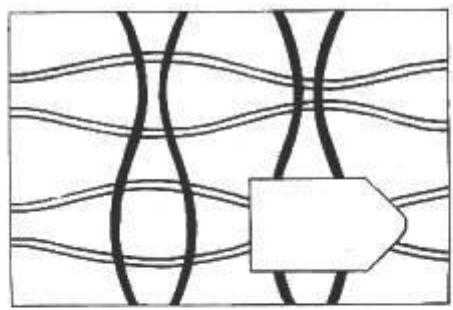
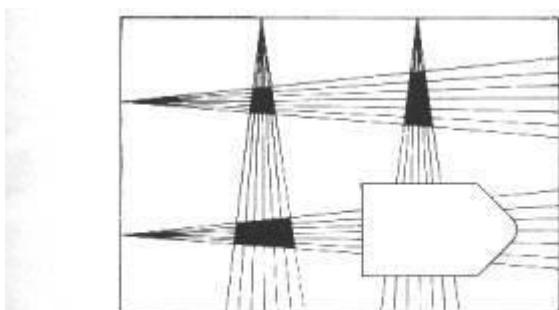
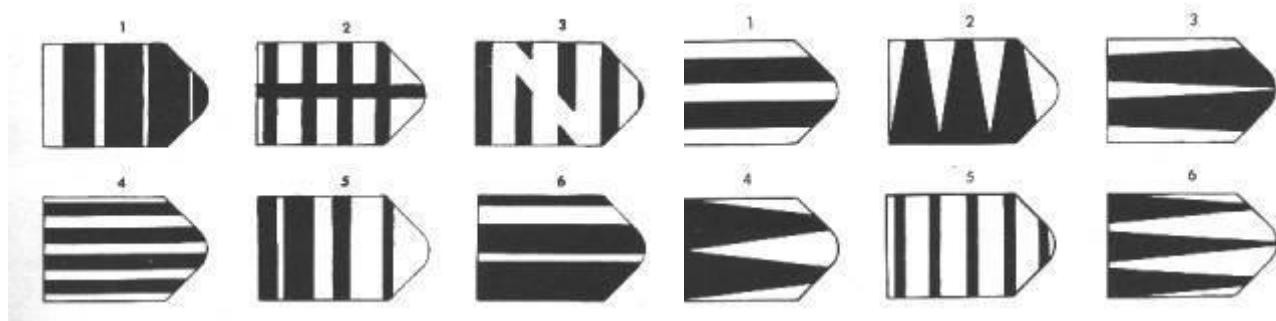
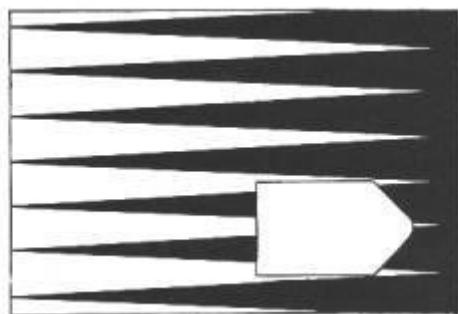
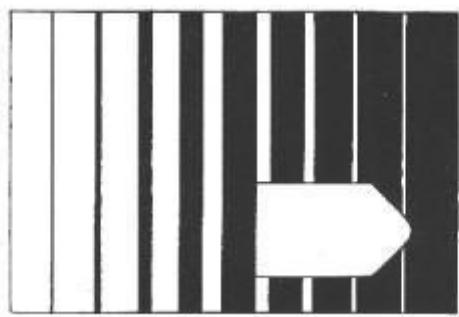
N		TA	A	I	D	TD
1	La distribución física del ambiente de trabajo facilita la Realización de mis labores.					
2*	Mi sueldo es muy bajo en relación a la labor que realizo.					
3	El ambiente creado por mis compañeros de trabajo es el Ideal para desempeñar mis funciones.					
4	Siento que el trabajo que hago es justo para mi manera de ser.					
5	La tarea que realizo es tan valiosa como cualquier otra.					
6	Mi(s) jefe(s) es (son) comprensivo(s).					
7*	Me siento mal con lo que gano.					
8*	Siento que recibo de parte de la empresa mal trato.					
9	Me agrada trabajar con mis compañeros.					
10	Mi trabajo me permite desarrollarme personalmente.					
11	Me siento realmente útil con la labor que realizo.					
12	Es grata la disposición de mis jefes cuando les pido alguna consulta sobre mi trabajo.					
13	El ambiente donde trabajo es confortable.					
14	Siento que el sueldo que tengo es bastante aceptable.					
15 *	La sensación que tengo en mi trabajo es que me están Explotando.					
16 *	Prefiero tener distancias con las personas con las que trabajo.					
17	Me disgusta mi horario.					

*					
18	Disfruto de cada labor que realizo en mi trabajo.				
19	Las tareas que realizo las percibo como algo sin importancia.				
*					
20	Llevarse bien con el jefe beneficia en la calidad de trabajo.				
21	La comodidad que me ofrece el ambiente de mi trabajo es inigualable.				
22	Felizmente mi trabajo me permite cubrir mis expectativas económicas.				
23	El horario me resulta incómodo.				
*					
24	La solidaridad es una virtud característica en nuestro grupo de trabajo.				
25	Me siento muy feliz por los resultados que logro en mi trabajo.				
26	Mi trabajo me aburre.				
*					
27	La relación que tengo con mis superiores es cordial.				
28	En el ambiente físico donde me ubico, trabajo cómodamente.				
29	Mi trabajo me hace sentir realizado(a).				
30	Me gusta el trabajo que realizo.				
31	No me siento a gusto con mi jefe.				
*					
32	Existen las comodidades para un buen desempeño de las labores diarias.				
33	No te reconocen el esfuerzo si trabajas más de las horas reglamentarias.				
*					
34	Haciendo mi trabajo me siento bien conmigo mismo(a).				
35	Me siento complacido con la actividad que realizo.				
36	Mi jefe valora el esfuerzo que hago en mi trabajo.				

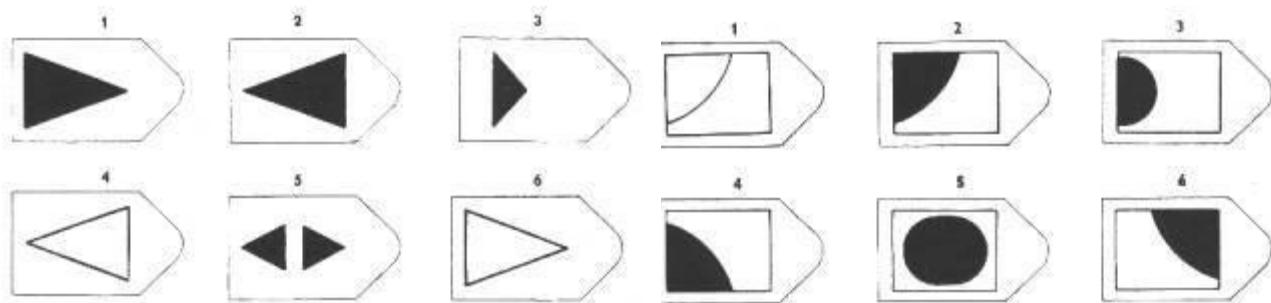
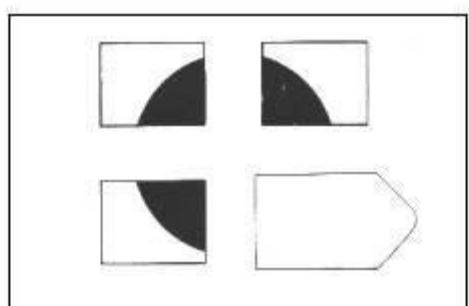
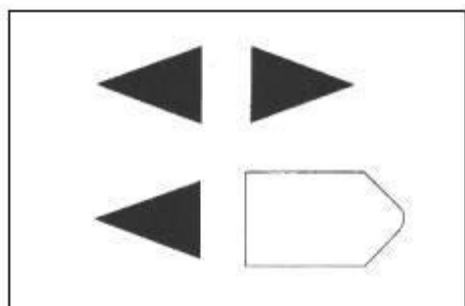
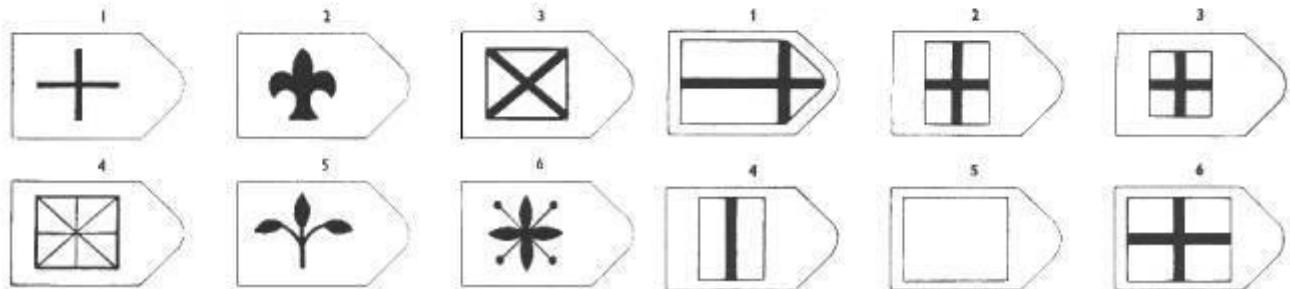
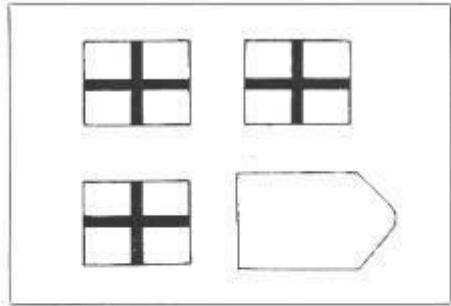
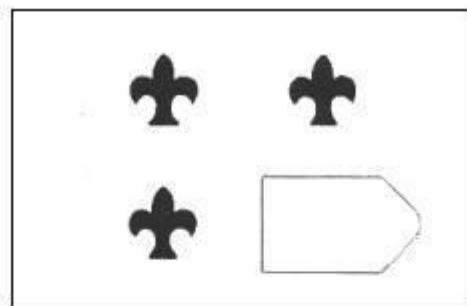
TEST DE MATRICES PROGRESIVAS RAVEN  
Serie A

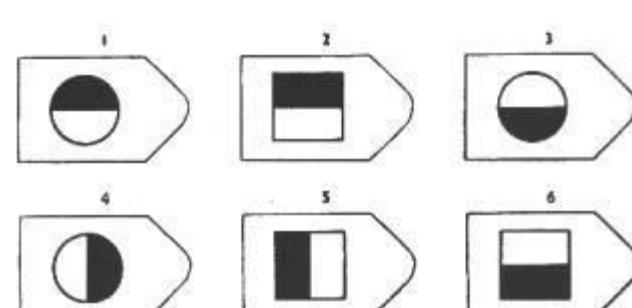
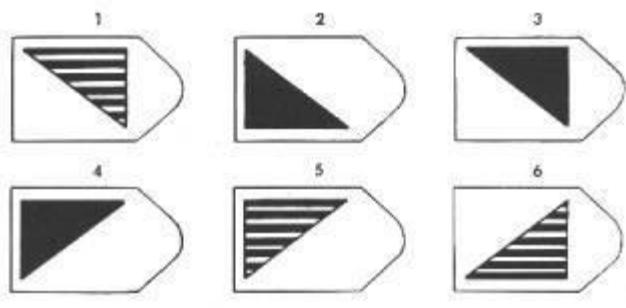
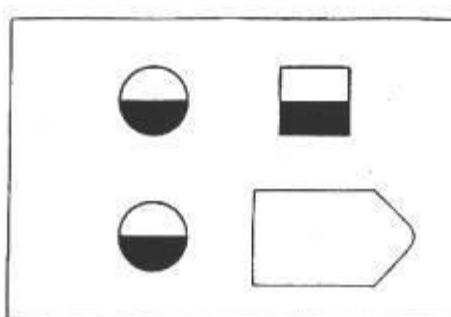
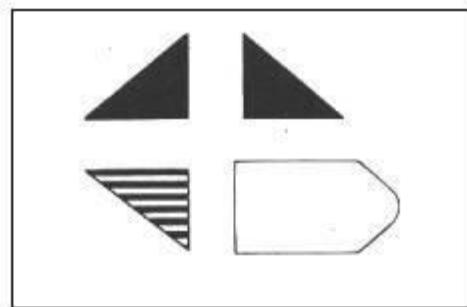
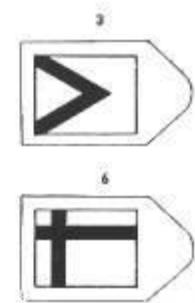
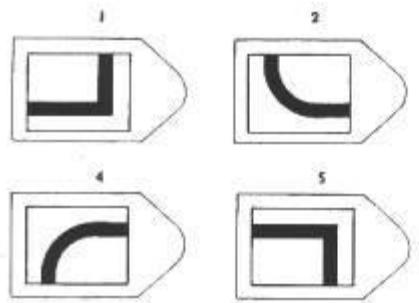
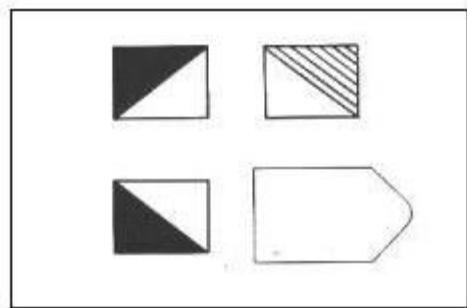
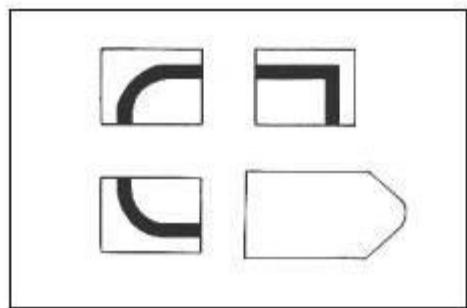


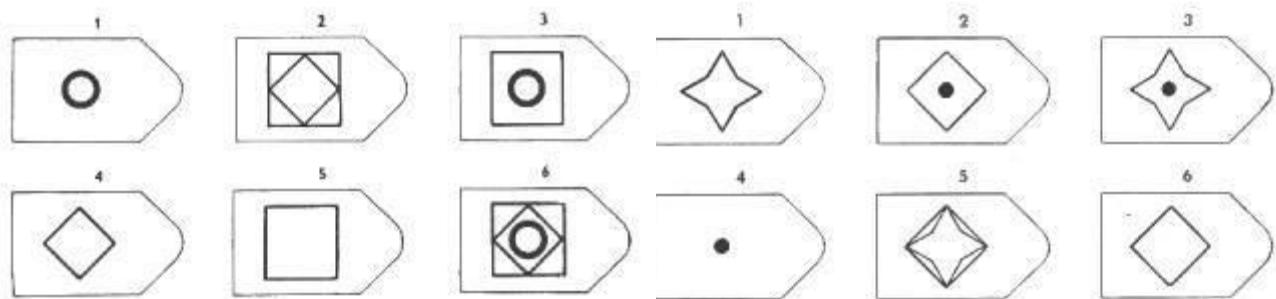
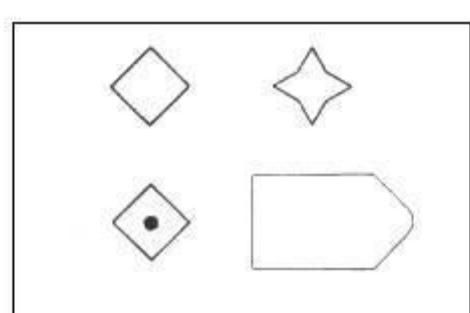
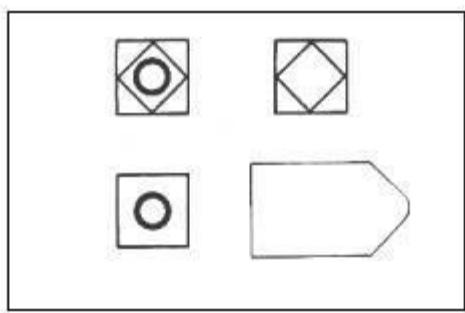
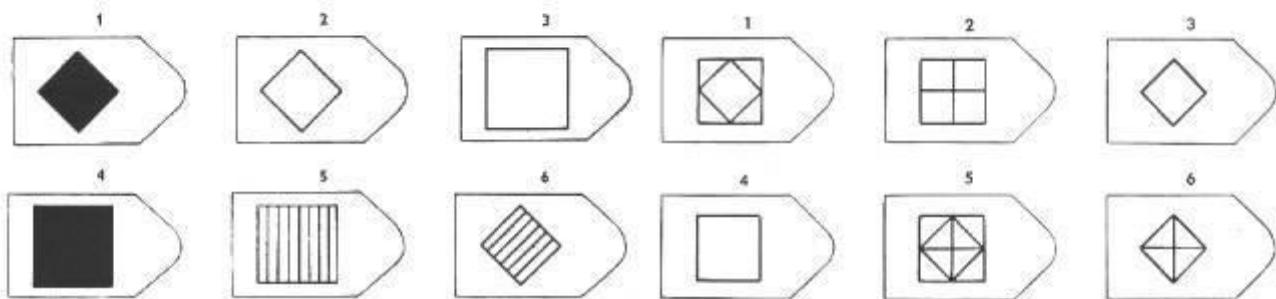
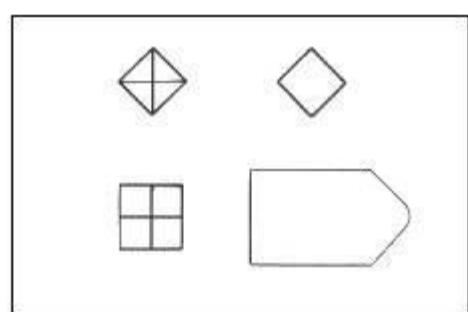
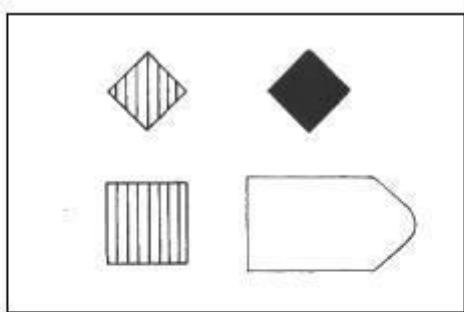




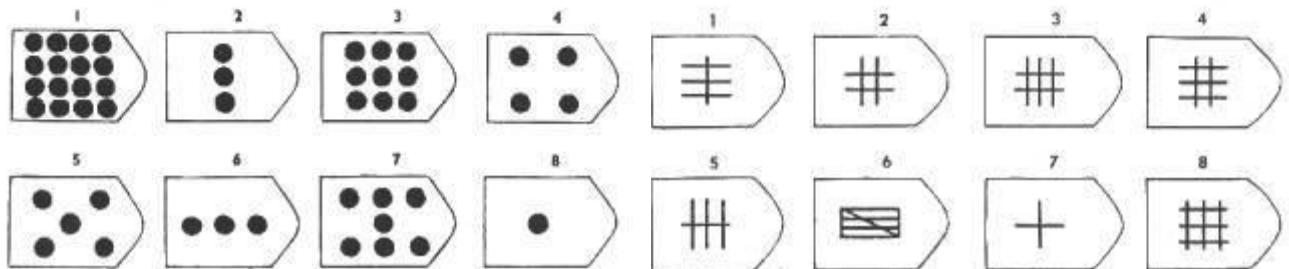
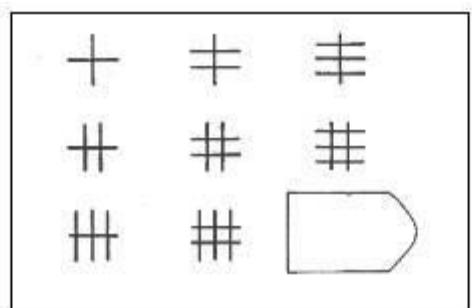
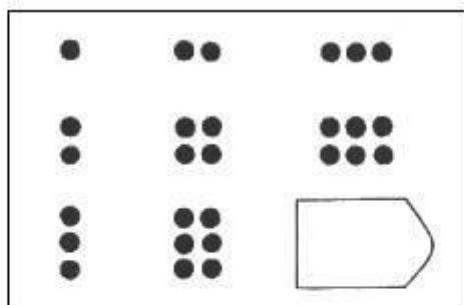
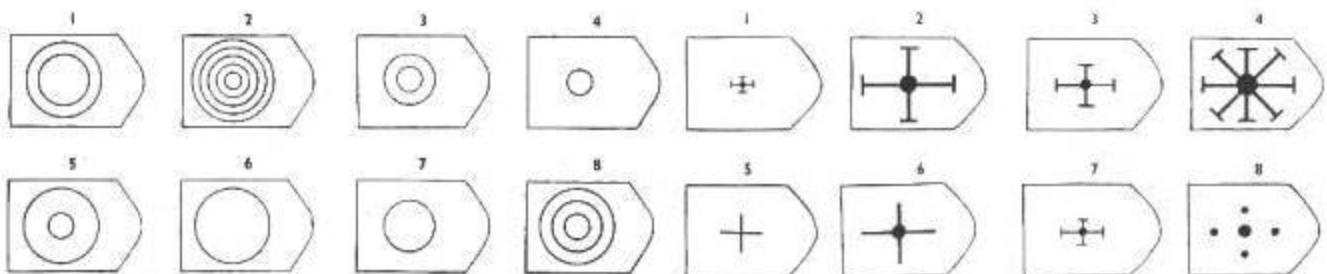
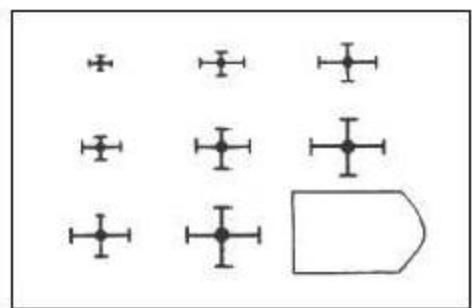
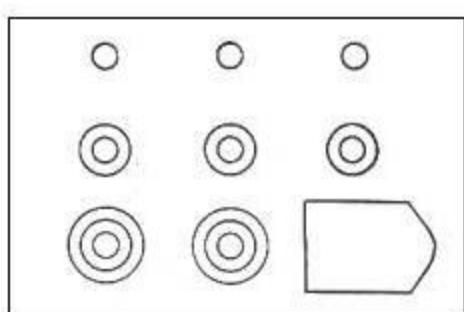
Serie B

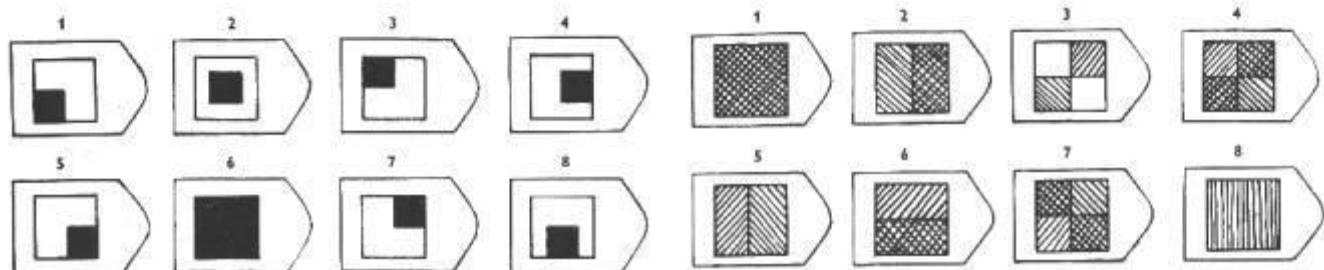
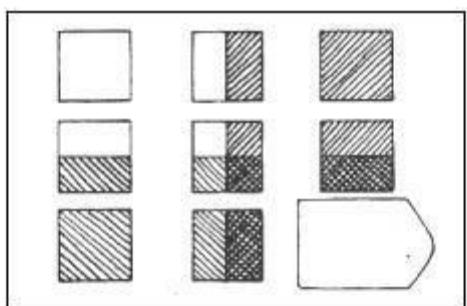
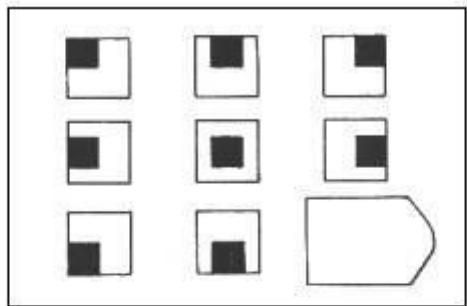
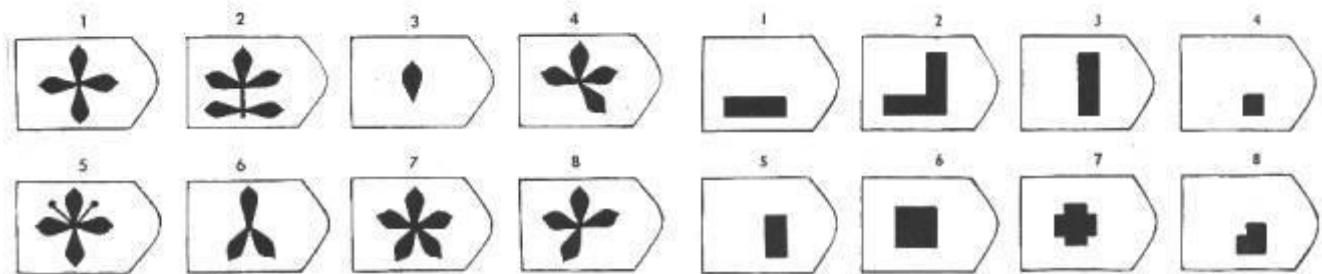
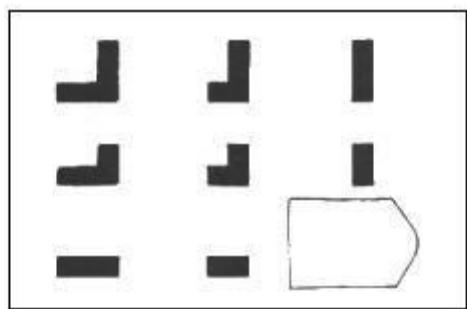
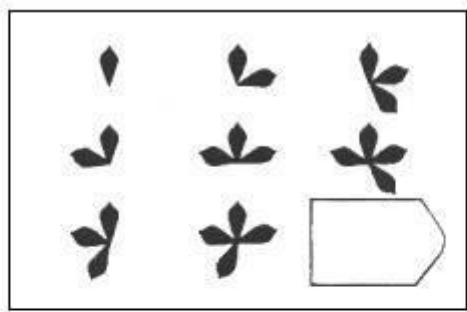


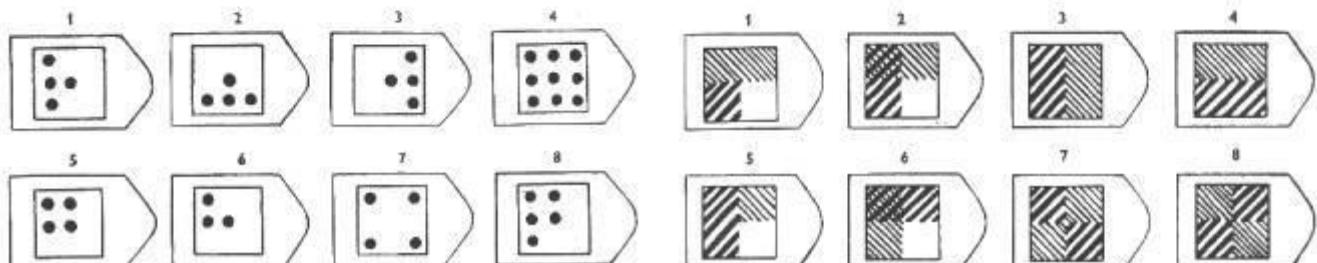
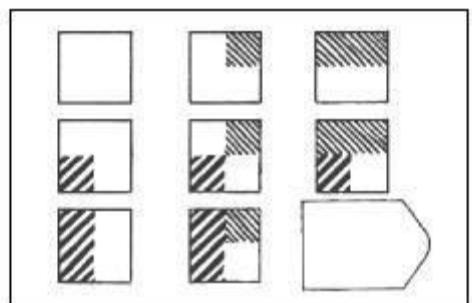
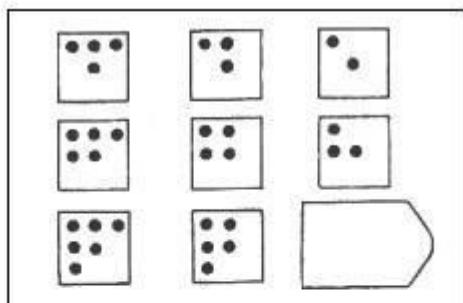
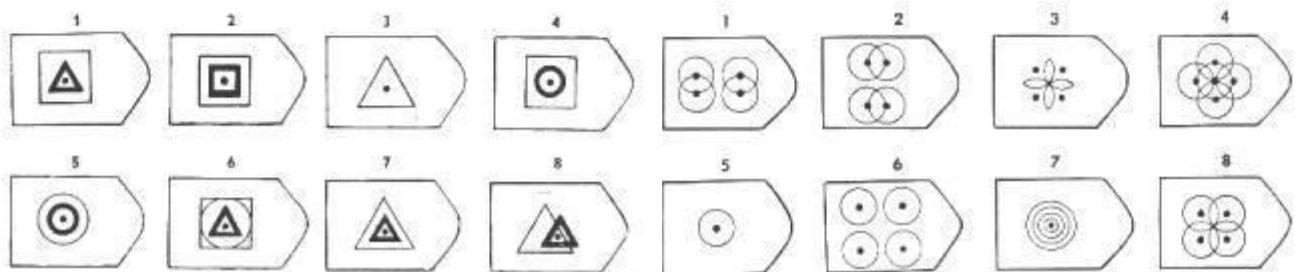
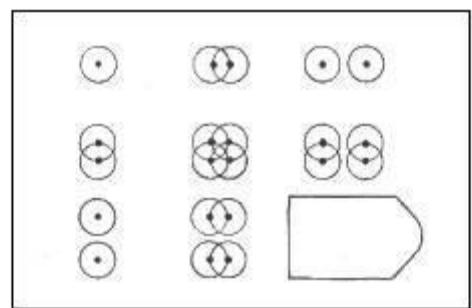
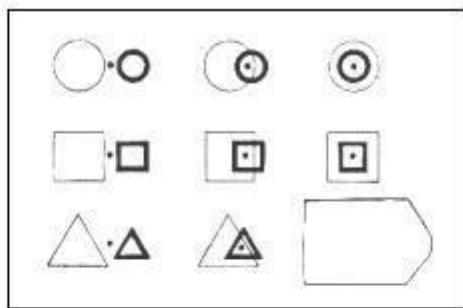




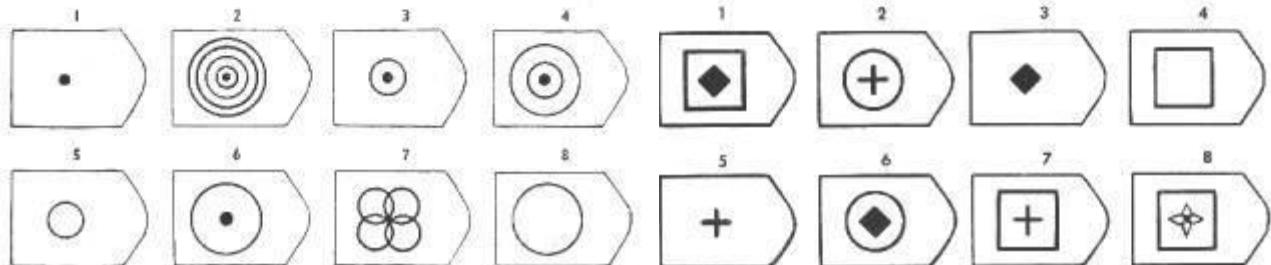
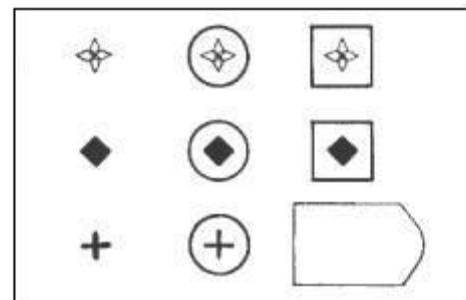
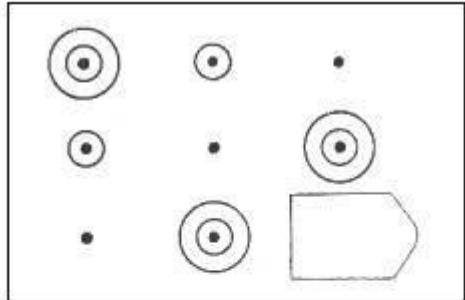
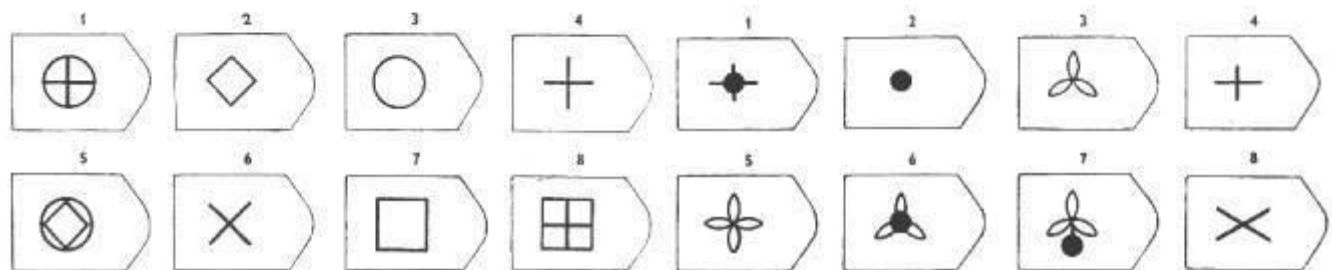
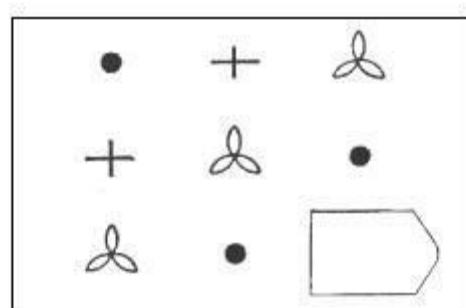
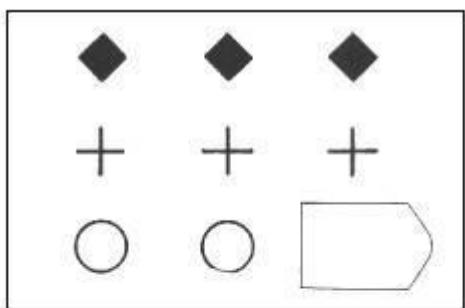
Serie C

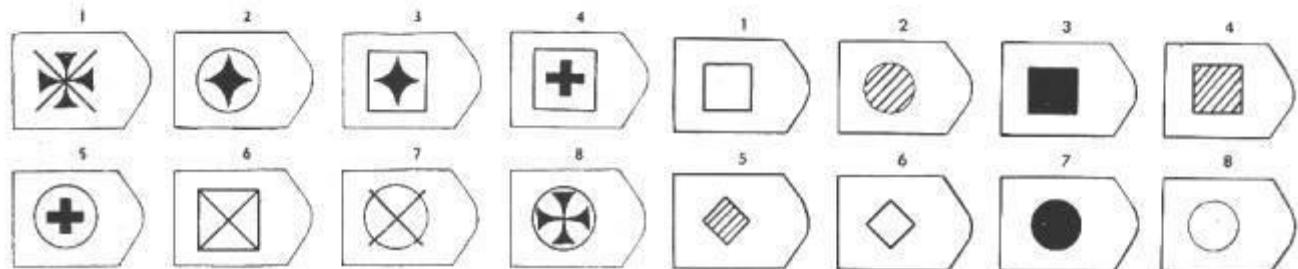
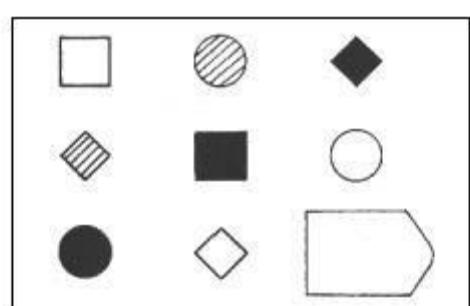
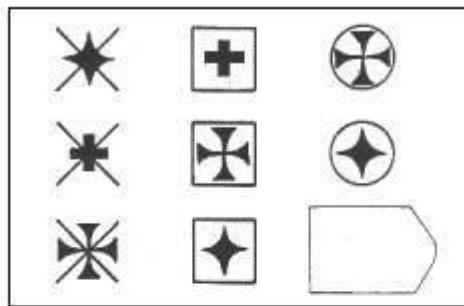
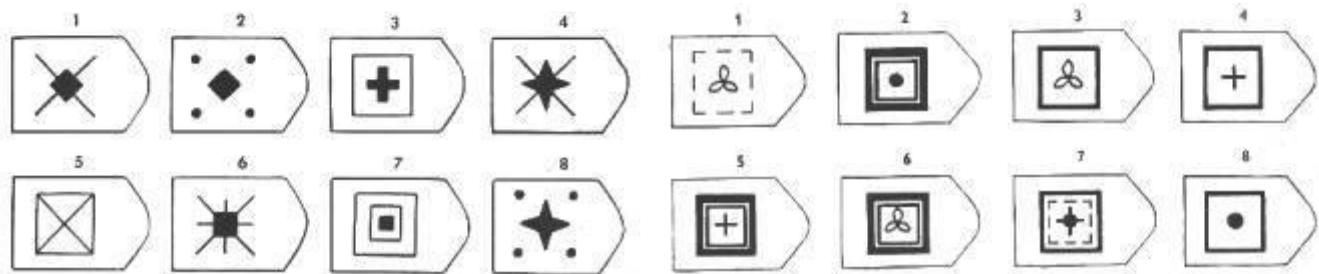
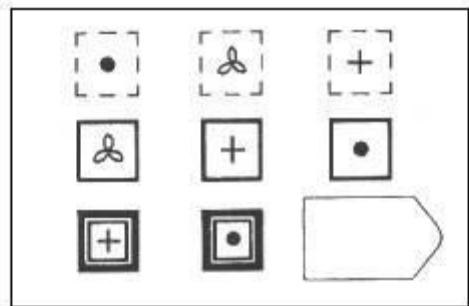
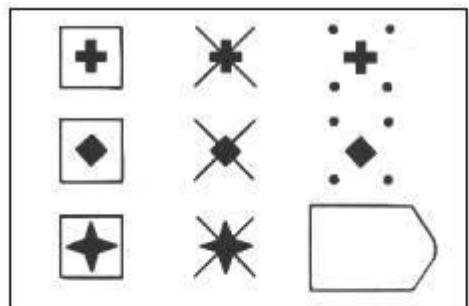


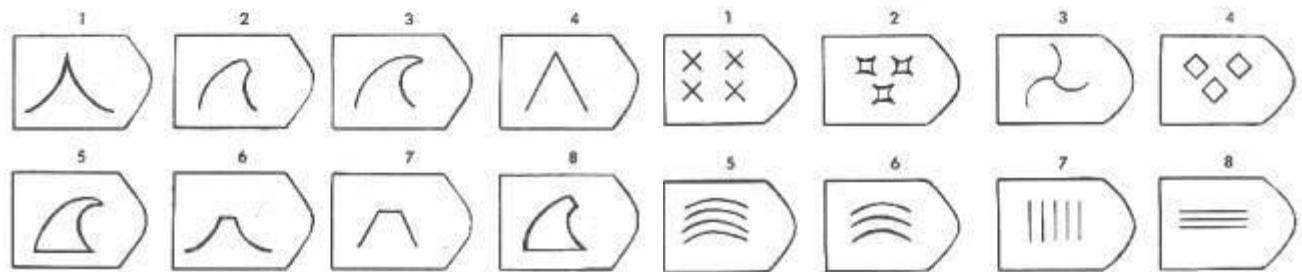
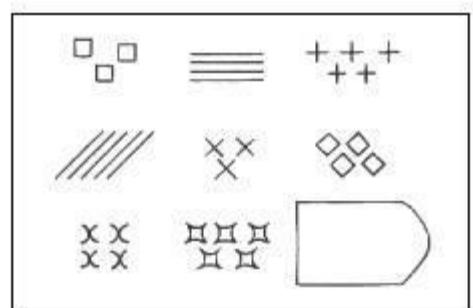
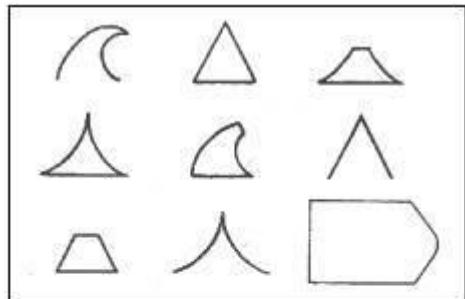
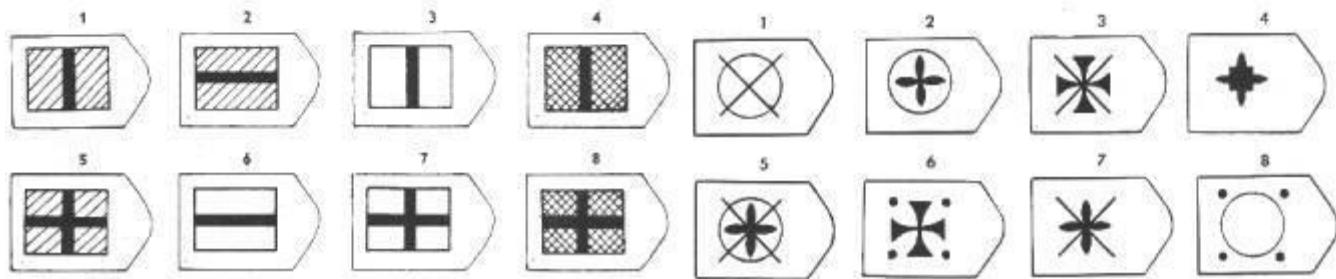
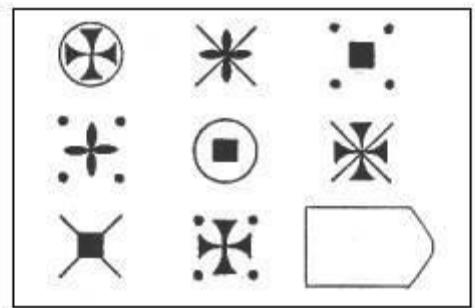
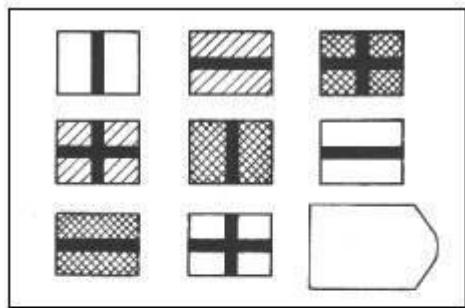


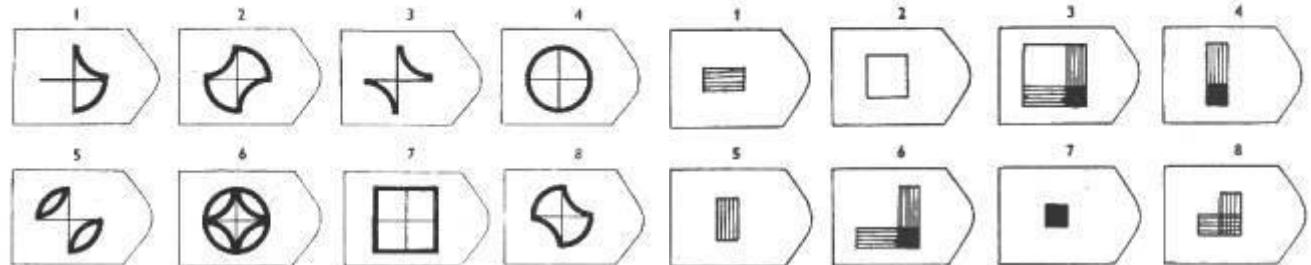
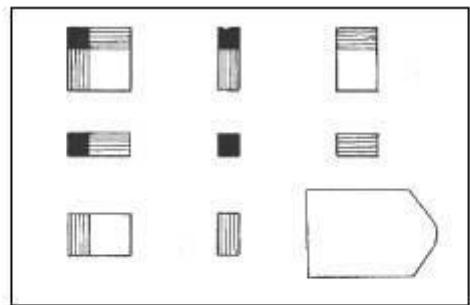
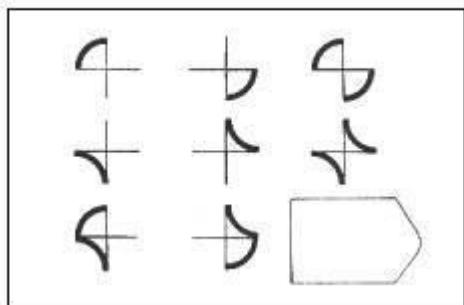
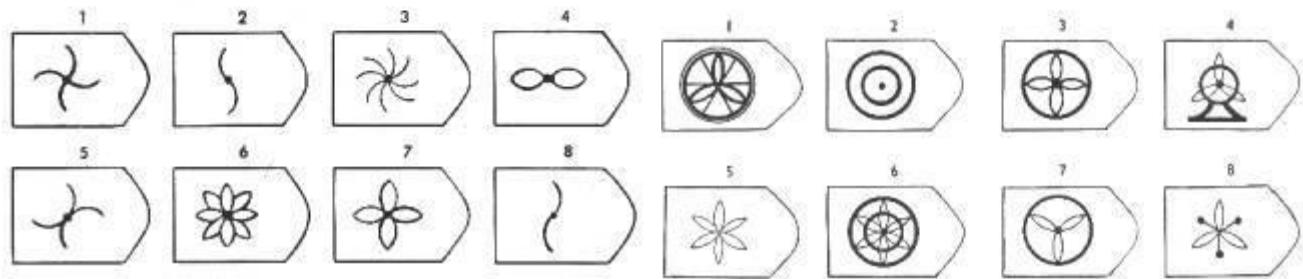
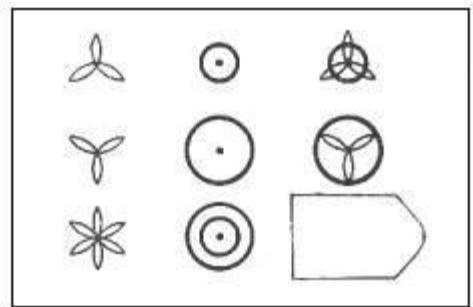
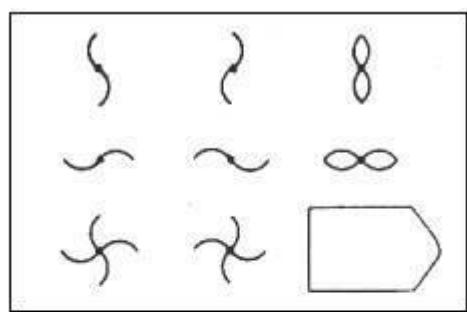


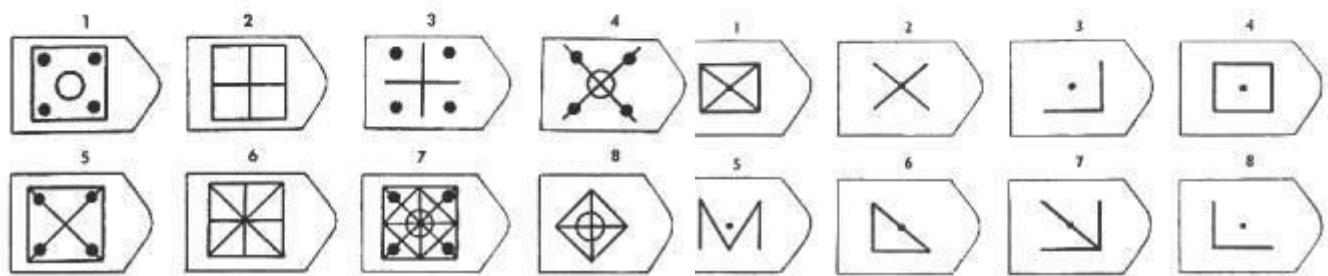
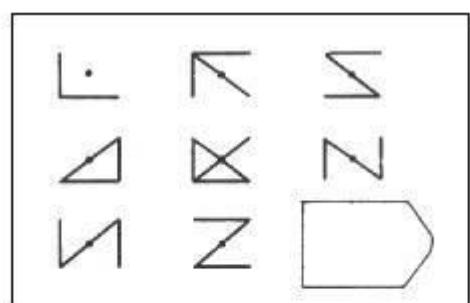
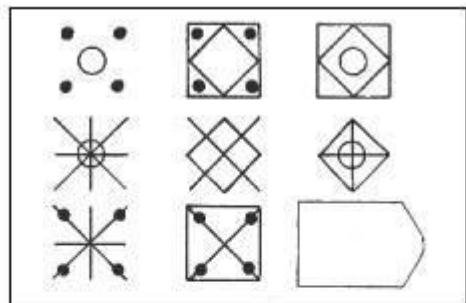
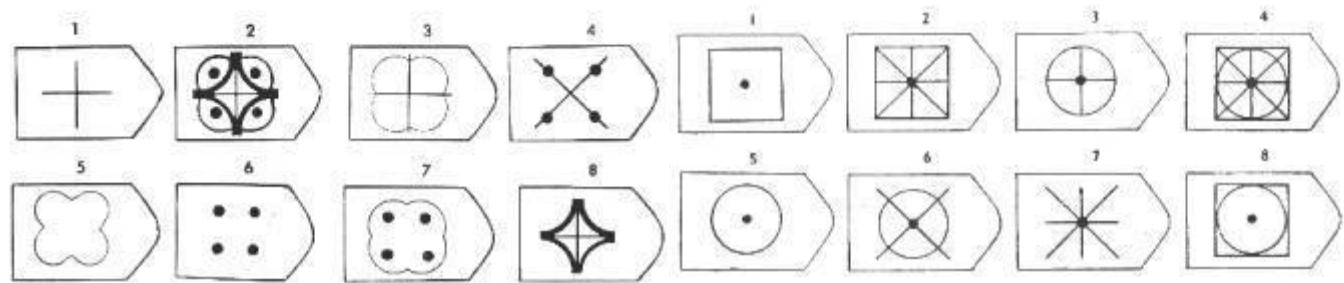
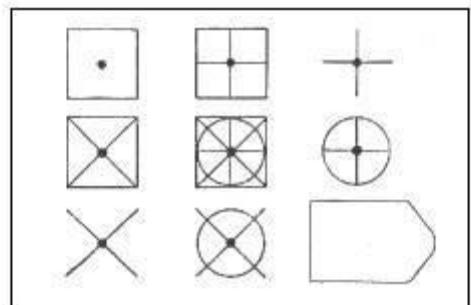
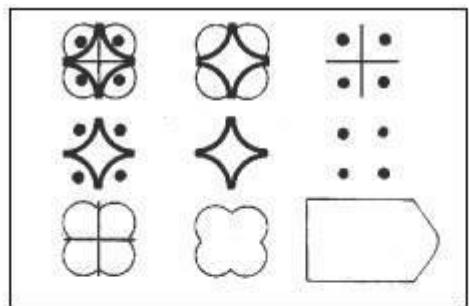
Serie D

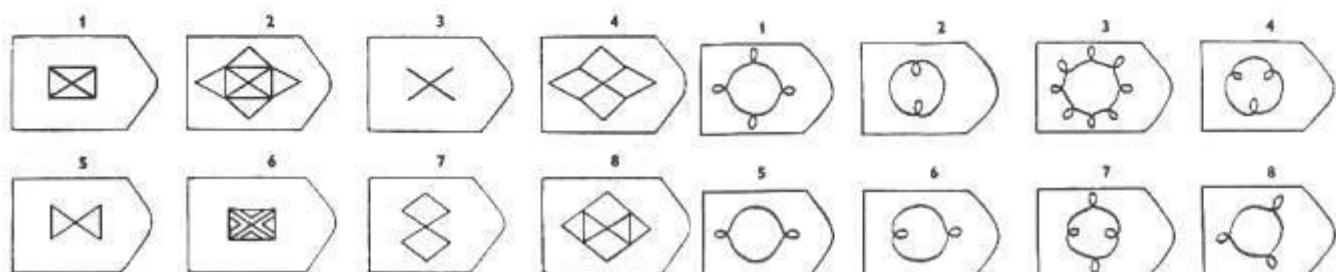
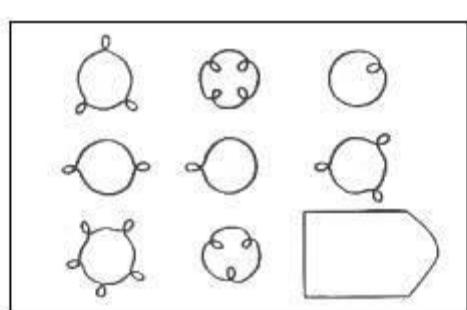
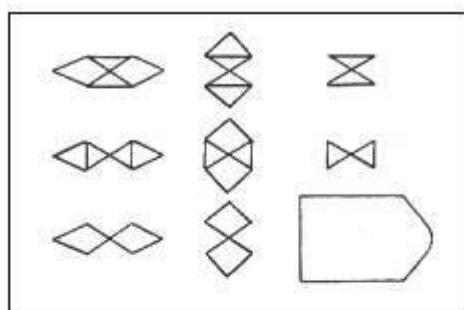
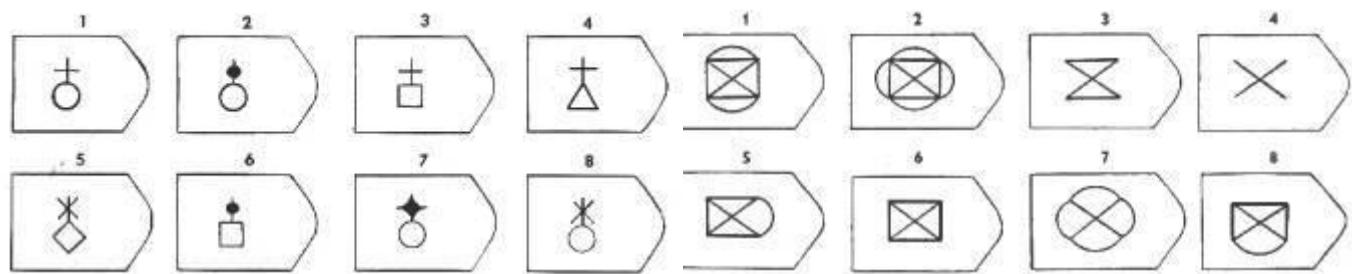
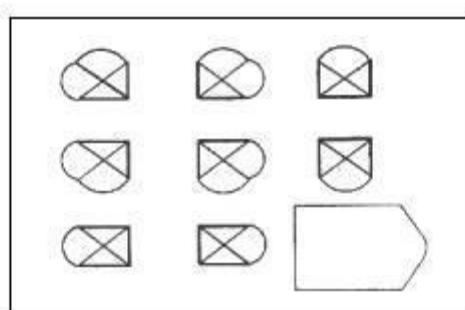
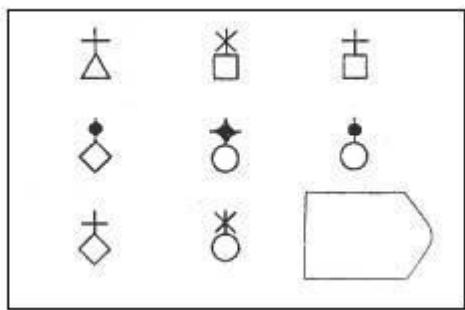












## **CASOS ORGANIZACIONALES**

## **CASO DE EVALUACION # 1**

## PERFIL DE PUESTO

<b>Posición:</b>	<b>CAJERO</b>		
Área:	Cajas y Precios	Gerencia:	Operaciones Retail
Reporta a:	Jefe de Caja y Precio / Asistente de Caja y Precio	Personal a cargo:	Ninguno

<b>Descripción del Puesto:</b>	<p>El cajero debe atender y asistir al cliente buscando brindar una solución integral a sus necesidades en los ambientes de caja. Debe velar por ayudar a la empresa a mejorar los resultados comerciales (ventas, crédito, servicio al cliente, productos financieros, entre otros) y de rentabilidad (gastos, cuidado de la infraestructura, cuidado de los insumos, entre otros).</p> <p>Debe procurar mantenerse constantemente capacitado e informado de las estrategias comerciales, de servicio al cliente y de operación de la tienda, para lograr mejorar los niveles de servicio en la tienda.</p> <p>El cajero debe llevar a cabo las operaciones de pago en la caja, según los procesos y procedimientos dados por la empresa.</p>
--------------------------------	--

<b>Funciones:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Operar la caja para ejecutar todas las transacciones que se requieren, tales como compras con todo tipo de medios de pago, notas de crédito, ventas con boletas o facturas, pagos de cuotas, recaudaciones, todas aquellas que se definan y desarrolle para las cajas de tiendas de la compañía en el futuro.</li> <li>• Manejar con honradez y cuidado todos los valores asignados a fin de resguardar los efectos de la compañía, siguiendo los procesos y rutinas de caja que sean instruidos, entre ellos apertura y cierre de cajas, depósitos en tesorería, solicitud de suministros para las cajas, entregar en forma ordenada vouchers y otros documentos en tesorería, manteniendo su caja ordenada.</li> <li>• Vender productos financieros tales como seguros, efectivos express, captación de tarjetas y todos aquellos productos financieros que se definan y desarrolle para las cajas de tiendas de la compañía en el futuro.</li> <li>• Entregar los productos a los clientes en las condiciones que establezca la compañía; tales como, retirar los sensores de seguridad de los productos comprados, además de recordar a los clientes el uso del ticket de regalo cuando se trate de compras que realizan los clientes para regalos a terceros.</li> <li>• Colaborar en el orden de tienda, preparación de productos y apoyo a funciones que se realizan de manera habitual dentro de la tienda como, preparar y ordenar los productos para la venta, toma de inventarios, colocación de precios, devolución de los productos no adquiridos por los clientes que se encuentren en</li> </ul>
-------------------	--

	<p>las cajas, mantener la caja libre de códigos, entre otros procesos habituales.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Respetar, ejecutar y mantenerse informado sobre los procesos y procedimientos dispuestos por la compañía; los cuales serán debidamente comunicados en el Manual de Operaciones y el Panel de Operaciones, que se encontrará a libre disponibilidad en la tienda.</li> <li>• Asistir a las capacitaciones programadas por tienda o central.</li> <li>• Cumplir con las jornadas y horarios entregados por la compañía.</li> <li>• Respetar y ejecutar todas las funciones adicionales asignadas por su superior y/o por la compañía en los plazos solicitados (normas, instructivos, guías operativas, procedimientos, manuales y reglamentos).</li> </ul>
--	--

Edad:	Mín. 20 Máx. 30	Estado Civil:	Indistinto
Sexo:	Indistinto		

Estudios:	De preferencia técnicos concluidos, en las carreras de formación bancaria, computación, contabilidad o administración.
-----------	--

Conocimiento en:	Computación e Informática. Deseable conocimientos en Cajas registradoras.	
Experiencia:	Mínima de 6 meses en funciones similares, asimismo en atención al cliente y manejo de caja en empresas del sector retail o financiera.	
Competencias corporativas:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Orientación al Cliente</li> <li>• Orientación al Logro</li> <li>• Trabajo en Equipo</li> <li>• Flexibilidad</li> <li>• Urgencia</li> </ul>	6 a 10 6 a 10 6 a 10 6 a 10 6 a 10
Competencias específicas del cargo:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Manejo de Conflictos</li> <li>• Empatía</li> <li>• Comunicación efectiva</li> <li>• Manejo de la presión</li> <li>• Proactividad</li> </ul>	6 a 10 6 a 10 6 a 10 6 a 10 6 a 10

Horario de Trabajo:	5 *2 con 2 descansos rotativos.
Ubicación geográfica:	Tiendas.
Gerencia Operaciones Retail	Gerencia de Gestión de Personas

## **MARCO ANTONIO SULLO FUENTES**

Jr. Atahualpa N<sup>a</sup> 159 – Juliaca

CELULAR: 971183717

951242558

Email: [Marko\\_gb4@hotmail.com](mailto:Marko_gb4@hotmail.com)

Brindar a la empresa o institución en que me encuentre toda mi capacidad productiva obtenida por medio de mis estudios en la carrera de Contabilidad (X Semestre), experimentando nuevos retos de trabajo, cumplimiento de metas y resultados; y lo más importante trabajar en forma coordinada, eficaz y bajo presión.

### **Presentación personal**

Me considero como un joven creativo, audaz, sociable, de sólidos principios morales, dinámicos y eficientes con un alto grado de responsabilidad y principios éticos. Estoy dispuesto y tengo la capacidad necesaria para trabajar en cualquier área o función que se me asigne con el interés de seguir aprendiendo como trabajador y como persona.

### **Disponibilidad inmediata**

### **DATOS PERSONALES**

Fecha de nacimiento : 19-10-1985

Lugar de nacimiento : Departamento de Puno

Nacionalidad : Peruano

Edad : 32 años

DNI : 43357336

Estado civil : Soltero

## **ESTUDIOS REALIZADOS**

Educación primaria	: I.E.P. G.U.E. José Reyes Lujan - Azángaro
	1991 – 1996
Educación secundaria	: I.E.S. INA N°21 – AZANGARO
Educación superior	: Universidad Alas Peruanas – Juliaca
	Facultad de Ciencias Empresariales
	X Semestre.

## **CONOCIMIENTOS BASICOS**

Computación	: Manejo y dominio de entorno Windows Xp dominio en MS-Office XP y Excel 2007, 2003 nivel intermedio
Idiomas	: Español, lengua materna  Ingles a nivel básico

## **EXPERIENCIA LABORAL**

Puesto o cargo ocupado	: Cajero
Empresa o sector	: Supermercados Peruanos S.A.
Lugar	: Juliaca – Puno
Fechas	: Septiembre del 2011 a Agosto del 2012
Responsabilidades	: Realización de cobro por la venta de productos, (en efectivo y tarjetas de crédito y débito) arqueos de caja, detección de billetes falsos, depósitos en cuenta corriente, pagares y atención al cliente.

Puesto o cargo ocupado : Cajero

Empresa y Sector : Pollería el Rey

Lugar : Juliaca – Puno

Fecha : Enero del 2010 – Abril del 2011

Responsabilidad : Atención al cliente, realizando el cobro por la venta de productos, emisión de facturas y boletas de pago.

### **PRINCIPALES HABILIDADES**

- Buena capacidad analítica y pensamiento estratégico.
- Aplicación de valores morales y respeto a mis superiores.
- Trabajo bajo presión en oficina y en campo.
- Disposición de aprendizaje continuo y bajo presión, en horarios de noche – mañana.
- Buen desempeño relacionado al trabajo en equipo.
- Disposición para trabajar en equipo en cualquier momento.
- Buena capacidad en consecución de logros y metas, esfuerzo a conciencia.
- Manejo de computadora o sistemas de información a un nivel intermedio.

## **INFORME PSICOLABORAL**

### **I.- DATOS PERSONALES**

Nombres y apellidos	M. A. S. F.
Edad	28 años
Sexo	Masculino
Fecha de nacimiento	19/10/1985
Lugar de nacimiento	Puno
Estado civil	Soltero
Grado de instrucción	Superior
Lugar de residencia	Juliaca – Puno
Puesto de trabajo	Cajero
Formación académica	Superior Contabilidad y Finanzas “UAP”
Fecha de evaluación	12/09/2016
Evaluador	Elmer Fernando Quispe Núñez

### **II.- RESUMEN CURRICULAR**

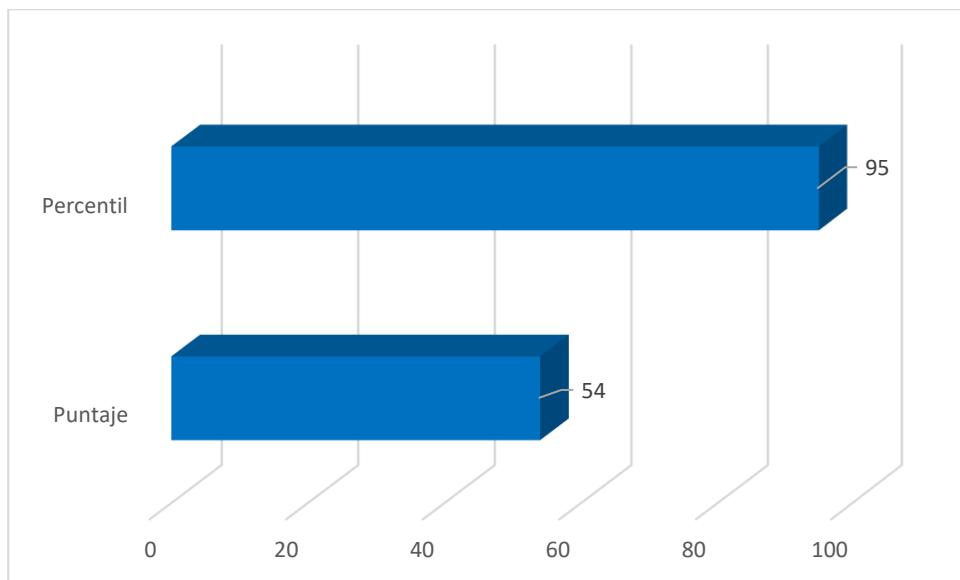
El evaluado presenta 28 años de edad, soltero vive en Puno, estudiante del décimo semestre de la facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad Alas Peruanas – Juliaca. Con conocimientos básicos en informática (MS-Office) e idioma inglés. En su experiencia laboral se desempeñó como cajero en Plaza Vea y en pollería el Rey, con una permanencia aproximada de dos años; con causa de retiro por motivos de estudios y mejora salarial, actualmente labora en la empresa Ripley como cajero con un tiempo de permanencia de 1 año y 4 meses.

### **III.- MOTIVO DE EVALUACION**

El trabajador fue evaluado por disposición de su jefe inmediato, el cual expresa que actualmente está presentando problemas al momento de realizar sus funciones laborales, se distrae con facilidad, no comunica las informaciones del área y falta de compromiso en sus tareas.

### **III.- EVALUACIÓN APTITUDINAL**

#### **1.- EVALUACIÓN DE INTELIGENCIA**



El trabajador del área de cajas a nivel de capacidad intelectual presenta un resultado superior al promedio, esto nos indica que tiene una alta capacidad para el análisis y síntesis, la abstracción y soluciona diversos problemas y responder con lógica a situaciones adversas que se le presenten en su vida cotidiana.

#### **2.- EVALUACION DE APTITUDES**

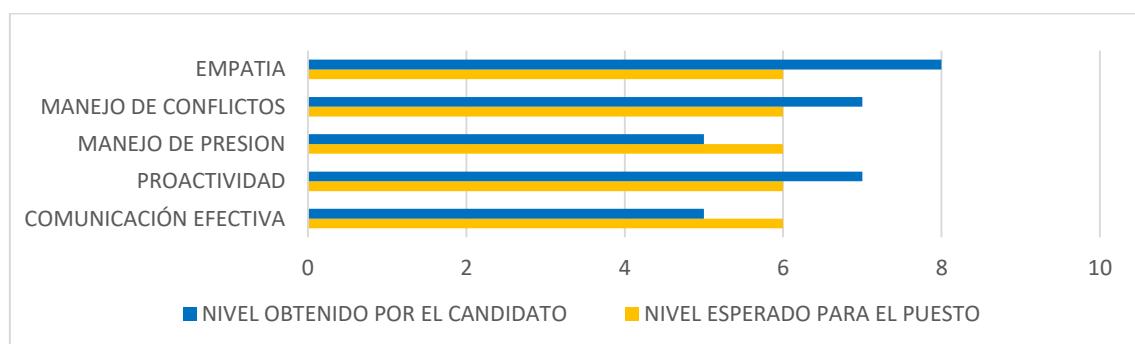
APTITUDES	ALTO	PROMEDIO	BAJO
VERBAL			
ESPACIAL			
RAZONAMIENTO			
NUMERICO			
FLUIDEZ			

Con respecto a los resultados el evaluado presentan un puntajes altos en los factores, espacial y razonamiento; esto indica que posee buenas capacidades relacionadas a la imaginación y discriminación de estímulos espaciales, y así mismo posee buenas capacidades para resolver problemas lógicos, así como prever y planear situaciones, haciendo uso de un razonamiento tanto inductivo como deductivo.

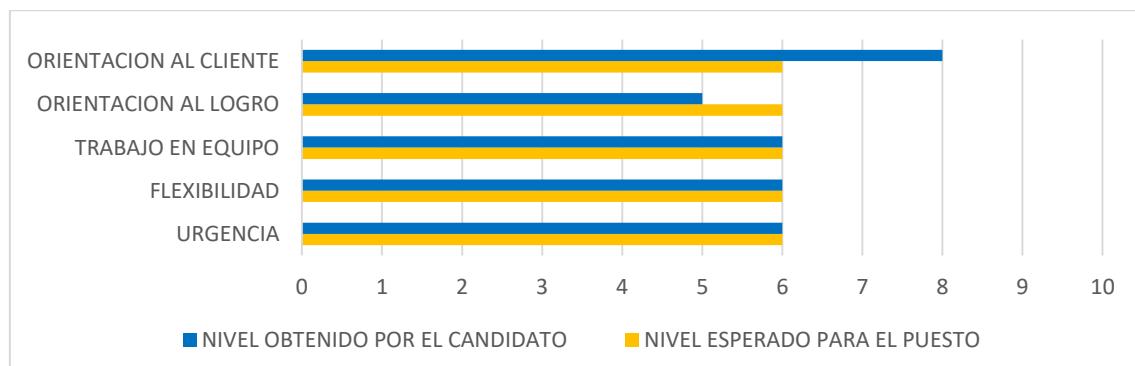
Por el contrario presenta dificultades en la capacidad para comprender ideas, opiniones y aseveraciones expresadas en ideas, esto evidencia dificultades para la expresión verbal, especialmente en la capacidad de elaborar palabras mentalmente.

#### **IV.- EVALUACION POR COMPETENCIAS**

##### **1. COMPETENCIAS DEL CARGO**



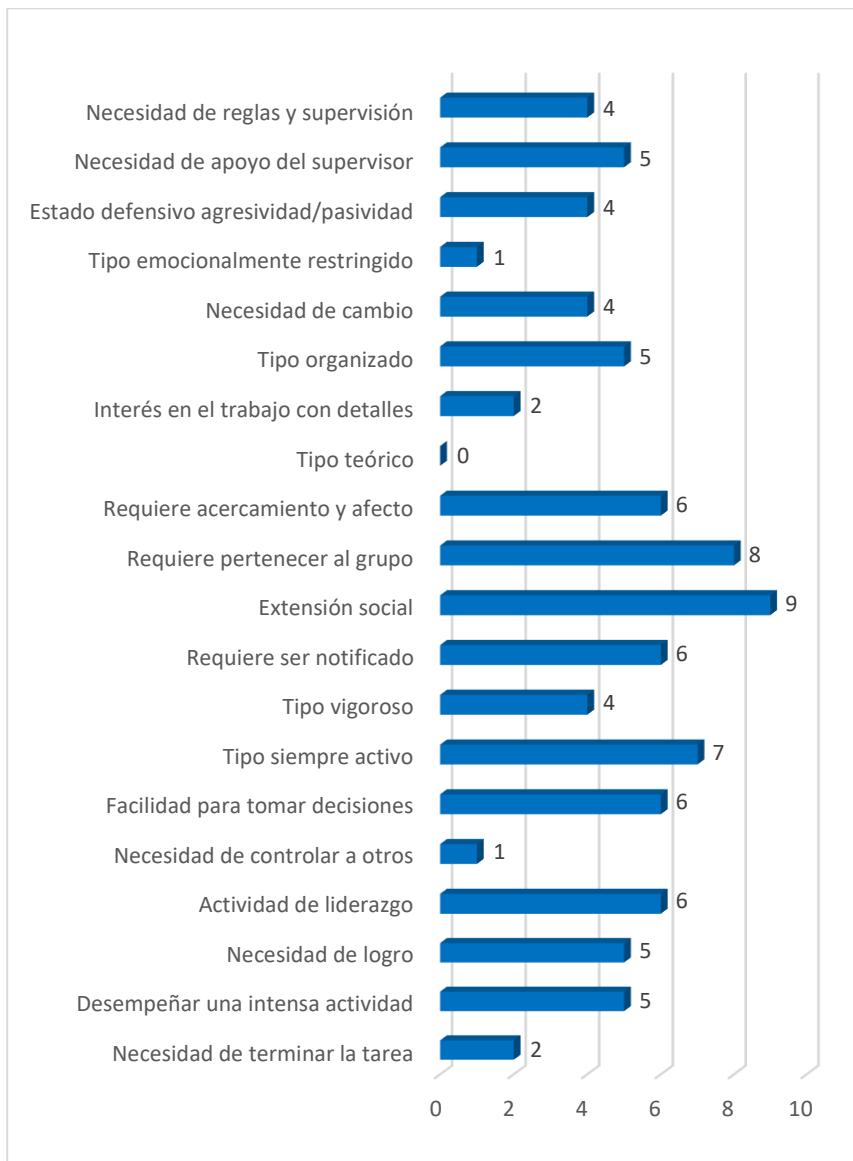
##### **2. COMPETENCIAS CORPORATIVAS**



El trabajador evaluado presenta entre las competencias más desarrolladas destacan la empatía y orientación al cliente, reflejando así su facilidad para identificar las necesidades, sentimientos y requerimientos de los demás; así mismo entiende y resuelve las necesidades de los clientes internos y externos, mantiene una escucha activa, e igualmente presenta alternativas encaminadas al ofrecimiento de un buen servicio.

## 2.- EVALUACION DE PERSONALIDAD

### CUESTIONARIO DE PERSONALIDAD KOSTICK



El trabajador según la evaluación es capaz de crear una buena atmósfera, relaciones y comunicación en el trabajo, es práctica y con mucha energía, tolerante; además puede manejar muchos trabajos a la vez aunque, pero emplea bastante tiempo en las amenidades sociales en lugar de hacer bien su trabajo, no logrando terminar su trabajo de forma eficiente. Además se distrae con facilidad, delegando tareas, y en algunas ocasiones evitándolas

## V.- AREAS DE MEJORA

- **Orientación al Logro:** siendo una competencia corporativa necesaria para alcanzar los resultados propuestos, particularmente cuando demandan un esfuerzo superior o un desempeño más alto que el habitual. Cumpliendo sus objetivos tanto a nivel personal como profesional.
- **Comunicación Efectiva:** Escuchar a otros y expresarse acertadamente de acuerdo con quien interactúa, manteniendo un marco de respeto que permite compartir información de manera oportuna y eficaz; logra un óptimo entendimiento de lo manifestado.
- **Manejo de Presión:** Responder de forma adecuada ante situaciones de alta exigencia emocional y laboral, manteniendo e incluso mejorando el desempeño habitual. Y la mejor manera de lograr un buen ajuste al trabajo bajo presión es organizar muy bien su tiempo;

## **VI.- CONCLUSIONES EVALUATIVA**

El trabajador del área de cajas cumple con el perfil del puesto, presentando aptitudes y competencias necesarias para desarrollar su trabajo de manera eficaz, creando buena atmósfera de trabajo, es comunicativo y tolerante, y con mucha energía al momento de realizar su trabajo; con capacidad para identificar las necesidades, sentimientos y requerimientos de los demás; así mismo entiende y resuelve las necesidades de los clientes internos y externos. Sin embargo su falta de compromiso al momento de realizar su tarea, la carencia de expresión eficaz y poca tolerancia ante situaciones de alta exigencia emocional y laboral se verá reflejado en su desempeño; del mismo modo tiende a trabajar aprisa y logra bastante, pero puede andar apresurado excesivamente y no lograr terminar su trabajo de forma eficiente, presentando así poco compromiso con la tarea asignada.

.....  
**Elmer Fernando Quispe Núñez**  
**Bachiller en Psicología**

## EVALUACION DE DESEMPEÑO

EVALUACION DE DESEMPEÑO 2016			
DATOS EVALUADOR		DATOS EVALUADO	
<b>Nombre</b>	VALENCIA ARCE ELIZABETH DIANA	<b>Nombre</b>	SULLO FUENTES MARCO ANTONIO
<b>Cargo</b>	JEFE DE CAJA Y PRECIO	<b>Cargo</b>	CAJERO
<b>Dirección</b>	GERENCIA GENERAL RIPLEY	<b>Dirección</b>	GERENCIA GENERAL RIPLEY
<b>Gerencia</b>	GERENCIA DE OPERACIONES RETAIL	<b>Gerencia</b>	GERENCIA DE OPERACIONES RETAIL
<b>Unidad</b>	CAJAS-JUL	<b>Unidad</b>	CAJAS INFANTIL BLANDOS-JUL

DESCRIPCION	NOTA	PORCENTAJE	DESCRIPCION
Insatisfactorio	<b>1 - 1.9</b>	90-94	Desempeño y resultados alcanzados <b>Consistentemente No Alcanzan</b> las expectativas y los estándares requeridos por el cargo
Bajo los estándares	<b>2 - 2.9</b>	95-99	Desempeño y resultados alcanzados <b>Frecuentemente No Alcanzan</b> las expectativas y los estándares requeridos por el cargo
Logra los estándares	<b>3 - 3.6</b>	100-104	Desempeño y resultados alcanzados <b>Logran y Alcanzan</b> las expectativas y los estándares requeridos por el cargo
Sobre los estándares	<b>3.7 - 4.3</b>	105-109	Desempeño y resultados alcanzados <b>Frecuentemente Exceden</b> las expectativas y los estándares requeridos por el cargo
Sobresaliente	<b>4.4 - 5</b>	110	Desempeño y resultados alcanzados <b>Consistentemente Exceden</b> las expectativas y los estándares requeridos por el cargo

FACTOR	NOTA	OBSERVACIONES
1 <b>Conocimiento y comprensión del Cargo:</b> Conoce las funciones que debe realizar en el desarrollo de su puesto y muestra entendimiento y dominio de las tareas y procedimientos requeridos para el cargo.	4.3	Conoce las funciones que debe realizar
2 <b>Calidad del trabajo:</b> Está dispuesto y se esfuerza por realizar correctamente y con el mínimo de errores, sus tareas habituales. Busca cumplir con los estándares establecidos respondiendo a las exigencias del medio.	4.3	Conoce el trabajo que debe realizar
3 <b>Eficiencia y Eficacia en el Trabajo:</b> Utiliza los medios disponibles de manera adecuada y logra los resultados esperados, es decir, consigue la meta propuesta, en el menor tiempo posible.	3.6	en algunas no se logra al 100 poriento
4 <b>Planificación y Organización:</b> Organiza adecuadamente su trabajo, lo prioriza y hace un uso efectivo del tiempo. Hace seguimiento a sus tareas y las cierra en el lapso correcto, evitando hacer las cosas a última hora.	4.3	Logra algunas de sus metas en el menor tiempo posible
5 <b>Compromiso Organizacional:</b> Muestra una alta disposición para contribuir a los objetivos de su área y de la empresa, alineando sus propias conductas con las necesidades y prioridades existentes.	4.3	contribuye en las actividades del area
6 <b>Orientación al Logro:</b> Trabaja para alcanzar y superar las metas y objetivos establecidos. Se esfuerza permanentemente por alcanzar un rendimiento de excelencia.	3.6	En algunas ocasiones no llega a las metas establecidas
7 <b>Compromiso con el Cliente:</b> Tiene una alta orientación de servicio y se interesa por entender las necesidades del cliente. Trabaja para satisfacer a sus clientes internos y externos, anticipando sus necesidades y logrando empatía y trato amable con ellos.	4.3	Buen trato hacia el cliente

El promedio es 4.1 y el Desempeño está Sobre los estándares.

#### COMENTARIOS GENERALES

El colaborador cumple casi al 100 porciento con las metas establecidas por la empresa contribuye con el area y sus compañeros

## **PROGRAMA DE MEJORA PERSONAL**

### **1. Introducción**

La psicología organizacional es el estudio de la forma en que las organizaciones influyen en los pensamientos (creencias, valores), sentimientos (emociones) y, sobretodo en el comportamiento en el comportamiento de todas aquellas personas que trabajan en una organización. En este campo tenemos el comportamiento organizacional en el que sus principales áreas son la selección y la capacitación, la evaluación, la asesoría, el diseño económico y la salud ocupacional, el cambio y el desarrollo organizacional, la comunicación y las relaciones laborales y el diseño del trabajo.

El programa de mejora contiene los resultados de la evaluación al personal, en la cual se encontró puntuaciones por debajo del nivel esperado para el puesto, por lo cual se analizarán las técnicas, métodos y estrategias que se aplicarán al personal para desarrollar capacidades laborales.

### **2. Justificación**

Estamos insertos en una época de cambio en donde se están implantando nuevos conceptos en los diversos campos del saber, donde las tecnologías de la información y comunicación contribuyen decididamente.

En este contexto, la organización debe considerar los recursos humanos como los gestores de cambios profundos y decisivos en la institución; por tanto se ha de fortalecer el talento humano, su capacidad creativa, promover las habilidades directivas con dominio de herramientas diversificadas y actualizadas a fin de resolver problemas, manejar la incertidumbre y hacer frente a los mercados actuales y futuros escenarios laborales.

Es por ello que es necesario la elaboración y aplicación de este programa de mejora, por lo que debemos centrar y definir mecanismos que les permitan tanto a los directivos y colaboradores, alcanzar una serie de metas, detectando las debilidades y apoyándonos en 1 fortalezas para superarlas.

### **3. Objetivo general**

Desarrollar competencias laborales, analizando las falencias encontradas a través de estrategias, técnicas, métodos, y así potenciar su desarrollo personal, rendimiento, productividad y calidad de vida del empleado dentro de la organización.

### **4. Identificación de las áreas de mejora**

#### **A. Orientación al logro**

El colaborador presenta carencias necesarias para alcanzar los resultados propuestos, particularmente cuando demandan un esfuerzo superior o un desempeño más alto que el habitual. Cumpliendo sus objetivos tanto a nivel personal como profesional.

#### **B. Comunicación efectiva**

- Presenta deficiencias al momento de escuchar a otros y expresarse acertadamente de acuerdo con quien interactúa, manteniendo un marco de respeto que permite compartir información de manera oportuna y eficaz; logra un óptimo entendimiento de lo manifestado.

#### **C. Manejo de presión**

- Presenta problemas al momento de responder de forma adecuada ante situaciones de alta exigencia emocional y laboral, manteniendo e incluso mejorando el desempeño habitual. Y la mejor manera de lograr un buen ajuste al trabajo bajo presión es organizar muy bien su tiempo.

## 5. Descripción del plan laboral

Nº DE SESIÓN	TECNICA EMPLEADA	OBJETIVO	DESCRIPCION	TIEMPO
1ºra sesión	Orientación consejería	Establecer una buena relación de confianza y aceptación, brindando orientación y consejería, estableciendo un buen rapport.	Con la autorización del jefe de área, procedemos a reunirnos con el empleado en la sala de reuniones de la empresa, explicándole el programa que deseamos realizar.	20 minutos
2da sesión	Taller de habilidades Blandas	Desarrollo de aptitudes laborales, que permitan obtener el máximo desempeño en su área laboral de manera efectiva.	<b>Orientación al logro:</b> Construir una visión personal a largo plazo, que le sirva de base para desarrollar una planeación efectiva y proyección personal y profesional.	30 minutos
			<b>Comunicación efectiva:</b> El objetivo del taller de comunicación efectiva es que, a través de su participación activa, los asistentes se sensibilicen al desarrollo de actitudes de apertura, flexibilidad y asertividad en su comunicación interna y externa.	30 minutos
			<b>Manejo de presión:</b> Proporcionar una visión general del fenómeno del estrés y su implicación en la	30 minutos

			esfera personal, familiar y laboral.	
			<b>Inteligencia emocional:</b> Habilidad para administrar y gestionar bien las emociones, tanto las nuestras como las de los demás, de modo que se faciliten las relaciones interpersonales, se logren metas y objetivos, y se maneje el estrés.	20 minutos
3ra sesión	Empoderamiento	Distribuir niveles adecuados de poder, autoridad, autonomía y responsabilidad en el empleado y de ese modo, fortalecer y aumentar su esfuerzo y dedicación y, a la vez, aprovechando al máximo sus conocimientos, habilidades y capacidades.	1. Reconocer los logros de los empleados. 2. Bríndale al empleado la posibilidad de acceder a su jefe. 3. Brindar más elogios que críticas. 4. Delegar funciones en niveles de acuerdo a las competencias del colaborador	20 minutos
	Retroalimentación	Permite conocer y fomentar las fortalezas del colaborador y se establecen las pautas para trabajar sobre las debilidades. De esta manera la retroalimentación o feedback se convierte en una herramienta fundamental de apoyo para buscar la motivación y contribuir a la superación del empleado y así mejorar su rendimiento e impacto dentro de la organización.	<b>1 Paso:</b> Centrar la situación  <b>2 Paso:</b> Describir el comportamiento  <b>3 Paso:</b> Transferencia del impacto	20 minutos
4ta sesión	Técnicas de relajación	Reducir el nivel de estrés producto de la presión laboral.	Mediante una serie de ejercicios sistemáticos, ayudara a reducir su tensión física y/o mental, permitiendo alcanzar un mayor nivel de calma.	20 minutos

## **1. Tiempo de ejecución**

Para el presente plan se estimó una duración de 6 meses, con un tiempo aproximado de 20 a 45 minutos por sesión. La cantidad de sesiones propuesta no es fija, dependerá de la evolución del paciente.

## **2. Resultados esperados**

Con la aplicación de este programa de mejora se desea que el colaborador, desarrolle, maximice habilidades y aptitudes, necesarias para desempeñar eficazmente su trabajo, así mismo reduciendo debilidades, que le impida progresar en el ámbito laboral y profesional.

.....  
**Elmer Fernando Quispe Núñez**  
**Bachiller en Psicología**

## **ANEXOS**

**TEST INDIVIDUAL DE FREUD DE RAYLE**  
**ESCALA GENERAL**

NOMBRE			Marco Antonio Sullo Fuentes			SEXO: Masculino		
FECHA EXAMEN			04	07	16	Instituto, Colegio o Clínico:		
FECHA NACIMIENTO			19	10	1985	Año o Grado escolar:		
EDAD CRONOLOGICA			3	0		Duración: 20'		
			Referido por:			Examinador:		

A			B			C			D			E		
Nº	Tanteos	R ±												
1	4	1	1	2	1	1	8	1	1	3	11	1	7	1
2	5	1	2	6	1	2	2	1	2	4	1	2	6	1
3	1	1	3	1	1	3	3	1	3	3	1	3	8	1
4	2	1	4	2	1	4	8	1	4	7	1	4	2	1
5	6	1	5	1	1	5	7	1	5	8	1	5	1	1
6	3	1	6	3	1	6	4	1	6	6	1	6	5	1
7	6	1	7	5	1	7	5	1	7	5	1	7	2	1
8	2	1	8	6	1	8	1	1	8	4	1	8	7	0
9	1	1	9	4	1	9	7	1	9	1	1	9	5	0
10	3	1	10	3	1	10	6	1	10	2	1	10	6	1
11	1	0	11	4	1	11	1	1	11	6	0	11	3	1
12	4	1	12	5	1	12	4	0	12	6	1	12	2	0
P. PARCIAL	11		P. PARCIAL	12		P. PARCIAL	11		P. PARCIAL	11		P. PARCIAL	9	

ACTITUD DEL SUJETO														
FORMA DE TRABAJO														
INTUITIVA					REFLEXIVA									
LENTA					RAPIDA									
TORPE					INTELIGENTE									
DISTRAYIDA					X CONCENTRADA									
DISPOSICION														
FATIGADA					DISPUESTA									
DESINTERESADA					X INTERESADA									
INTRANQUIILA					TRANQUILA									
VACILANTE					SEGURA									
PERSEVERANCIA														
IRREGULAR					X REGULAR									

EDAD CRON.	30	PUNTAJE	54
TIEMPO		PERCENTIL	95
DISCREP.	0	RANGO	I
DIAGNOSTICO DE LA CAPACIDAD INTELECTUAL			
Superioridad Intelectual			

# PMA - Hoja de Respuestas

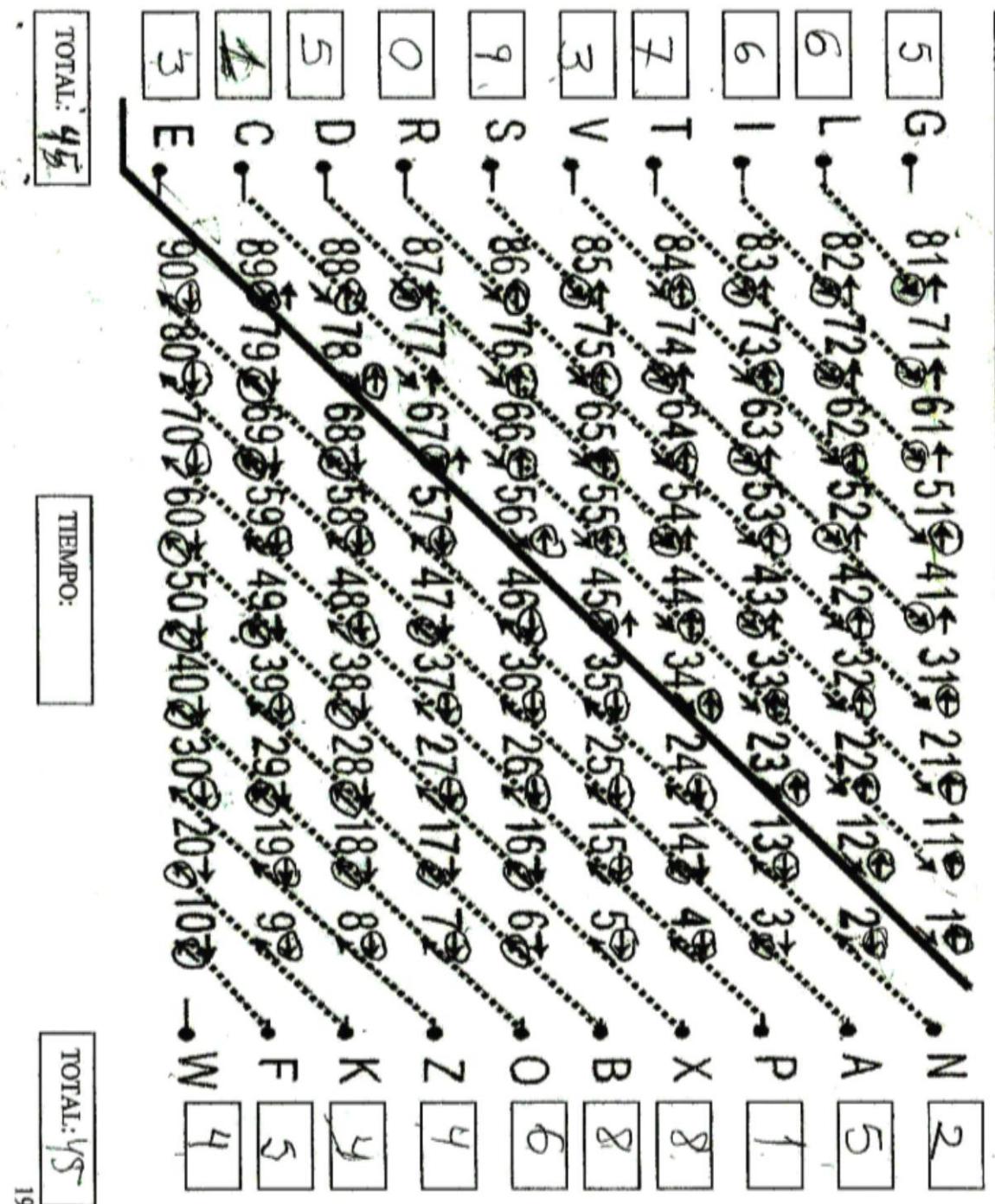
Apellidos y nombres SUERO FUENZALIDA MARCO  
 Ocupación CAJERO  
 Institución Educativa \_\_\_\_\_  
 Año académico \_\_\_\_\_

Edad \_\_\_\_\_ Sexo  V  M  
 Fecha de evaluación \_\_\_\_\_  
 Fecha de nacimiento \_\_\_\_\_

Factor V				Factor E				Factor R				Factor N			
1 A B <input checked="" type="checkbox"/> D	26 A B <input checked="" type="checkbox"/> D	1 a b c f g <input checked="" type="checkbox"/> k	1 <input checked="" type="checkbox"/> M	36 B M											
2 A B C <input checked="" type="checkbox"/>	27 A B <input checked="" type="checkbox"/> D	2 d e f x <input checked="" type="checkbox"/> z	2 <input checked="" type="checkbox"/> M	37 B M											
3 A <input checked="" type="checkbox"/> C D	28 A B <input checked="" type="checkbox"/> D	3 <input checked="" type="checkbox"/> h i j k l	3 B <input checked="" type="checkbox"/>	38 B M											
4 A B C <input checked="" type="checkbox"/>	29 A B <input checked="" type="checkbox"/> D	4 A B C D <input checked="" type="checkbox"/> F	4 <input checked="" type="checkbox"/> M	39 B M											
5 A B C <input checked="" type="checkbox"/>	30 A <input checked="" type="checkbox"/> C D	5 A B C <input checked="" type="checkbox"/> F	5 <input checked="" type="checkbox"/> M	40 B M											
6 A B <input checked="" type="checkbox"/> D	31 A B C D	6 A B C D E <input checked="" type="checkbox"/>	6 <input checked="" type="checkbox"/> M	41 B M											
7 A B <input checked="" type="checkbox"/> D	32 A B C D	7 A B <input checked="" type="checkbox"/> D <input checked="" type="checkbox"/> F	7 B <input checked="" type="checkbox"/>	42 B M											
8 A B C <input checked="" type="checkbox"/>	33 A B C D	8 A B C D <input checked="" type="checkbox"/> F	8 B <input checked="" type="checkbox"/>	43 B M											
9 A B <input checked="" type="checkbox"/> D	34 A B C D	9 <input checked="" type="checkbox"/> B C D E F	9 B <input checked="" type="checkbox"/>	44 B M											
10 A B C <input checked="" type="checkbox"/>	35 A B C D	10 A <input checked="" type="checkbox"/> C D E F	10 B <input checked="" type="checkbox"/>	45 B M											
11 A B <input checked="" type="checkbox"/> D	36 A B C D	11 A <input checked="" type="checkbox"/> C D E F	11 B M	46 B M											
12 A B <input checked="" type="checkbox"/> D	37 A B C D	12 A B <input checked="" type="checkbox"/> D E F	12 <input checked="" type="checkbox"/> M	47 B M											
13 A B C <input checked="" type="checkbox"/>	38 A B C D	13 <input checked="" type="checkbox"/> B C D E F	13 B <input checked="" type="checkbox"/>	48 B M											
14 A B C D	39 A B C D	14 A <input checked="" type="checkbox"/> C D E F	14 B <input checked="" type="checkbox"/>	49 B M											
15 A B <input checked="" type="checkbox"/> D	40 A B C D	15 <input checked="" type="checkbox"/> B C D E F	15 <input checked="" type="checkbox"/> M	50 B M											
16 A <input checked="" type="checkbox"/> C D	41 A B C D	16 A B <input checked="" type="checkbox"/> D E F	16 <input checked="" type="checkbox"/> M	51 B M											
17 A <input checked="" type="checkbox"/> C D	42 A B C D	17 A B C <input checked="" type="checkbox"/> E F	17 B <input checked="" type="checkbox"/>	52 B M											
18 <input checked="" type="checkbox"/> B C D	43 A B C D	18 A <input checked="" type="checkbox"/> C D E F	18 B <input checked="" type="checkbox"/>	53 B M											
19 A B C <input checked="" type="checkbox"/>	44 A B C D	19 A B C D E F	19 B <input checked="" type="checkbox"/>	54 B M											
20 A B <input checked="" type="checkbox"/> D	45 A B C D	20 A B C D E F	20 B <input checked="" type="checkbox"/>	55 B M											
21 A B <input checked="" type="checkbox"/> D	46 A B C D	21 e f g <input checked="" type="checkbox"/> i j	21 <input checked="" type="checkbox"/> M	56 B M											
22 A B C <input checked="" type="checkbox"/>	47 A B C D	22 s t u v <input checked="" type="checkbox"/> x	22 <input checked="" type="checkbox"/> M	57 B M											
23 <input checked="" type="checkbox"/> B C D	48 A B C D	23 i j k l m n	23 B <input checked="" type="checkbox"/>	58 B M											
24 A <input checked="" type="checkbox"/> C D	49 A B C D	24 f g h x y z	24 <input checked="" type="checkbox"/> M	59 B M											
25 A B <input checked="" type="checkbox"/> D	50 A B C D	25 h i j k l m	25 <input checked="" type="checkbox"/> M	60 B M											

Factores	P.D.	Centil	Categoría
Factor V aciertos (50p)	22	10	Bajo
Factor E aciertos-errores(54p)	21	25	Primerio
Factor R aciertos (30p)	18	50	Primerio
Factor N aciertos-errores (70p)	19	15	Bajo
Factor F Palabras correctas	25	1	Bajo

NOMBRE:	Marcos Sullana Fuentes	EDAD:	28
SEXO:	H.	PUESTO:	Cajero
GRADO DE ESTUDIOS:	Superior	FECHA:	



## DICCIONARIO DE COMPETENCIAS ORGANIZACIONAL

### ROL LIDERAZGO

<b>Delegación:</b>	Distribuye acertadamente las actividades, considerando objetivos y niveles de responsabilidad requeridos, e igualmente asigna tareas, de acuerdo con las destrezas de los demás, la calidad y la urgencia en el trabajo.
<b>Desarrollo de otros:</b>	Fomenta el aprendizaje y crecimiento de sus colaboradores; así mismo crea escenarios de confianza sostenibles, para enfrentar nuevas experiencias y retos de equipo.
<b>Direccionamiento de equipo:</b>	Estimula en las personas de un grupo o equipo de trabajo el deseo de colaboración y cooperación para lograr un propósito común, e igualmente asume el rol de líder para guiarlo hacia objetivos definidos.
<b>Retroalimentación oportuna:</b>	Brinda reconocimiento e información oportuna, objetiva y continua a sus colaboradores inmediatos, con el ánimo de facilitar o guiar la obtención de resultados.

### ROL COMERCIAL

<b>Orientación al cliente:</b>	Entiende y resuelve las necesidades de los clientes internos y externos, mantiene una escucha activa, e igualmente presenta alternativas encaminadas al ofrecimiento de un buen servicio,
<b>Asesoría comercial:</b>	Conoce el negocio en el que se desenvuelve, identifica y personaliza las necesidades de sus clientes actuales o potenciales, maneja y presenta los beneficios de los productos o servicios con los que trabaja.
<b>Negociación:</b>	Establece y conserva relaciones de ganancia mutua, evidenciando un alto sentido de equidad e imparcialidad; del mismo modo busca beneficios a través de acuerdos de trabajo, alianzas o asociaciones para el éxito.
<b>Cierre comercial:</b>	Es hábil para detectar el momento oportuno de cerrar un negocio; así mismo es asertivo con los clientes durante los procesos comerciales para lograr cierres de ventas y se relaciona con un claro enfosque hacia los resultados.
<b>Persuasión:</b>	Influye e incide en el comportamiento de otros; así mismo afecta el punto de vista de las personas que le rodean para lograr convencer o persuadir frente a opiniones o puntos de vista diferentes a los propios.

### CREACIÓN DE FUTURO

<b>Toma de decisiones estratégicas:</b>	Analiza las situaciones considerando toda la información disponible y evaluando las posibles alternativas. Es capaz asumir riesgos y generar soluciones efectivas o estratégicas, teniendo en cuenta las consecuencias.
<b>Proyección estratégica:</b>	Visualiza el escenario futuro al que se pretende llegar, identifica estrategias o posiciones competitivas para la empresa. Anticipa situaciones que puedan generar riesgos en las acciones que emprende.
<b>Innovación y creatividad:</b>	Construye y propone ideas innovadoras que son aplicables al entorno inmediato; así mismo soluciona los problemas con aportes originales y creativos de manera recurrente.

<b>Enfoque investigativo:</b>	Consigue y se apoya en información confiable y válida; indaga y se actualiza sobre los datos que puedan afectar la gestión o el éxito del trabajo. Profundiza en los detalles relevantes para la consecución de objetivos propuestos.
-------------------------------	---

<b>Desarrollo de proyectos:</b>	Participa, planea y lidera en las diferentes situaciones que comprenden la construcción y puesta en funcionamiento de proyectos.
---------------------------------	--

### **ROL ADMINISTRATIVO**

<b>Seguimiento de gestión:</b>	Revisa, controla y verifica y hace seguimiento de las actividades, decisiones o tareas realizadas, para asegurar la obtención de los resultados esperados de su gestión.
--------------------------------	--

<b>Supervisión de la calidad:</b>	Controla y da retroalimentación para garantizar la calidad en las tareas y actividades de los procesos, así como para coordinar y asegurar que se hagan las cosas óptimamente.
-----------------------------------	--

<b>Administración de procedimientos:</b>	Divide y combina las tareas o actividades dentro de un flujo de trabajo eficiente; así mismo evalúa la manera de hacerlo y coordina las fases del proceso.
--	--

<b>Manejo de recursos:</b>	Administra con eficiencia los recursos de la compañía, orientando sus acciones hacia la optimización y buen uso de los mismos.
----------------------------	--

<b>Planeación:</b>	Proyecta hacia el futuro los retos que se le plantean. Diseña y establece planes de acción, tácticas y objetivos. Prevé y dispone de los recursos disponibles, según los lineamientos de la organización.
--------------------	---

<b>Análisis de información:</b>	Analiza minuciosa y profundamente los datos o hechos disponibles; es detallista y contempla cada elemento que compone un dato global, garantizando tanto la veracidad como la precisión de la información.
---------------------------------	--

### **ROL OPERACIÓN**

<b>Atención telefónica:</b>	Responde de manera adecuada durante la realización de llamadas telefónicas, en términos de tono de voz, vocalización, calidad de la información y oportunidad de las respuestas.
-----------------------------	--

<b>Organización:</b>	Ordena las actividades, tareas y materiales, teniendo en cuenta la cantidad de trabajo y los requerimientos de su entorno.
----------------------	--

<b>Formación de otros:</b>	Multiplica y difunde información, e igualmente transfiere conocimientos y facilita procesos de aprendizaje a personas o grupos, de manera efectiva y sistemática.
----------------------------	---

<b>Seguimiento de instrucciones:</b>	Comprende, acata y ejecuta de forma rápida y correcta las indicaciones que le son impartidas o que ya están establecidas, aún en situaciones de extrema exigencia.
--------------------------------------	--

<b>Comunicación escrita:</b>	Elabora y redacta mensajes escritos o documentos, de manera continua, eficaz y eficiente.
------------------------------	---

<b>Orientación a la calidad:</b>	Está dispuesto y se esfuerza por realizar correctamente y con el mínimo de errores, sus labores o actividades habituales. Responde de forma efectiva a las exigencias del medio y busca cumplir los estándares establecidos.
----------------------------------	--

<b>Urgencia:</b>	Maneja situaciones y emprende actividades, considerando la prioridad o la premura con que se requiere darles gestión o solución.
------------------	--

<b>Habilidad motora:</b>	Manipula materiales, insumos, herramientas o máquinas, de manera segura, rápida y precisa; así mismo, es hábil en el empleo de la motricidad fina y la gruesa.
--------------------------	--

## **ROL AUTODESARROLLO**

<b>Orientación al logro:</b>	Se interesa por alcanzar los resultados propuestos, particularmente cuando demandan un esfuerzo superior o un desempeño más alto que el habitual. Cumple sus objetivos tanto a nivel personal como profesional.
------------------------------	---

<b>Aprendizaje continuo:</b>	Estudia o aprende continuamente nuevos conceptos y procesos, e igualmente administra con eficiencia información variada y nueva, que sea necesaria o aplicable en el desempeño del rol o roles que maneja.
------------------------------	--

<b>Proactividad:</b>	Emprende acciones para lograr resultados antes de ser requeridos, responde oportunamente, y se anticipa a los hechos, con el fin de garantizar las metas esperadas.
----------------------	---

<b>Conciencia de equipo:</b>	Identifica y es consciente del impacto que sus acciones y decisiones producen en los equipos y en la organización. Es hábil para valorar las relaciones de interdependencia entre los procesos, los cargos y los equipos.
------------------------------	---

<b>Tolerancia:</b>	Comprende puntos de vista y comportamientos diferentes a los propios, asumiendo posiciones flexibles, abiertas y de escucha.
--------------------	--

<b>Comunicación efectiva:</b>	Escucha a otros y se expresa acertadamente de acuerdo con quien interactúa, manteniendo un marco de respeto que permite compartir información de manera oportuna y eficaz; logra un óptimo entendimiento de lo manifestado.
-------------------------------	---

<b>Manejo de la presión:</b>	Responde de forma adecuada en situaciones de alta exigencia emocional y laboral, manteniendo e incluso mejorando el desempeño habitual.
------------------------------	---

<b>Perseverancia:</b>	Realiza de manera constante y persistente el trabajo, e igualmente termina o concluye cotidianamente sus labores, aún cuando estas sean actividades monótonas.
-----------------------	--

<b>Manejo de conflictos:</b>	Afronta positivamente las situaciones inesperadas o difíciles, contribuyendo a su resolución de forma constructiva. Es capaz de comprender a los demás, sin perder de vista los propósitos comunes o coincidentes.
------------------------------	--

<b>Empatía:</b>	Identifica fácilmente las necesidades, sentimientos y requerimientos de los demás.
-----------------	--

<b>Flexibilidad:</b>	Es capaz de adaptarse y trabajar efectivamente en situaciones variadas y con diversos
----------------------	---

	individuos o grupos. Se ajusta a las exigencias de medios cambiantes y entiende posiciones diferentes a las propias.
<b>Coherencia:</b>	Es congruente con lo que dice y hace, así como con los comportamientos realizados y el rol que ocupa dentro de la organización.
<b>Escucha activa:</b>	Conoce y discrimina los puntos de vista o informaciones de sucesos que ocurren a su alrededor, recolectadas a través de canales o medios auditivos, que puedan enriquecer las labores que se estén desarrollando.
<b>Relaciones interpersonales:</b>	Interactúa fácilmente con las personas, mostrando cordialidad, buen trato y asertividad. Está dispuesto a establecer relaciones profundas, así como por participar en situaciones sociales de intercambio con personas.
<b>Trabajo en equipo:</b>	Se integra y participa activamente dentro de equipos de trabajo, desempeñando roles claros frente a la consecución de objetivos y resultados, fomentando ambientes de cooperación, abiertos y flexibles.

## **CASO DE EVALUACION # 2**

## PERFIL DE PUESTO

Posición:	<b>ASISTENTE DE VENTA</b>		
Área:	Comercial	Gerencia:	Operaciones Retail
Reporta a:	Supervisor Integral	Personal a cargo:	Ninguno
Descripción del Puesto:	<p>El asistente de venta tiene tres roles muy importantes en la tienda (1) atender y asistir al cliente que requieran algún tipo de ayuda (ubicación de productos, información de precios, ubicación de ambientes en tienda, información de algunos productos, ayuda para llevar la mercadería, entre otros; (2) mantener un correcto mercadeo según las políticas de la compañía, para facilitar al cliente encontrar más rápido los productos; (3) dar un soporte activo a la prevención de pérdidas, en evitar el robo de la mercadería y el desmedro de la misma.</p> <p>Debe procurar mantenerse constantemente capacitado e informado de las estrategias comerciales, de servicio al cliente y de operación de la tienda, para lograr mejorar los niveles de servicio en la tienda.</p>		
Funciones:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mantener el orden de tienda, preparación de productos para la venta, orden de los mismos, exhibición de productos, instalación de elementos de visual, pegado de marca tallas, establecimiento operativo de precios, pegado de etiquetas de precios, entre otras funciones que tienen por finalidad facilitar la compra de los clientes que visitan las tiendas Ripley.</li> <li>• Atender al cliente y brindarle la información necesaria para ubicar los productos ó facilitar el proceso de compra del mismo.</li> <li>• Informar a los clientes sobre las promociones vigentes, ubicación de áreas en tienda, ubicación de los servicios y cualquier otro particular que soliciten.</li> <li>• Prestar cuidado de la mercadería, velando por los resultados de pérdidas y desmedro.</li> <li>• Apoyar en el traslado de productos desde las bodegas de tiendas hasta el lugar de venta.</li> <li>• Apoyar en funciones que se realizan de manera habitual dentro de la tienda, por ejemplo toma parcial y total de inventarios, colocar lazos y piochas, preparar devoluciones de productos a logística central, apoyo en el traslado de productos desde la tienda hasta los automóviles de los clientes, vigilancia de probadores, entre otras funciones que le sean asignadas como parte del apoyo a la gestión de la tienda y atención de clientes.</li> <li>• Respetar, ejecutar y mantenerse informado sobre los procesos y procedimientos dispuestos por la compañía; los cuales serán debidamente comunicados en el Manual de Operaciones y el Panel de Operaciones, que se encontrará a libre disponibilidad en la tienda.</li> <li>• Asistir a las capacitaciones programadas por tienda o central.</li> </ul>		

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cumplir con las jornadas y horarios entregados por la compañía.</li> <li>• Respetar y ejecutar todas las funciones adicionales asignadas por su superior y/o por la compañía en los plazos solicitados (normas, instructivos, guías operativas, procedimientos, manuales y reglamentos).</li> </ul>
--	--

Edad:	Min. 18 Máx. 24	Estado Civil:	Indistinto
Sexo:	Indistinto		

Estudios:	De preferencia técnico en curso o inconclusos.	
Conocimiento en:	No indispensable.	
Experiencia:	Deseable 6 meses en atención al cliente, reposición de mercadería, inventarios. En empresas comerciales y/o almacenes.	
Competencias Corporativas:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Orientación al Cliente</li> <li>• Orientación al Logro</li> <li>• Trabajo en Equipo</li> <li>• Flexibilidad</li> <li>• Urgencia</li> </ul>	6 a 10 6 a 10 6 a 10 6 a 10 6 a 10
Competencias Específicas del Cargo:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Relaciones Interpersonales</li> <li>• Comunicación Efectiva</li> <li>• Manejo de Presión</li> <li>• Proactividad</li> <li>• Seguimiento de instrucciones</li> </ul>	6 a 10 6 a 10 6 a 10 6 a 10 6 a 10

Horario de Trabajo:	5*2 con 2 descansos rotativos
Ubicación Geográfica:	Tiendas.

Gerencia de Operaciones Retail	Gerencia de Gestión de Personas

## **CURRICULUM VITAE**

### **I. DATOS PERSONALES:**

NOMBRES Y APELLIDOS: Condori Choqueluque Yudit

LUGAR DE NACIMIENTO : Carabaya - Ajoyani

FECHA DE NACIMIENTO : 12 de marzo de 1993

DIRECCION : Jr. Andahuaylas 186 Juliaca

DNI N<sup>a</sup> : 70112486

ESTADO CIVIL : SOLTERA

NACIONALIDAD : PERUANA

CELULAR : 973672006

EMAIL : [yudi\\_993@hotmail.com](mailto:yudi_993@hotmail.com)

### **II. ESTUDIOS REALIZADOS:**

- ESTUDIOS PRIMARIOS : Escuela primaria de menores 70546 LAS MERCEDES
- ESTUDIOS SECUNDARIOS : Colegio Nacional Politécnico LOS ANDES
- SUPERIOR : “Universidad Andina Néstor Cáceres Velásquez” – CAP “CONTABILIDAD”. Egresada en la Carrera Académico Profesional de Ciencias Contables y Financieras. Bachiller en Ciencias Contables.

### **III. INFORMÁTICA**

Conocimientos medios-altos a nivel usuario:

Microsoft Word, Excel, SIAF, PDT, Excel para Contadores.

### **IV. IDIOMAS**

INGLÉS – Nivel Básico

QUECHUA – Nivel Intermedio

**V. CERTIFICADOS QUE SE ADJUNTAN:**

“XXI Congreso Regional del Sur de estudiantes de ciencias contables y financieras  
(CORCECOOF)

**VI. EXPERIENCIA LABORAL**

➤ **PROMART HOME CENTER**

**ÁREA** : Atención al cliente  
**CARGO** : Consultora  
**PERIODO** : 2 meses

➤ **MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE CARABAYA**

**ÁREA** : Administración  
**CARGO** : Asistente  
**PERIODO** : 1 año

➤ **ANTOJITOS AREQUIPA**

**ÁREA** : Atención al cliente  
**CARGO** : Vendedora  
**PERIODO** : 4 meses

**HABILIDADES PERSONALES**

- Honestidad, orden y confiabilidad
- Tolerancia al trabajo bajo presión
- Trabajo en Equipo
- Responsabilidad
- Integridad

## **INFORME PSICOLABORAL**

### **I. DATOS GENERALES**

Nombres y Apellidos	Y. C. Ch.
Edad	23 años
Sexo	Femenino
Fecha de nacimiento	12/03/1993
Lugar de nacimiento	Puno
Estado civil	Soltera
Grado de instrucción	Superior
Lugar de residencia	Juliaca – Puno
Puesto de Trabajo	Asistente de ventas
Formación académica	Ciencias Contables Universidad Andina Néstor Cáceres Velásquez
Fecha de evaluación	05/09/2016
Examinadora	Bachiller Liz Apaza Mollo

### **II.- RESUMEN CURRICULAR**

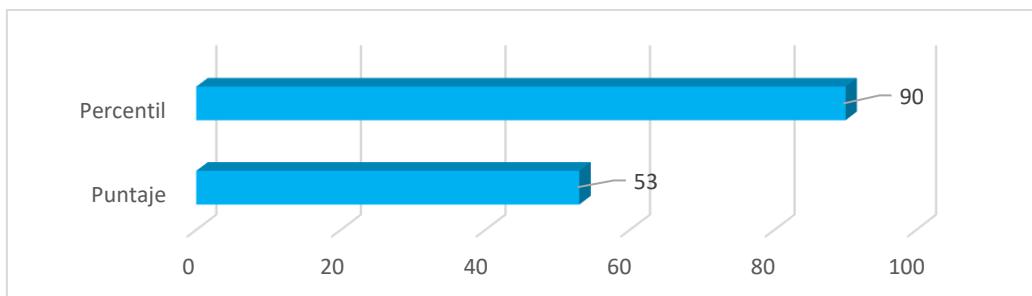
La evaluada tiene 23 años de edad, soltera vive en la ciudad de Juliaca - Puno, Bachiller de Contabilidad de la Universidad Andina Néstor Cáceres Velásquez. Con conocimientos básicos en informática (MS-Office) e idioma inglés. Presenta como experiencia laboral 9 meses en ventas y Atención al cliente en 3 organizaciones, Antojitos Arequipa, Mini Marquet Mazuco y Promart Homecenter el motivo de su cambio fueron una búsqueda de mejoras salariales y beneficios sociales, actualmente labora en la empresa Ripley como asistente de ventas con un tiempo de permanencia de 1 año y medio.

### **III.- MOTIVO DE EVALUACIÓN**

La colaboradora será evaluada para medir competencias y habilidades por mejorar, ya que asumirá funciones como segunda al mando de su Jefatura de Área, con esta evaluación y con el plan de mejora la colaboradora estará a futuro lista para asumir las funciones designadas y en un proceso posterior acceder a un ascenso.

### **IV.- EVALUACION APTITUDINAL**

#### **1.- EVALUACIÓN DE INTELIGENCIA**



La colaboradora presenta un resultado Superior al Término Medio lo que significa que posee adecuada capacidad de razonar, planificar y resolver problemas de manera lógica en la resolución de conflictos en su vida cotidiana

#### **2. - EVALUACION DE APTITUD**

APTITUDES	ALTO	PROMEDIO	BAJO
VERBAL			
ESPACIAL			
RAZONAMIENTO			
NUMERICO			
FLUIDEZ			

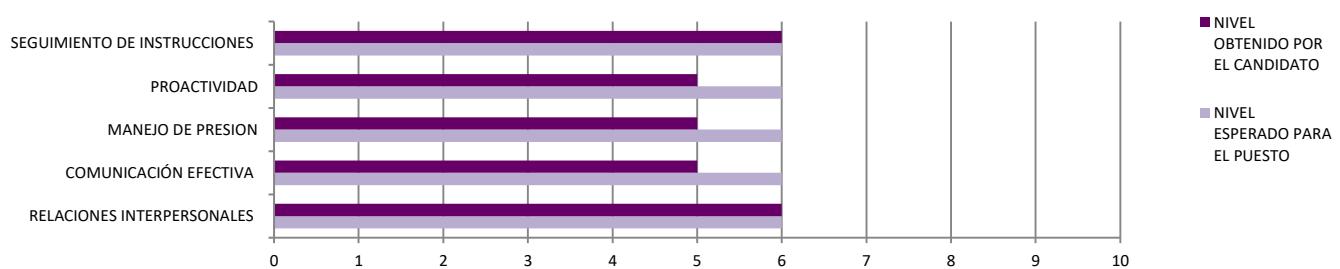
Con respecto a los resultados la evaluada presenta puntajes promedio en los factores, espaciales y numéricos; lo que indica que su capacidad para imaginar y concebir objetos en dos o tres dimensiones lo cual necesita para enfocar y localizar perfectamente objetos

en el espacio está en el promedio así como su capacidad de manejar números y resolver rápidamente y con acierto problemas cuantitativos.

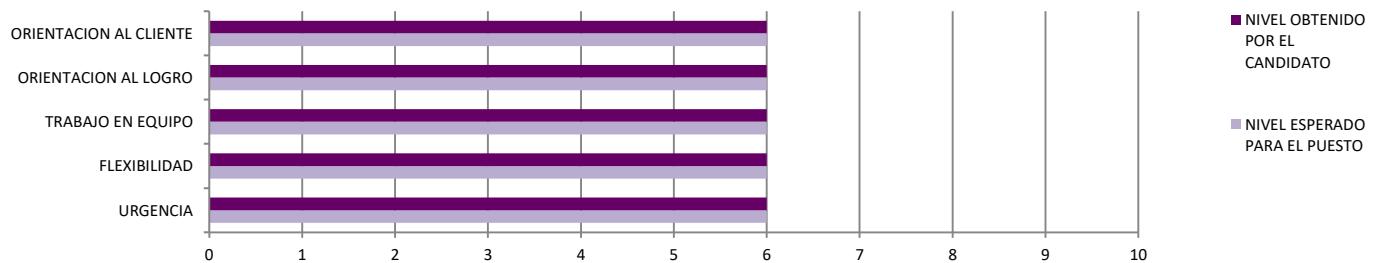
Por el contrario presenta dificultades en su comprensión verbal por lo cual tiene inconvenientes para comprender ideas y expresarlas en palabras, razonamiento por lo cual con dificultad resuelve problemas lógicos y planea a futuro, también en su fluidez verbal ya que existe dificultades en su capacidad para hablar y escribir con facilidad y en la elaboración de palabras mentalmente.

## V.-EVALUACION POR COMPETENCIAS

### 3. COMPETENCIAS DEL CARGO



### 4. COMPETENCIAS CORPORATIVAS

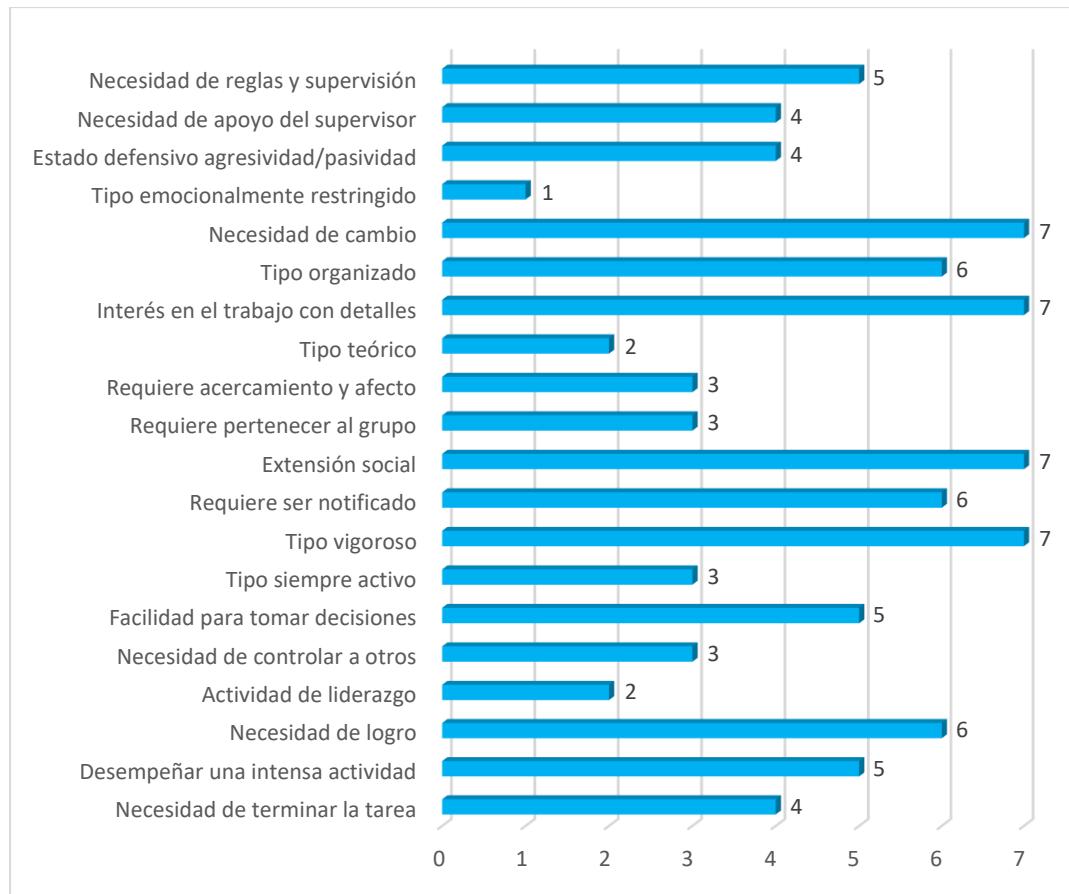


Con respecto a la evaluación por competencias la evaluada presenta competencias acorde de las exigencias del perfil, sin embargo existen carencias la toma de decisiones y seguridad en sí misma, al momento de transmitir ideas o información relevante para el

cargo que ocupa, así mismo presenta problemas al momento de afrontar una situación de presión laboral la cual se verá influenciado negativamente en su desempeño.

## 2.- EVALUACION DE PERSONALIDAD

### CUESTIONARIO DE PERSONALIDAD KOSTICK



La colaboradora es una persona abierta a nuevas ideas y entusiasta al cambio, pero siente aburrirse fácilmente, es detallista, crea una buena atmósfera de trabajo tiende a preocuparse por los aspectos sociales. Comúnmente es una persona agradable con mucha energía para las actividades físicas, pero tiene dificultad para permanecer sentada durante ocho horas diarias.

Se siente emocionalmente involucrada en su trabajo, pero cambia estados de ánimo fácilmente. Es práctica al momento de realizar su trabajo, pero tiene dificultad para organizar sus tareas adecuadamente; puede estar contenta de

permanecer como trabajadora y por lo tanto está hecha para un trabajo en el que no haya expectaciones por el liderazgo pero muestra interés en aprender sobre nuevos conocimientos.

## **VI.- AREAS DE MEJORA**

- Pro actividad: La colaboradora debe mejorar la seguridad en sí misma, tomar las riendas de sus decisiones y adoptar una postura decidida ante ella asumiendo su realidad y a partir de ello actuar asumiendo las consecuencias de sus decisiones sin poner excusas reaccionando ante la adversidad y no permaneciendo indiferente ya que en la organización necesita esta competencia para una mayor integridad con su grupo de trabajo.
- Comunicación Efectiva: la colaboradora debe lograr trasmitir los mensajes de manera clara y entendible para su interlocutor de esta manera no se generara confusiones o interpretaciones erróneas del mensaje que quiera trasmitir ya que es de vital importancia para fomentar buenas relaciones laborales, siendo fundamental para el trabajo en equipo y la realización de manera correcta de sus funciones .
- Manejo de Presión: El trabajo bajo presión puede influir negativamente en el desempeño de cualquier trabajo pero es importante manejar la presión y mantener la eficiencia y no cometer más errores de lo habitual una buena manera de lograr un buen ajuste al trabajo bajo presión es organizar muy bien el tiempo y dosificando el tiempo para cada actividad prevista durante el día.

## **VII.- CONCLUSIONES EVALUATIVAS**

La colaboradora con el puesto de asistente de ventas cumple con el perfil del solicitado por la organización, presenta las aptitudes y competencias necesarias para el desarrollo de manera eficaz de sus actividades, es comunicativa, alegre pone empeño en las actividades que se le asignan crea una buena atmósfera de trabajo, manteniendo buenas relaciones interpersonales con su compañeros de labores diarias y con los clientes externos. Sin embargo debe mejorar la seguridad en sí misma manejarse con pro actividad ya que su inseguridad a pesar del conocimiento de las normas y procedimientos de la empresa genera que no cumpla con su procedimientos correctamente , desarrollar su comunicación para que pueda dar a entender lo que desea comunicar de manera efectiva y manejar la presión que genera su puesto de trabajo dosificando su tiempos , estableciendo prioridades para el correcto cumplimiento de sus funciones .

.....

Liz Esther Apaza Mollo

Bachiller en Psicología

## EVALUACION DE DESEMPEÑO

### EVALUACION DE DESEMPEÑO 2016

DATOS EVALUADOR		DATOS EVALUADO	
<b>Nombre</b>	ALFERES SUMI MARITZA AYDET	<b>Nombre</b>	CONDORI CHOQUELUQUE YUDIT
<b>Cargo</b>	DECORADOR	<b>Cargo</b>	ASISTENTE DE VENTAS
<b>Dirección</b>	GERENCIA GENERAL RIPLEY	<b>Dirección</b>	GERENCIA GENERAL RIPLEY
<b>Gerencia</b>	GERENCIA DE OPERACIONES RETAIL	<b>Gerencia</b>	GERENCIA DE OPERACIONES RETAIL
<b>Unidad</b>	VISUAL E IMAGEN-JUL	<b>Unidad</b>	PROBADORES MUJER-JUL

DESCRIPCION	NOTA	PORCENTAJE	DESCRIPCION
Insatisfactorio	<b>1 - 1.9</b>	90-94	Desempeño y resultados alcanzados <b>Consistentemente No Alcanzan</b> las expectativas y los estándares requeridos por el cargo
Bajo los estándares	<b>2 - 2.9</b>	95-99	Desempeño y resultados alcanzados <b>Frecuentemente No Alcanzan</b> las expectativas y los estándares requeridos por el cargo
Logra los estándares	<b>3 - 3.6</b>	100-104	Desempeño y resultados alcanzados <b>Logran y Alcanzan</b> las expectativas y los estándares requeridos por el cargo
Sobre los estándares	<b>3.7 - 4.3</b>	105-109	Desempeño y resultados alcanzados <b>Frecuentemente Exceden</b> las expectativas y los estándares requeridos por el cargo
Sobresaliente	<b>4.4 - 5</b>	110	Desempeño y resultados alcanzados <b>Consistentemente Exceden</b> las expectativas y los estándares requeridos por el cargo

FACTOR	NOTA	OBSERVACIONES
<b>1</b>  <b>Conocimiento y comprensión del Cargo:</b> Conoce las funciones que debe realizar en el desarrollo de su puesto y muestra entendimiento y dominio de las tareas y procedimientos requeridos para el cargo.	4.0	conoce sus funciones en el puesto que esta
<b>2</b>  <b>Calidad del trabajo:</b> Está dispuesto y se esfuerza por realizar correctamente y con el mínimo de errores, sus tareas habituales. Busca cumplir con los estándares establecidos respondiendo a las exigencias del medio.	4.3	cumple con las tareas y las realiza correctamente
<b>3</b>  <b>Eficiencia y Eficacia en el Trabajo:</b> Utiliza los medios disponibles de manera adecuada y logra los resultados esperados, es decir, consigue la meta propuesta, en el menor tiempo posible.	4.5	logra los resultados de la manera adecuada
<b>4</b>  <b>Planificación y Organización:</b> Organiza adecuadamente su trabajo, lo prioriza y hace un uso efectivo del tiempo. Hace seguimiento a sus tareas y las cierra en el lapso correcto, evitando hacer las cosas a última hora.	4.0	se organiza en las tareas que se le encomiendan pero aun falta pulir unos detalles
<b>5</b>  <b>Compromiso Organizacional:</b> Muestra una alta disposición para contribuir a los objetivos de su área y de la empresa, alineando sus propias conductas con las necesidades y prioridades existentes.	4.3	es comprometida y objetivos para el area
<b>6</b>  <b>Orientación al Logro:</b> Trabaja para alcanzar y superar las metas y objetivos establecidos. Se esfuerza permanentemente por alcanzar un rendimiento de excelencia.	4.3	se esfuerza como persona y trabaja correctamente con lo que se le pide
<b>7</b>  <b>Compromiso con el Cliente:</b> Tiene una alta orientación de servicio y se interesa por entender las necesidades del cliente. Trabaja para satisfacer a sus clientes internos y externos, anticipando sus necesidades y logrando empatía y trato amable con ellos.	4.3	es atenta al momento de atender a los clientes sin descuidar sus labores

El promedio es 4.2 y el Desempeño está Sobre los estándares.

#### COMENTARIOS GENERALES

es una persona muy responsable , dedicada y tiene sus metas claras por el area y como persona

## **PROGRAMA DE MEJORA PERSONAL**

### **6. Introducción**

La psicología organizacional es el estudio de la forma en que las organizaciones influyen en los pensamientos (creencias, valores), sentimientos (emociones) y, sobretodo en el comportamiento en el comportamiento de todas aquellas personas que trabajan en una organización. En este campo tenemos el comportamiento organizacional en el que sus principales áreas son la selección y la capacitación, la evaluación, la asesoría, el diseño económico y la salud ocupacional, el cambio y el desarrollo organizacional, la comunicación y las relaciones laborales y el diseño del trabajo.

El programa de mejora contiene los resultados de la evaluación al personal, en la cual se encontró puntuaciones por debajo del nivel esperado para el puesto, por lo cual se analizarán las técnicas, métodos y estrategias que se aplicarán al personal para desarrollar capacidades laborales.

### **7. Justificación**

Estamos insertos en una época de cambio en donde se están implantando nuevos conceptos en los diversos campos del saber, donde las tecnologías de la información y comunicación contribuyen decididamente.

En este contexto, la organización debe considerar los recursos humanos como los gestores de cambios profundos y decisivos en la institución; por tanto se ha de fortalecer el talento humano, su capacidad creativa, promover las habilidades directivas con dominio de herramientas diversificadas y actualizadas a fin de resolver problemas, manejar la incertidumbre y hacer frente a los mercados actuales y futuros escenarios laborales.

Es por ello que es necesario la elaboración y aplicación de este programa de mejora,

por lo que debemos centrar y definir mecanismos que les permitan tanto a los directivos y colaboradores, alcanzar una serie de metas, detectando las debilidades y apoyándonos en las fortalezas para superarlas.

## **8. Objetivo general**

Desarrollar competencias laborales, analizando las falencias encontradas a través de estrategias, técnicas, métodos, y así potenciar su desarrollo personal, rendimiento, productividad y calidad de vida del empleado dentro de la organización.

## **9. Identificación de las áreas de mejora**

- A. Pro actividad: La colaboradora debe mejorar la seguridad en sí misma, tomar las riendas de sus decisiones y adoptar una postura decidida ante ella asumiendo su realidad y a partir de ello actuar asumiendo las consecuencias de sus decisiones sin poner excusas reaccionando ante la adversidad y no permaneciendo indiferente ya que en la organización necesita esta competencia para una mayor integridad con su grupo de trabajo.
- B. Comunicación Efectiva: la colaboradora debe lograr trasmitir los mensajes de manera clara y entendible para su interlocutor de esta manera no se generara confusiones o interpretaciones erróneas del mensaje que quiera trasmitir ya que es de vital importancia para fomentar buenas relaciones laborales, siendo fundamental para el trabajo en equipo y la realización de manera correcta de sus funciones .
- C. Manejo de Presión: El trabajo bajo presión puede influir negativamente en el desempeño de cualquier trabajo pero es importante manejar la presión y mantener la eficiencia y no cometer más errores de lo habitual una buena manera de lograr un buen ajuste al trabajo bajo presión es organizar muy bien el tiempo y dosificando el tiempo para cada actividad prevista durante el día.

## 10. Descripción del plan labora

Nº DE SESION	TECNICA EMPLEADA	OBJETIVO	DESCRIPCION	TIEMPO
1era sesión	Taller de pro actividad	Mejorar la seguridad en sí misma, tomar las riendas de sus decisiones y adoptar una postura decidida ante ella asumiendo su realidad y a partir de ello actuar asumiendo las consecuencias de sus decisiones sin poner excusas reaccionando ante la adversidad y no permaneciendo indiferente.	<p>a. <b>Reflexión:</b> hacer un análisis de sí misma y contestando las siguientes preguntas:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. ¿Qué clase de tareas te toca hacer regularmente y cuáles no?</li> <li>2. ¿Cuáles tarea se hacen en grupos grandes?</li> <li>3. ¿Qué clase de tareas necesitan atención inmediata en cuanto se reciben?</li> </ol> <p>b. <b>Examina críticamente cómo puedes hacer esas tareas más eficientemente</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Crea un plan, procedimientos, un listado o una rutina para llevar a cabo la tarea.</li> <li>2. Recluta e instruye a otros para que te ayuden en tareas urgentes o de alto volumen.</li> <li>3. Recopila información que necesitarás para llevar a cabo las tareas o si la información necesaria viene de muchas personas que te traen las tareas, entonces crea una secuencia, lista o formato para capturarlas constantemente.</li> <li>4. Busca pasos en el procedimiento que puedas eliminar, consolidar o acortar</li> </ol>	40 minutos
2da sesión	Taller de Manejo de presión	Brindar a la colaboradora herramientas para el manejo de presión en su centro laboral y poder lidiar con el estrés ocasionado por las exigencias de sus labores diarias	<p>1. <b>Análisis de tareas:</b> con el objetivo de separar lo importante de lo que no lo es y así definir las prioridades. A partir de este análisis podremos determinar el foco de atención y los elementos necesarios para llevar a cabo las actividades. En este análisis se deben tomar en cuenta los objetivos claves, el contenido del trabajo, la disponibilidad de los recursos y los parámetros y estándares de desempeño fijados por los superiores.</p> <p>2. <b>Manejo de tiempo:</b> Sí se planifica adecuadamente el tiempo, la presión disminuye y es más probable que se cumplan con las fechas de entrega sin apuros. Asimismo, se puede asegurar el logro de los resultados al dejar lugar para los imprevistos y eventualidades.</p>	40 minutos

			<p>3. <b>Determinar las tareas:</b> que resulten improductivas y desperdician nuestro tiempo.</p> <p>4. <b>Hacer una lista de actividades:</b> comunicarla a los miembros del equipo de trabajo para que todos conozcan los objetivos a corto, mediano y largo plazo.</p> <p>5. <b>Llevar una agenda:</b> precisa con tiempo específicos que sirvan de referencia a quienes tiene mayor dificultad para trabajar en situaciones de presión.</p> <p>6. <b>Distribución equitativa:</b> del trabajo. Es necesario que el trabajo se divida y delegue cuando se requiera que alguien con mayor experiencia o conocimiento.</p>	
3ra sesión	Talleres sobre Comunicación efectiva	La colaboradora deberá lograr transmitir los mensajes de manera clara y entendible para su interlocutor de esta manera no se generara confusiones o interpretaciones erróneas del mensaje que quiera trasmitir.	<p>1. <b>Partir de la experiencia:</b></p> <p>a) ¿Cuáles son mis mejores cualidades para hablar?</p> <p>b) ¿cuáles son mis defectos para hablar?</p> <p>Se trabaja de la misma manera que en el “saber escuchar”</p> <p>2. <b>Saber hablar (el gusto de compartir):</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Haber escuchado bien.</li> <li>✓ Ordenar las ideas y sentimientos antes de hablar.</li> <li>✓ Darle tiempo al otro para escuchar (no atiborrarlo).</li> <li>✓ Percibir su reacción (si no es adecuada, vuelvo a ordenar ideas) ojo al lenguaje no verbal.</li> <li>✓ Si es adecuada la reacción (al objetivo de la comunicación) entonces el mensaje está claro.</li> <li>✓ Verificar el mensaje: ¿fui claro?, NO: ¿me entendiste?</li> <li>✓ Ser congruente entre lo que se piensa / siente, dice y hace.</li> </ul> <p>3. <b>Ejercicio de hablar ( Grupal )</b> Objetivo: practicar la capacidad de hablar. Desarrollo: Se hacen equipos de tres personas; en cada grupo se rotan los papeles: el que habla, el que escucha y el que observa, hasta que todos pasen por los tres papeles. El que escucha le comenta al que habló si considera que su comunicación fue clara, o si no lo fue, especificar en qué no lo fue. De igual manera el observador da en cada caso sus impresiones.</p>	50 minutos
4ta sesión		Objetivo prioritario es la	1. Técnica de Relajación. Muscular progresiva. Muscular Localizada.	50 minutos

	Manejo Del Estrés Laboral	<p>mejoría del estado de salud física y psicológica de la trabajadora, la que redundará en un mayor bienestar de estado psicológico y productividad y en una disminución de los riesgos laborales y costes sociales.</p>	<p>Imaginería</p> <p>2. Técnicas de Afrontamiento ( que pienso, que siento, que hago)</p> <p>Evaluación cognitiva (Detectar y evaluar características de la persona)</p> <p>Dificultades cotidianas (Observación de realidad)</p> <p>Afrontamiento (Hacer cambios de pensamientos)</p> <p>3. Uso de Pensamiento Racional. Ideas irracionales a pensamientos racionales</p> <p>Generalización “todo yo” / evitar.</p> <p>Interpretación de pensamientos prestar oído a todo / no creer lo que dicen.</p> <p>Polarización ha sido fatal / no es verdad que todo sea negro o blanco.</p> <p>Visión catastrófico “ y si.... ” / buscar alternativas.</p> <p>Falacia control todo a sido mi culpa.</p> <p>Falacia cambio “ las cosas no salen bien por qué no lo dijeron en su momento ” / cada uno trae su felicidad.</p> <p>Inferencia arbitraria a partir de un detalle se extrae una conclusión / hacer un análisis.</p>	
--	---------------------------	--	---	--

## **11. Tiempo de ejecución**

El plan laboral se dividió en 4 sesiones que no sobrepasen los 50 minutos cada sesión usando los 5 primeros minutos para hacer un recuento de las sesiones previas y de los detalles que no quedaron claros de los talleres realizados de la sesión anterior para que la colaboradora tenga todas las herramientas en el cumplimiento del plan por un lapso de tiempo de 5 meses.

Si el plan no se realiza a cabalidad o se considera que es muy corto los tiempos de duración se puede ampliar a una sexta sesión en la que se repetirá talleres claves los talleres más relevantes y que se necesite afianzar de cada sesión.

## **12. Resultados esperados**

Se espera al finalizar el plan laboral aplicado, que la colaboradora se nivele en las competencias de comunicación efectiva, pro actividad y manejo de la presión laboral y así conseguir una mejora en la realización de las funciones de su puesto y se alinee al perfil que solicita la organización de esta manera poder cumplir los objetivos laborales, apoye en las nuevas funciones designadas y en futuro pueda conseguir el ascenso al cumplir las competencias exigidas.

.....

Liz Esther Apaza Mollo

Bachiller en Psicología

## **ANEXOS**

\* PROTOCOLO DE PRUEBA DE RAVEN

ESCALA GENERAL

NOMBRE	Yudit Condori Choquelque			SEXO:	F
FECHA EXAMEN	04	07	16	Instituto, Colegio o Clínico:	
FECHA NACIMIENTO	12	03	93	Año e Grado escolar:	
EDAD CRONOLÓGICA	2	3		Duración: 20'	
				Referido por:	Examinador:

A			B			C			D			E		
Nº	Tonfoea	R												
1	4	1	1	2	1	1	8	1	1	3	1	1	7	1
2	5	1	2	6	1	2	2	1	2	4	1	2	6	0
3	1	1	3	1	1	3	3	1	3	3	1	3	8	1
4	2	1	4	2	1	4	8	1	4	7	1	4	2	1
5	6	1	5	1	1	5	7	1	5	8	1	5	1	1
6	3	1	6	3	1	6	8	0	6	6	1	6	5	1
7	6	1	7	5	1	7	5	1	7	5	1	7	2	1
8	2	1	8	6	1	8	1	1	8	4	1	8	3	0
9	4	1	9	4	1	9	7	1	9	1	1	9	1	1
10	3	1	10	3	1	10	6	1	10	2	1	10	6	1
11	1	0	11	4	1	11	1	1	11	6	0	11	3	1
12	4	1	12	5	1	12	2	1	12	5	0	12	3	0
P. PARCIAL			P. PARCIAL	12		P. PARCIAL	0		P. PARCIAL	10		P. PARCIAL	9	

ACTITUD DEL SUJETO					DIAGNOSTICO				
FORMA DE TRABAJO					DIAGNOSTICO DE LA CAPACIDAD INTELECTUAL				
INTUITIVA				REFLEXIVA	Superior al Testigo medio				
LENTA				RAPIDA					
TORPE				INTELIGENTE					
DISTRAYDA				CONCENTRADA					
DISPOSICION									
FATIGADA				X DISPUESTA					
DESINTERESADA				INTERESADA					
INTRANQUILA				TRANQUIILA					
VACILANTE				SEGURA					
PERSEVERANCIA									
IRREGULAR				X REGULAR					

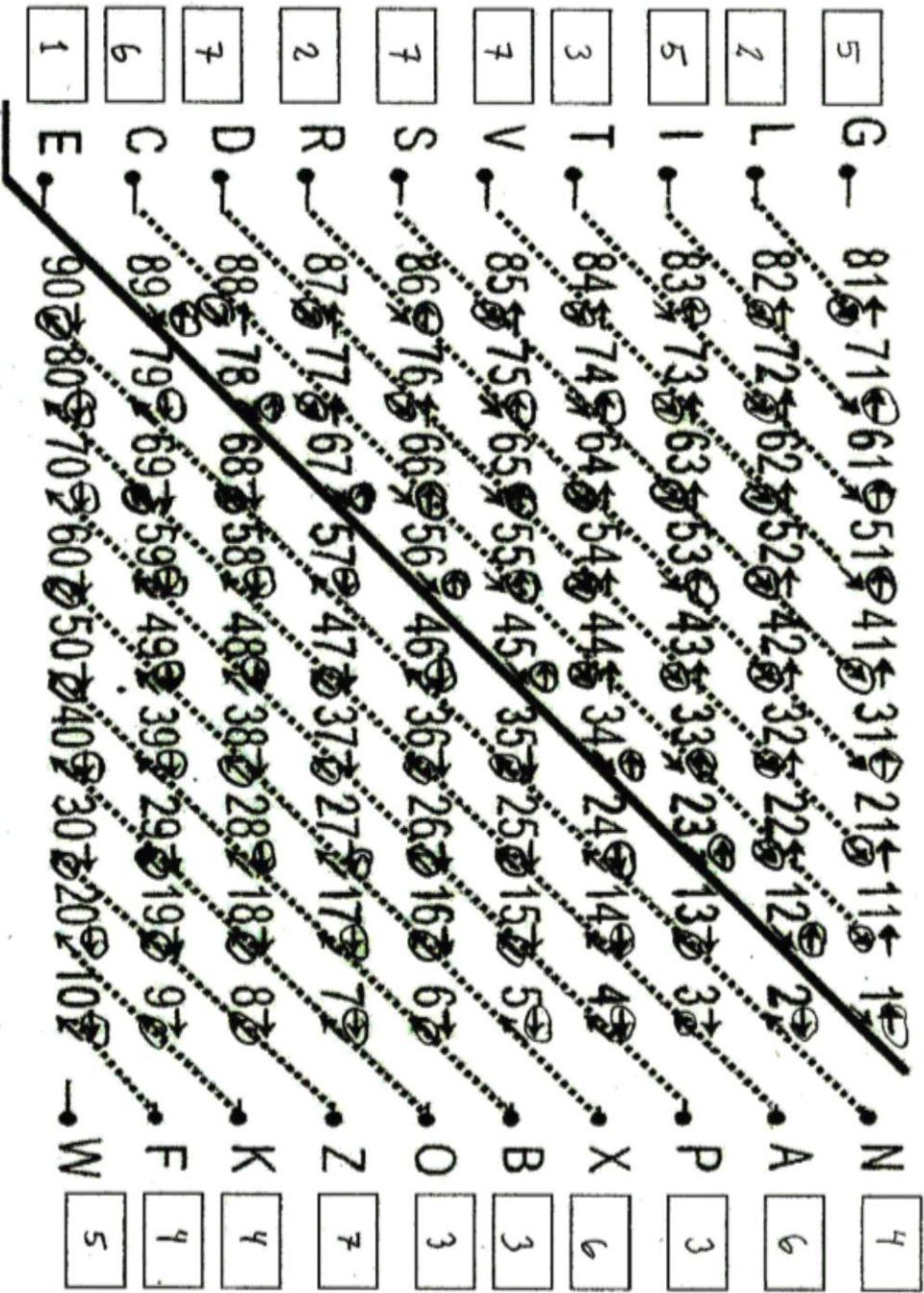
# PMA - Hoja de Respuestas

Apellidos y nombres: Yudit Condori Ch. Edad: 23 Sexo:  V  M  
 Ocupación: Asistente Ventas Fecha de evaluación: 19-03-16  
 Institución Educativa: Ripley S.A.C Fecha de nacimiento: 12-03-1993  
 Año académico:

Factor V				Factor E				Factor R				Factor N			
1 A B <input checked="" type="checkbox"/> C D	2 A <input checked="" type="checkbox"/> B C D	26 A B <input checked="" type="checkbox"/> C D	27 A B C <input checked="" type="checkbox"/>	1 A B <input checked="" type="checkbox"/> C D E F	2 A <input checked="" type="checkbox"/> B C D <input checked="" type="checkbox"/> F	3 <input checked="" type="checkbox"/> B C <input checked="" type="checkbox"/> D E F	4 A <input checked="" type="checkbox"/> B C D E <input checked="" type="checkbox"/>	1 a b c f g <input checked="" type="checkbox"/>	2 d e f x <input checked="" type="checkbox"/> z	3 <input checked="" type="checkbox"/> h i j k l	4 j k l <input checked="" type="checkbox"/> y z	5 <input checked="" type="checkbox"/> b c f g h	6 x b c <input checked="" type="checkbox"/> e y	7 c d m h n <input checked="" type="checkbox"/>	8 <input checked="" type="checkbox"/> b c d e f
3 A <input checked="" type="checkbox"/> B C D	4 A B C <input checked="" type="checkbox"/>	28 A <input checked="" type="checkbox"/> B C D	29 A B <input checked="" type="checkbox"/> D	5 A <input checked="" type="checkbox"/> B C D E <input checked="" type="checkbox"/>	6 A B C D E <input checked="" type="checkbox"/>	7 A B C D E <input checked="" type="checkbox"/>	8 A B C D E <input checked="" type="checkbox"/>	9 h i j k l <input checked="" type="checkbox"/>	10 h i j <input checked="" type="checkbox"/> i m	11 c d <input checked="" type="checkbox"/> j k l	12 d e <input checked="" type="checkbox"/> g h i	13 <input checked="" type="checkbox"/> b c d e f	14 j k <input checked="" type="checkbox"/> m n <input checked="" type="checkbox"/>	15 g h i j k <input checked="" type="checkbox"/>	16 i <input checked="" type="checkbox"/> k n g h
4 A B C <input checked="" type="checkbox"/>	5 A B C <input checked="" type="checkbox"/>	30 A B C D	31 A B C D	10 <input checked="" type="checkbox"/> B C D E F	11 A B C D E F	12 A B C D E F	13 A B C D E F	14 A B C D E F	15 A B C D E F	16 A B C D E F	17 A B C D E F	18 A B C D E F	19 A B C D E F	20 A B C D E F	21 e f g h i j
6 A B <input checked="" type="checkbox"/> D	7 A B <input checked="" type="checkbox"/> D	32 A B C D	33 A B C D	11 A B C D E F	12 A B C D E F	13 A B C D E F	14 A B C D E F	15 A B C D E F	16 A B C D E F	17 A B C D E F	18 A B C D E F	19 A B C D E F	20 A B C D E F	21 s t u v w x	
8 A B C <input checked="" type="checkbox"/>	9 A B <input checked="" type="checkbox"/> D	34 A B C D	35 A B C D	12 A B C D E F	13 A B C D E F	14 A B C D E F	15 A B C D E F	16 A B C D E F	17 A B C D E F	18 A B C D E F	19 A B C D E F	20 A B C D E F	21 i j k l m n	22 f g h x y z	
10 A B C <input checked="" type="checkbox"/>	11 A B <input checked="" type="checkbox"/> D	36 A B C D	37 A B C D	13 A B C D E F	14 A B C D E F	15 A B C D E F	16 A B C D E F	17 A B C D E F	18 A B C D E F	19 A B C D E F	20 A B C D E F	21 g h i j k l	22 h i j k l m	23 e f g h i j	
11 A B <input checked="" type="checkbox"/> D	12 A B <input checked="" type="checkbox"/> D	38 A B C D	39 A B C D	14 A B C D E F	15 A B C D E F	16 A B C D E F	17 A B C D E F	18 A B C D E F	19 A B C D E F	20 A B C D E F	21 p q r s t u	22 u v w x y z	23 f g h x y z	24 h i j k l m	25 e f g h i j
13 A <input checked="" type="checkbox"/> B C D	14 <input checked="" type="checkbox"/> B C D	40 A B C D	41 A B C D	15 A B C D E F	16 A B C D E F	17 A B C D E F	18 A B C D E F	19 A B C D E F	20 A B C D E F	21 s t u v w x	22 i j k l m n	23 g h i j k l	24 h i j k l m	25 p q r s t u	26 e f g h i j
15 A B <input checked="" type="checkbox"/> D	16 A <input checked="" type="checkbox"/> B C D	42 A B C D	43 A B C D	16 A B C D E F	17 A B C D E F	18 A B C D E F	19 A B C D E F	20 A B C D E F	21 p q r s t u	22 s t u v w x	23 i j k l m n	24 f g h x y z	25 h i j k l m	26 e f g h i j	27 p q r s t u
16 A <input checked="" type="checkbox"/> B C D	17 A <input checked="" type="checkbox"/> B C D	44 A B C D	45 A B C D	17 A B C D E F	18 A B C D E F	19 A B C D E F	20 A B C D E F	21 p q r s t u	22 s t u v w x	23 i j k l m n	24 f g h x y z	25 h i j k l m	26 e f g h i j	27 p q r s t u	28 u v w x y z
18 <input checked="" type="checkbox"/> B C D	19 <input checked="" type="checkbox"/> B C D	46 A B C D	47 A B C D	18 A B C D E F	19 A B C D E F	20 A B C D E F	21 a b <input checked="" type="checkbox"/> x y z	22 s t u v w x	23 i j k l m n	24 f g h x y z	25 h i j k l m	26 e f g h i j	27 p q r s t u	28 u v w x y z	29 h i j k l m
20 A B <input checked="" type="checkbox"/> D	21 A B C <input checked="" type="checkbox"/>	48 A B C D	49 A B C D	19 A B C D E F	20 A B C D E F	21 a b c <input checked="" type="checkbox"/> x y z	22 s t u v w x	23 i j k l m n	24 f g h x y z	25 h i j k l m	26 e f g h i j	27 p q r s t u	28 u v w x y z	29 h i j k l m	30 f g h i j k
21 A B C <input checked="" type="checkbox"/>	22 A <input checked="" type="checkbox"/> B C D	50 A B C D		20 A B C D E F				20 a b c d e f	21 e f g h i j	22 s t u v w x	23 i j k l m n	24 f g h x y z	25 h i j k l m	26 e f g h i j	27 p q r s t u
22 A <input checked="" type="checkbox"/> B C D	23 <input checked="" type="checkbox"/> B C D							21 e f g h i j	22 s t u v w x	23 i j k l m n	24 f g h x y z	25 h i j k l m	26 e f g h i j	27 p q r s t u	28 u v w x y z
23 <input checked="" type="checkbox"/> B C D	24 A <input checked="" type="checkbox"/> B C D							22 s t u v w x	23 i j k l m n	24 f g h x y z	25 h i j k l m	26 e f g h i j	27 p q r s t u	28 u v w x y z	29 h i j k l m
24 A <input checked="" type="checkbox"/> B C D	25 A B <input checked="" type="checkbox"/> D							23 i j k l m n	24 f g h x y z	25 h i j k l m	26 e f g h i j	27 p q r s t u	28 u v w x y z	29 h i j k l m	30 f g h i j k
25 A B <input checked="" type="checkbox"/> D															

Factores	P.D.	Centil	Categoría
Factor V aciertos (50p)	24	15	Bajo
Factor E aciertos-errores(54p)	23	40	Pionero
Factor R aciertos (30p)	16	15	Bajo
Factor N aciertos-errores (70p)	20	40	Promedio
Factor F Palabras correctas	28	4	Bajo

NOMBRE:	Juan PT Gondor Ch.	EDAD:	21
SEXO:	P	PUESTO:	Asst. de Ventas
GRADO DE ESTUDIOS:	Superior	FECHA:	



TOTAL: 45

TIEMPO:

TOTAL: 45

## DICCIONARIO DE COMPETENCIAS ORGANIZACIONAL

### ROL LIDERAZGO

<b>Delegación:</b>	Distribuye acertadamente las actividades, considerando objetivos y niveles de responsabilidad requeridos, e igualmente asigna tareas, de acuerdo con las destrezas de los demás, la calidad y la urgencia en el trabajo.
<b>Desarrollo de otros:</b>	Fomenta el aprendizaje y crecimiento de sus colaboradores; así mismo crea escenarios de confianza sostenibles, para enfrentar nuevas experiencias y retos de equipo.
<b>Direccionamiento de equipo:</b>	Estimula en las personas de un grupo o equipo de trabajo el deseo de colaboración y cooperación para lograr un propósito común, e igualmente asume el rol de líder para guiarlo hacia objetivos definidos.
<b>Retroalimentación oportuna:</b>	Brinda reconocimiento e información oportuna, objetiva y continua a sus colaboradores inmediatos, con el ánimo de facilitar o guiar la obtención de resultados.

### ROL COMERCIAL

<b>Orientación al cliente:</b>	Entiende y resuelve las necesidades de los clientes internos y externos, mantiene una escucha activa, e igualmente presenta alternativas encaminadas al ofrecimiento de un buen servicio,
<b>Asesoría comercial:</b>	Conoce el negocio en el que se desenvuelve, identifica y personaliza las necesidades de sus clientes actuales o potenciales, maneja y presenta los beneficios de los productos o servicios con los que trabaja.
<b>Negociación:</b>	Establece y conserva relaciones de ganancia mutua, evidenciando un alto sentido de equidad e imparcialidad; del mismo modo busca beneficios a través de acuerdos de trabajo, alianzas o asociaciones para el éxito.
<b>Cierre comercial:</b>	Es hábil para detectar el momento oportuno de cerrar un negocio; así mismo es asertivo con los clientes durante los procesos comerciales para lograr cierres de ventas y se relaciona con un claro enfosque hacia los resultados.
<b>Persuasión:</b>	Influye e incide en el comportamiento de otros; así mismo afecta el punto de vista de las personas que le rodean para lograr convencer o persuadir frente a opiniones o puntos de vista diferentes a los propios.

### CREACIÓN DE FUTURO

<b>Toma de decisiones estratégicas:</b>	Analiza las situaciones considerando toda la información disponible y evaluando las posibles alternativas. Es capaz asumir riesgos y generar soluciones efectivas o estratégicas, teniendo en cuenta las consecuencias.
<b>Proyección estratégica:</b>	Visualiza el escenario futuro al que se pretende llegar, identifica estrategias o posiciones competitivas para la empresa. Anticipa situaciones que puedan generar riesgos en las acciones que emprende.
<b>Innovación y creatividad:</b>	Construye y propone ideas innovadoras que son aplicables al entorno inmediato; así mismo soluciona los problemas con aportes originales y creativos de manera recurrente.

<b>Enfoque investigativo:</b>	Consigue y se apoya en información confiable y válida; indaga y se actualiza sobre los datos que puedan afectar la gestión o el éxito del trabajo. Profundiza en los detalles relevantes para la consecución de objetivos propuestos.
-------------------------------	---

<b>Desarrollo de proyectos:</b>	Participa, planea y lidera en las diferentes situaciones que comprenden la construcción y puesta en funcionamiento de proyectos.
---------------------------------	--

### **ROL ADMINISTRATIVO**

<b>Seguimiento de gestión:</b>	Revisa, controla y verifica y hace seguimiento de las actividades, decisiones o tareas realizadas, para asegurar la obtención de los resultados esperados de su gestión.
--------------------------------	--

<b>Supervisión de la calidad:</b>	Controla y da retroalimentación para garantizar la calidad en las tareas y actividades de los procesos, así como para coordinar y asegurar que se hagan las cosas óptimamente.
-----------------------------------	--

<b>Administración de procedimientos:</b>	Divide y combina las tareas o actividades dentro de un flujo de trabajo eficiente; así mismo evalúa la manera de hacerlo y coordina las fases del proceso.
--	--

<b>Manejo de recursos:</b>	Administra con eficiencia los recursos de la compañía, orientando sus acciones hacia la optimización y buen uso de los mismos.
----------------------------	--

<b>Planeación:</b>	Proyecta hacia el futuro los retos que se le plantean. Diseña y establece planes de acción, tácticas y objetivos. Prevé y dispone de los recursos disponibles, según los lineamientos de la organización.
--------------------	---

<b>Análisis de información:</b>	Analiza minuciosa y profundamente los datos o hechos disponibles; es detallista y contempla cada elemento que compone un dato global, garantizando tanto la veracidad como la precisión de la información.
---------------------------------	--

### **ROL OPERACIÓN**

<b>Atención telefónica:</b>	Responde de manera adecuada durante la realización de llamadas telefónicas, en términos de tono de voz, vocalización, calidad de la información y oportunidad de las respuestas.
-----------------------------	--

<b>Organización:</b>	Ordena las actividades, tareas y materiales, teniendo en cuenta la cantidad de trabajo y los requerimientos de su entorno.
----------------------	--

<b>Formación de otros:</b>	Multiplica y difunde información, e igualmente transfiere conocimientos y facilita procesos de aprendizaje a personas o grupos, de manera efectiva y sistemática.
----------------------------	---

<b>Seguimiento de instrucciones:</b>	Comprende, acata y ejecuta de forma rápida y correcta las indicaciones que le son impartidas o que ya están establecidas, aún en situaciones de extrema exigencia.
--------------------------------------	--

<b>Comunicación escrita:</b>	Elabora y redacta mensajes escritos o documentos, de manera continua, eficaz y eficiente.
------------------------------	---

<b>Orientación a la calidad:</b>	Está dispuesto y se esfuerza por realizar correctamente y con el mínimo de errores, sus labores o actividades habituales. Responde de forma efectiva a las exigencias del medio y busca cumplir los estándares establecidos.
----------------------------------	--

<b>Urgencia:</b>	Maneja situaciones y emprende actividades, considerando la prioridad o la premura con que se requiere darles gestión o solución.
------------------	--

<b>Habilidad motora:</b>	Manipula materiales, insumos, herramientas o máquinas, de manera segura, rápida y precisa; así mismo, es hábil en el empleo de la motricidad fina y la gruesa.
--------------------------	--

## **ROL AUTODESARROLLO**

<b>Orientación al logro:</b>	Se interesa por alcanzar los resultados propuestos, particularmente cuando demandan un esfuerzo superior o un desempeño más alto que el habitual. Cumple sus objetivos tanto a nivel personal como profesional.
------------------------------	---

<b>Aprendizaje continuo:</b>	Estudia o aprende continuamente nuevos conceptos y procesos, e igualmente administra con eficiencia información variada y nueva, que sea necesaria o aplicable en el desempeño del rol o roles que maneja.
------------------------------	--

<b>Proactividad:</b>	Emprende acciones para lograr resultados antes de ser requeridos, responde oportunamente, y se anticipa a los hechos, con el fin de garantizar las metas esperadas.
----------------------	---

<b>Conciencia de equipo:</b>	Identifica y es consciente del impacto que sus acciones y decisiones producen en los equipos y en la organización. Es hábil para valorar las relaciones de interdependencia entre los procesos, los cargos y los equipos.
------------------------------	---

<b>Tolerancia:</b>	Comprende puntos de vista y comportamientos diferentes a los propios, asumiendo posiciones flexibles, abiertas y de escucha.
--------------------	--

<b>Comunicación efectiva:</b>	Escucha a otros y se expresa acertadamente de acuerdo con quien interactúa, manteniendo un marco de respeto que permite compartir información de manera oportuna y eficaz; logra un óptimo entendimiento de lo manifestado.
-------------------------------	---

<b>Manejo de la presión:</b>	Responde de forma adecuada en situaciones de alta exigencia emocional y laboral, manteniendo e incluso mejorando el desempeño habitual.
------------------------------	---

<b>Perseverancia:</b>	Realiza de manera constante y persistente el trabajo, e igualmente termina o concluye cotidianamente sus labores, aún cuando estas sean actividades monótonas.
-----------------------	--

<b>Manejo de conflictos:</b>	Afronta positivamente las situaciones inesperadas o difíciles, contribuyendo a su resolución de forma constructiva. Es capaz de comprender a los demás, sin perder de vista los propósitos comunes o coincidentes.
------------------------------	--

<b>Empatía:</b>	Identifica fácilmente las necesidades, sentimientos y requerimientos de los demás.
-----------------	--

<b>Flexibilidad:</b>	Es capaz de adaptarse y trabajar efectivamente en situaciones variadas y con diversos
----------------------	---

	individuos o grupos. Se ajusta a las exigencias de medios cambiantes y entiende posiciones diferentes a las propias.
<b>Coherencia:</b>	Es congruente con lo que dice y hace, así como con los comportamientos realizados y el rol que ocupa dentro de la organización.
<b>Escucha activa:</b>	Conoce y discrimina los puntos de vista o informaciones de sucesos que ocurren a su alrededor, recolectadas a través de canales o medios auditivos, que puedan enriquecer las labores que se estén desarrollando.
<b>Relaciones interpersonales:</b>	Interactúa fácilmente con las personas, mostrando cordialidad, buen trato y asertividad. Está dispuesto a establecer relaciones profundas, así como por participar en situaciones sociales de intercambio con personas.
<b>Trabajo en equipo:</b>	Se integra y participa activamente dentro de equipos de trabajo, desempeñando roles claros frente a la consecución de objetivos y resultados, fomentando ambientes de cooperación, abiertos y flexibles.