

UNIVERSIDAD DE VALPARAÍSO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ESCUELA DE INGENIERÍA COMERCIAL



“Inteligencia Emocional y Liderazgo”
Caso: Exploración del perfil que tiene el cargo de supervisor de la tienda por departamento Javer de San Antonio”

Memoria para optar al grado de Licenciado en Ciencias en la
Administración de Empresas y al Título de Ingeniero Comercial

PROFESOR GUÍA
SRA. TANIA A. JAKASOVIC CISTERNAS

PAULA D. MALDONADO OLGUÍN
TATIANA A. REYES ZUÑIGA

VIÑA DEL MAR, 2012

DEDICATORIA

Dedico la presente tesis en especial a Dios por la entrega de perseverancia, oportunidades y bendiciones durante todo este periodo.

A mis padres Sergio Maldonado y Gladys Olguín por el esfuerzo, dedicación, amor, apoyo y comprensión que me entregaron durante estos 5 años, además por su constante preocupación de que yo fuera profesional, también a mi pololo Pedro por su comprensión, apoyo incondicional y amor entregado durante este proceso, así también a mis hermanos Eric, Nicol y Sergio por estar siempre presentes en este camino, a mis abuelos y familia en general.

A mí amiga de tesis por la amistad lograda y la paciencia obtenida para realizar nuestra tesis. Por último a la profesora Tania por guiarnos en este trabajo de tesis y también a todos los profesores que aportaron con sus conocimientos para llegar al término de mi carrera.

Gracias a todos por estar presente de una u otra manera en esta etapa tan importante para mí.

Paula Denis Maldonado Olguín

DEDICATORIA

Dedico la presente tesis a Dios por darme la oportunidad y bendición de llegar al final de este camino.

A mis abuelos María y Pedro por el amor y el esfuerzo de querer siempre darme lo mejor, quienes han sido como mis padres durante toda mi existencia.

A mi mamá Paola por el cariño, la comprensión y por tener la esperanza de que de una u otra forma saldría adelante a pesar de todas las adversidades.

A mi tío Rubén por la confianza depositada en mí y por su apoyo incondicional durante estos 5 años de carrera.

Así también a mi pololo Sebastian, por el amor, comprensión y apoyo entregado durante los buenos y malos momentos que se presentaron en esta experiencia.

A Paula mi amiga y compañera de tesis, por la perseverancia de sacar adelante este proyecto.

Por último reitero agradecer a Dios, porque sin él nada de esto hubiera sido posible.

Tatiana Alejandra Reyes Zúñiga

ÍNDICE

DEDICATORIA.....	i
DEDICATORIA.....	ii
ÍNDICE	iii
RESUMEN O ABSTRACT	v
INTRODUCCIÓN	1
OBJETIVOS.....	3
Objetivos Generales:.....	3
Objetivos Específicos:	3
CAPÍTULO 1: MARCO TEÓRICO.....	4
Antecedentes Generales.....	4
1. Inteligencia y Emociones.....	5
1.1 Inteligencia	5
1.2 Emociones	6
2. Inteligencia Emocional	7
2.1 Historia de la Inteligencia Emocional.....	7
2.2 Concepto	9
2.3 Modelo de Inteligencia Emocional	10
3. Liderazgo	16
3.1 Etimología.....	16
3.2 Concepto	16
3.3 Estilos de Liderazgo.....	17
3.4 Perfiles de un buen líder.	21
CAPÍTULO 2: MARCO METODOLÓGICO	25
1. Planteamiento del Problema	25
2. Preguntas e Hipótesis que guían la investigación.....	26
3. Objetivos Generales y Específicos.	27
4. Metodología.....	28
4.1 Etapa	28
4.2 Etapa II.....	28
4.3 Etapa III	29
4.4 Etapa IV	33
4.5 Etapa V	34
4.6 Etapa VI.....	35
4.7 Etapa VII:.....	35
4.8 Etapa VIII	36
CAPÍTULO 3: ANÁLISIS DE INFORMACIÓN.....	37
Análisis encuesta supervisor.....	38
Análisis encuesta vendedor.....	40

Análisis Encuesta clientes.....	48
CAPÍTULO 4: RESULTADOS.....	52
CONCLUSIÓN	58
RECOMENDACIONES	62
BIBLIOGRAFÍA	63
WEBGRAFÍA.....	64
ANEXOS	65

RESUMEN O ABSTRACT

El desarrollo de esta tesis se focalizó en explorar el perfil que tienen los supervisores de la tienda por departamento Javer, con respecto a inteligencia emocional y liderazgo. Los resultados obtenidos mostrarán cuales son las capacidades emocionales y características de liderazgo que poseen o deben poseer estos supervisores, para lograr influir en los vendedores, de tal manera que estos últimos entreguen un servicio de calidad a los clientes.

The development of this thesis was focused in exploring the profile that the supervisors of the shop have as department Javer, with respect to emotional intelligence and leadership. The obtained results will show which are the capacities emotional and characteristics of leadership that they possess or these supervisors must possess, to manage to influence the sellers in such a way that the above mentioned deliver a quality service to the customers.

INTRODUCCIÓN

En el día de hoy las exigencias de los clientes son cada vez mayores, y es por eso que las empresas deben estar preparadas para satisfacer cada una de esas necesidades. Es aquí la importancia de tener un personal capacitado, que cumpla con las exigencias de cada empresa y además de estar preparados a cambios que requieren de adaptación e innovación, logrando así el cumplimiento de objetivos y mejoramiento continuo de la empresa.

Para que la empresa pueda cumplir sus objetivos esta debe lograr un desempeño óptimo de todos sus trabajadores, es por esto que debe tener presente que todas las personas poseen habilidades y capacidades distintas al personal que le rodea, por ende la empresa mas allá de preocuparse por tener personal dotado en capacidades intelectuales, debería demostrar interés por tener un personal con competencias emocionales, es aquí en donde la inteligencia emocional juega un papel importante para tener un ambiente laboral óptimo que predomine el trabajo en equipo, la capacidad de liderazgo, la relación que mantenemos con nosotros mismos, el modo en que nos relacionamos con los demás y la creatividad.

Al cumplir cada uno de los enunciados descritos anteriormente que incluye tanto a las capacidades intelectuales como emocionales nos llevará a cumplir con todas aquellas características esenciales que debe tener un buen líder.

Cada cargo en las empresas tiene un rol importante, pero en las tiendas por departamento los supervisores son el punto medio de comunicación entre los altos mandos y subordinados, quienes deber ser capaces de influir de manera positiva en el desempeño de los vendedores a cargo, mediante la empatía, la motivación, entre otras competencias.

Por lo que el presente estudio nos presentará aquellas capacidades personales y sociales que debe poseer un supervisor de la tienda por departamento, con el fin de lograr la satisfacción del cliente y con ello mejorar la preferencia de éstos hacia la empresa.

Para reunir los datos necesarios de la exploración del perfil del supervisor, se tomarán los datos entregados por los supervisores y vendedores de la tienda por departamento Javer de la comuna de San Antonio.

OBJETIVOS

Objetivos Generales:

Determinar cuáles son las competencias emocionales que debe poseer un supervisor para llegar a ser considerado líder en la Tienda por Departamento Javer de San Antonio

Objetivos Específicos:

Determinar qué factores de la Inteligencia Emocional están presentes en el perfil de los supervisores de la Tienda por departamento Javer de San Antonio.

Estudiar la importancia que tiene la Inteligencia Emocional y el Liderazgo en el desempeño del supervisor y de su grupo a cargo en la Tienda por departamento Javer de San Antonio.

CAPÍTULO 1: MARCO TEÓRICO

Antecedentes Generales

En el entorno empresarial de hoy no solo basta manejar competencias intelectuales, sino que también emocionales, es por esto, que es importante conocer, entender y aplicar el término de Inteligencia Emocional ya que al desarrollar este concepto se generan competencias que influyen en la habilidad de una persona para llegar a ser un buen líder y poder enfrentarse a las demandas y presiones del entorno. Además se debe tener presente que cada individuo tiene percepciones y emociones diferentes al momento de trabajar, es por eso la importancia de que cada persona debe ser capaz de controlar sus propias emociones, de manera que estas no intervengan y perjudiquen a todo un equipo de trabajo.

Quien asume un liderazgo en una organización debe ser capaz de motivar al personal, interviniendo en todas aquellas emociones negativas que perjudican el actuar de un determinado equipo de trabajo, y enfatizar el cumplimiento de los objetivos de la empresa y no así la búsqueda de beneficios propios. Es por esto que un buen líder debe ser capaz de mantener una buena relación con sus subordinados, fortaleciendo así lazos de empatía, buen trato, preocupación y confianza.

1. Inteligencia y Emociones

1.1 Inteligencia

1.1.1 Etimología

Etimológicamente el término Inteligencia proviene del Latín, *intellegentia*, que proviene de *intellegere*, término compuesto de *inter* “entre” y *legere* “leer, escoger”, por lo que inteligente es quien sabe leer o escoger.

1.1.2 Concepto

Aunque existen varios autores que tienen diferentes percepciones acerca de la inteligencia, una de las definiciones que mejor se adapta para entender el término, es la propuesta por *Gardner* (1983,1993), quien define Inteligencia: “Como un conjunto de aptitudes (aprendizaje, memoria, almacenamiento de información, percepción selectiva, habilidades sociales, entre otras) que permite al ser humano adaptarse al mundo que le rodea y solucionar sus problemas con eficacia”¹

¹ Abarca N., Inteligencia Emocional en el Liderazgo, 2004, El Mercurio-Aguilar.

1.2 Emociones

1.2.1 Etimología

Etimológicamente el término emoción proviene del latín *emotio*, -onis, que significa “el impulso que induce la acción”.

1.2.2 Concepto

Según el psicólogo *Wukmir* define la Emoción: “Como una respuesta inmediata del organismo que le informa del grado de favorabilidad de un estímulo o situación. Si la situación le parece favorecer su supervivencia experimenta una emoción positiva (alegría, satisfacción) y sino, experimenta una emoción negativa (tristeza, pena)”.²

² Slideshare, [en línea] <<http://www.slideshare.net/didacticAAA/emociones-denificin-y-clasificaciones>> [Consultado: 25 de abril del 2011].

2. Inteligencia Emocional

2.1 Historia de la Inteligencia Emocional

Hoy en día la Inteligencia Emocional es un término muy importante tanto para el desarrollo individual como organizacional. Su aparición se remonta a los años 90, por ende se cree que es necesario dar a conocer los hitos más relevantes que han permitido su creación.

La primera aparición del término Inteligencia Emocional fue a través del alumno *Wayne Leon Payne*, un alumno de la Universidad de Artes Alternativas Liberales en los Estados Unidos que incluyó en el nombre de su tesis el término de Inteligencia Emocional en el año 1985.

En 1990, dos profesores universitarios de Estados Unidos, *John Mayer* y *Peter Salovey*, publican dos artículos académicos, en los cuales buscaban medir científicamente las diferencias de las habilidades emocionales de las personas. De acuerdo a estas publicaciones ellos determinaron que existen personas mejores que otras para identificar tanto sus propios sentimientos como los de otros y además de saber enfrentar problemas que tengan relación con las emociones.

En 1995, *Daniel Goleman*, escritor y consultor Norteamericano publicó el libro “Inteligencia Emocional”, dándose a conocer como el principal estudioso y divulgador de este concepto, en donde creó su propia definición de Inteligencia Emocional. Luego en el año 1998 publica “Inteligencia Emocional en el Trabajo”, en el que destaca que “Inteligencia Emocional” consiste en 25 habilidades y competencias.

Robert Cooper y Ayman Sawaf, en el año 1997 publicaron el libro “Inteligencia Emocional aplicada al Liderazgo y a las organizaciones”.³

Dada la repercusión que ha ocasionado el tema, actualmente es difícil determinar los diferentes autores que han aportado acerca del estudio de este término, es por ello que solo se han identificado aquellos que han generado gran conmoción en la búsqueda de su definición y la influencia que tiene en las relaciones individuales y colectivas.

³ Historia del término "Inteligencia Emocional", S. Hein, [en línea] <<http://eqi.org/historia.htm>> [Consultado: 27 de abril del 2011].

2.2 Concepto

Existen una gran variedad de autores, es por esto que solo se considerarán a los que tuvieron mayor trascendencia a lo largo del desarrollo del término de Inteligencia Emocional:

- Según *Weisinger* en su libro “Inteligencia Emocional en el trabajo”, la define como: “La Inteligencia Emocional es, en pocas palabras, el uso inteligente de las emociones : de forma intencional, hacemos que nuestras emociones trabajen para nosotros, utilizándolas con el fin de que nos ayuden a guiar nuestro comportamiento y a pensar de manera que mejoren nuestros resultados” .

- Según *John Mayer* y *Peter Salovey*, definen Inteligencia Emocional de acuerdo a 4 componentes y habilidades:

1. La Capacidad de percibir, valorar y expresar emociones con precisión.
2. La Capacidad de poder experimentar, o de generarlos a voluntad, determinados sentimientos, en la medida que faciliten el entendimiento de uno mismo o de otra persona.
3. La Capacidad de comprender las emociones y el conocimiento que de ella se deriva.

4. La Capacidad de regular las emociones para fomentar un crecimiento emocional e intelectual.⁴

“La Práctica de la Inteligencia Emocional” la define como: “El término Inteligencia Emocional se refiere a la capacidad de reconocer nuestros propios sentimientos, los sentimientos de los demás, motivarnos y manejar adecuadamente las relaciones que sostenemos con los demás y con nosotros mismos”.⁵

2.3 Modelo de Inteligencia Emocional

Existe una variada presencia de autores que establecen modelos de Inteligencia Emocional, pero de acuerdo a lo investigado el más representativo para el estudio es el modelo de Inteligencia Emocional propuesto por *Daniel Goleman* (1998 *La Práctica de la Inteligencia Emocional*), explicado a continuación:

En relación a lo estudiado *Daniel Goleman*, señala que la Inteligencia Emocional se basa en 5 competencias, en donde se entiende por competencia a la aptitud o capacidad para ejercer una determinada tarea.

⁴ Weisinger H., *La Inteligencia Emocional en el trabajo*, Argentina, Javier Vergara, 1998.

⁵ Goleman D., *La practica de la Inteligencia Emocional*, Barcelona, Kayros, 1998, 349p.

1. Conciencia de uno mismo
2. Autorregulación
3. Motivación
4. Empatía
5. Habilidades Sociales

Divididas las tres primeras en Competencias Personales, las cuales determinan el modo en que nos relacionamos con nosotros mismos y las dos últimas en Competencias Sociales, las que determinan el modo en que nos relacionamos con los demás. Ambas competencias en conjunto corresponden a las Competencias Emocionales, las que *Goleman* define como “Es una capacidad adquirida basada en la Inteligencia Emocional que da lugar a un desempeño laboral sobresaliente”.

La siguiente tabla muestra la relación existente entre las cinco Dimensiones de la Inteligencia Emocional y las 25 competencias emocionales.

Tabla 1: Marco de las Competencias Emocionales.

DIMENSIONES	COMPETENCIAS PERSONALES
Conciencia en uno mismo	<ul style="list-style-type: none"> • Conciencia Emocional • Valoración adecuada de uno mismo • Confianza en uno mismo
Autorregulación	<ul style="list-style-type: none"> • Autocontrol • Confiabilidad • Integridad • Adaptabilidad • Innovación
Motivación	<ul style="list-style-type: none"> • Motivación de logro • Compromiso • Optimismo
	COMPETENCIAS SOCIALES
Empatía	<ul style="list-style-type: none"> • Comprensión de los demás • Orientación hacia el servicio • Aprovechamiento a la diversidad • Conciencia política
Habilidades Sociales	<ul style="list-style-type: none"> • Influencia • Comunicación • Liderazgo • Catalización del cambio • Resolución de conflictos • Colaboración y cooperación • Habilidades de equipo

Fuente: Goleman D., La práctica de la Inteligencia Emocional, Barcelona, Kayros, 1998.

En relación a la tabla visualizada anteriormente se procederá, a una breve definición, de las dimensiones de la inteligencia emocional, y de sus respectivas competencias emocionales.

1. **Conciencia en uno mismo:** Conciencia de nuestros estados internos, recursos e intuiciones.

- Conciencia Emocional: Capacidad de reconocer el modo en que nuestras emociones afectan a nuestras acciones y la capacidad de utilizar nuestros valores como guía en el proceso de toma de decisiones.
- Valoración adecuada de uno mismo: Conocer nuestros recursos, capacidades y nuestras limitaciones internas.
- Confianza en uno mismo: Una sensación muy clara de nuestras capacidades, valores y objetivos.

2. **Autorregulación:** Capacidad de controlar nuestros impulsos y sentimientos conflictivos.

- Autocontrol: Gestionar adecuadamente nuestras emociones y nuestros impulsos conflictivos.
- Confiabilidad: Ser honrado y sincero.
- Integridad: Cumplir responsablemente con nuestras obligaciones
- Adaptabilidad: Afrontar los cambios y los nuevos desafíos con adecuada flexibilidad.
- Innovación: Permanecer abierto a nuevas ideas, perspectivas e información.

3. **Motivación:** Las tendencias emocionales que guían o facilitan el logro de nuestros objetivos.

- Motivación de Logro: Esforzarse por mejorar o satisfacer un determinado criterio de excelencia.
- Compromiso: La capacidad de asumir la visión y los objetivos de la organización o el grupo.
- Optimismo: Competencias que movilizan a las personas para aprovechar y superar los contratiempos.

4. **Empatía:** Conciencia de los sentimientos, necesidades y preocupaciones ajenas.

- Comprensión de los demás: Experimentar los sentimientos y las perspectivas de los demás e interesarse activamente por sus preocupaciones.
- Orientación hacia el servicio: Anticiparse, reconocer y satisfacer las necesidades de los clientes.
- Aprovechamiento de la diversidad: Servirse de la diversidad para aprovechar las oportunidades que se presenta.
- Conciencia Política: Ser capaz de registrar las corrientes políticas y sociales subyacentes a toda organización.

5. **Habilidades Sociales:** Capacidad para inducir respuestas deseables en los demás.

- Influencia: Poseer herramientas eficaces de persuasión.
- Comunicación: Escuchar abiertamente, Enviar mensajes claros y convincentes.
- Liderazgo: Inspirar y orientar a los individuos o grupos.
- Catalización del cambio: Iniciar, promover o controlar los cambios
- Resolución de conflictos: Capacidad de negociar y resolver conflictos.
- Colaboración y cooperación: Ser capaces de trabajar con los demás, en busca de una meta común.
- Habilidades de Equipo: Ser capaces de crear la sinergia grupal en la consecución de metas colectivas.⁶

⁶ Goleman D., La Práctica de la Inteligencia emocional, Barcelona, Kayros, 1998.

3. Liderazgo

3.1 Etimología

Proviene de la palabra sajona: Leadership es decir del verbo Lead que significa Guiar o dirigir.

3.2 Concepto

Existen diferentes investigadores de Liderazgo y se especificarán los más relevantes en el cual cada uno define Liderazgo como:

- *Según Bennis*, (1959), “Proceso mediante el cual un agente induce a un subordinado a comportarse y a una manera deseada”.

- *Según Fiedler*, (1967), “Dirigir y Coordinar el trabajo de los miembros de un grupo”.

- *Según Merton* (1969), “Relación interpersonal en la que otros cumplen por que quieren, no porque tengan que hacerlo”

- Según *Roach y Behlinf* (1984), “Proceso de influir a un grupo organizado hacia el cumplimiento de sus metas”

- Según *Bass* (1985), *Tichy y Devanna* (1986) “Transformar a los seguidores al crear visiones de las metas que pueden alcanzarse y articular para los seguidores las formas de alcanzar esas metas”.⁷

- Según *Robert N. Lussier y Christopher F. Achua* (2005) “Proceso de influencia de líderes y seguidores para alcanzar los objetivos de la organización mediante el cambio”.⁸

3.3 Estilos de Liderazgo

Existen distintos estilos de liderazgo, en el que cada uno posee las habilidades emocionales que debería tener un líder para guiar a un grupo determinado, entendiéndose por líder: “A la persona que tiene como misión motivar, guiar, inspirar, escuchar y persuadir al resto de los miembros de un grupo”.

⁷ Hughes R., Ginnet R. y Curphy G., *Liderazgo: como aprovechar las lecciones de la experiencia*, 5ª ed., México, MC Graw Hill, 2007.

⁸ Lusier R. y Achua C., *Liderazgo: Teoría, aplicación y desarrollo de habilidades*, 2ª ed., Thomson, 2005, 5 p.

Es importante que el líder actúe en el momento apropiado o de acuerdo a los requerimientos de cada situación, con el fin de cumplir el propósito o meta establecida, para esto debe basarse en uno de los dos enfoques existentes de liderazgo⁹; el Resonante y el Disonante.

Enfoque Resonante

Es cuando el líder sintoniza con los sentimientos de las personas y los encauza en una dirección emocionalmente positiva. Este enfoque incluye 4 estilos de liderazgo:

1.Visionario
<ul style="list-style-type: none">- ¿Cómo alienta la resonancia?: Esboza un objetivo común que resulta movilizador.- Impacto sobre el clima: Es el más positivo de todos.- ¿Cuándo es apropiado?: Cuando la necesidad de cambiar requiere de una nueva visión o es necesaria una dirección clara.-Competencias características: Confianza en uno mismo; catalizar el cambio; transparencia; empatía.
2. Coaching
<ul style="list-style-type: none">- ¿Cómo alienta la resonancia?: Estableciendo puentes de conexión entre los objetivos de las personas y las metas del grupo.

⁹ Terapia familiar, Daniela F. Trulls. [en línea]
<<http://www.terapiafamiliar.org.ar/archivos/Trulls%20%20Liderazgo%20e%20inteligencia%20emocional.pdf>> [Consultado: 13 de junio de 2011]

- Impacto sobre el clima: Muy positivo.
- ¿Cuándo es apropiado?: Cuando contribuye a que un miembro del grupo mejore su actividad o le ayude a desarrollar su potencial a largo plazo.
- Competencias características: Conciencia emocional de uno mismo; empatía; conciencia organizativa.

3. Afiliativo

- ¿Cómo alienta la resonancia?: Estableciendo un clima de relación armónica.
- Impacto sobre el clima: Positivo
- ¿Cuándo es apropiado?: Cuando se necesita salvar las diferencias existentes entre los miembros de un grupo, motivarlos en situaciones críticas o fortalecer las relaciones.
- Competencias características: Trabajo en equipo y colaboración; empatía; gestión de los conflictos.

4. Democrático

- ¿Cómo alienta la resonancia?: Tiene en cuenta los valores personales y estimula el compromiso mediante la participación.
- Impacto sobre el clima: Positivo.
- ¿Cuándo es apropiado?: Cuando es necesario llegar a un acuerdo o consenso y para conseguir la participación de los miembros del grupo.
- Competencias características: Trabajo en equipo y colaboración; gestión de los conflictos; influencia.

Enfoque Disonante

Es aquel Líder que se halla tan desconectado de los sentimientos del grupo que moviliza sus emociones negativas desencadenando frustración, resentimiento, rencor y hasta enojo. Este incluye dos estilos de liderazgo:

1. Timonel
<ul style="list-style-type: none">- ¿Cómo alienta la resonancia?: Establece objetivos desafiantes y estimulantes.- Impacto sobre el clima: Negativo (si se aplica inadecuadamente).- ¿Cuándo es apropiado?: Cuando es necesario conseguir que un equipo competente y motivado alcance resultados excelentes.- Competencias características: Logro; iniciativa.
2. Autoritario
<ul style="list-style-type: none">- ¿Cómo alienta la resonancia?: Elimina el temor proporcionando una dirección clara en situaciones críticas.- Impacto sobre el clima: Muy negativo (suele aplicarse inadecuadamente).- ¿Cuándo es apropiado?: Cuando hay que realizar un cambio muy rápido o con personas conflictivas.- Competencias características: Influencia; logro; iniciativa; conciencia de uno mismo; autocontrol emocional; empatía.

En base a estos dos enfoques cada líder debe desarrollar su inteligencia emocional tratando de guiar las emociones positivas de su grupo para obtener buenos resultados, es decir que debe desarrollar más el enfoque Resonante que el Disonante.

3.4 Perfiles de un buen líder.

Existen varios autores que señalan las características que debiera tener un buen líder, es por ello que a continuación se presentarán los más relevantes para el tema en estudio.

-Según F. Hesselbein, M. Goldsmith y R. Beckhard¹⁰:

Tabla 2: Perfil de Liderazgo N°1

El Carácter	Comportamientos
<ul style="list-style-type: none"> • Honrado y sincero • Inspirar Confianza • Humilde • Conocerse a si mismo • Orientados a la acción 	<ul style="list-style-type: none"> • Crear y configurar el cambio • Aprovechar las oportunidades • Pensar con rigor • Comunicación permanente
Visión	Confianza
<ul style="list-style-type: none"> • Objetivos claros • Compromiso en los objetivos 	<ul style="list-style-type: none"> • Confianza en si Mismo • Tener confianza en las demás personas

Fuente: Elaboración propia

¹⁰ Hesselbein F., Goldsmith M. y Beckhard, El líder del futuro, 2ª ed., Barcelona, Deusto, 2006, cap.25

- Según Robert N. Lussier y Christopher F. Achua, identifican y reúnen aquellas características propias de los buenos líderes¹¹ :

Tabla 3: Perfil de Liderazgo N°2

Confianza en si mismo	Integridad
<ul style="list-style-type: none"> • Seguridad en sus capacidades • Seguridad en sus decisiones • Confianza en sus seguidores 	<ul style="list-style-type: none"> • Honestidad • Ética • Capacidad de influir
Sensibilidad hacia los demás	Flexibilidad
<ul style="list-style-type: none"> • Considerar a los integrantes • Centrarse en la gente 	<ul style="list-style-type: none"> • Adaptación al cambio
Locus Control interno	Gran Energía
<ul style="list-style-type: none"> • Orientación hacia el futuro • Establecen objetivos 	<ul style="list-style-type: none"> • Resistentes • Tolerar Presión • Entusiasmo • Tomar la iniciativa
Estabilidad	Dominio
<ul style="list-style-type: none"> • Controlar emociones • Seguridad • Positivos 	<ul style="list-style-type: none"> • Asumir responsabilidades • Desear ser líder • Desarrollar habilidades
Inteligencia Emocional	
<ul style="list-style-type: none"> • Autoconsciente • Motivarse a uno mismo • Empatía 	<ul style="list-style-type: none"> • Habilidad Social • Manejo de las emociones

Fuente: Elaboración propia

¹¹ Lusier R. y Achua C., Liderazgo: Teoría, aplicación y desarrollo de habilidades, 2ª ed., Thomson, 2005, 33-36 p.

- Según *De Pree Max*, plantea resumidamente aquellas características más relevantes de un buen líder¹²:

- Coherente e integro
- Valora la heterogeneidad y la diversidad
- Busca la competencia
- Está abierto a la opinión contraria
- Se comunica fácilmente con todos los niveles
- Entiende el concepto de equidad
- Dirige sirviendo
- Vulnerable a las habilidades y talento de los demás
- Comprometido con la organización y su trabajo.
- Capaz de ver el conjunto por encima de su punto de vista.

¹² Álvarez, S. El mito del líder, profesionales, ciudadanos, personas: la sociedad alternativa, 1ª ed., Madrid: Financial Times Prentice Hall, 2001. 44 p.

- Según *Fishman David*, plantea que para ser líder primero se debe desarrollar el Liderazgo personal y luego el interpersonal, para esto debe tener¹³:

Tabla 4: Perfil de liderazgo N°4

Autoestima	Visión
<ul style="list-style-type: none"> • Ser consciente de sus actos • Conocerse a si mismo • Sentirse valorado 	<ul style="list-style-type: none"> • Tener claro el propósito • Orientar todas las energías en la meta
Creatividad	Equilibrio
<ul style="list-style-type: none"> • Ser flexibles • Romper esquemas y hábitos • Innovar 	<ul style="list-style-type: none"> • Estar en paz con uno mismo • Entender nuestras emociones • Controlar rabias
Aprendizaje	Comunicación Afectiva
<ul style="list-style-type: none"> • Cambiar aprendizaje • Aprender a aprender • Estudiar, aplicar y enseñar 	<ul style="list-style-type: none"> • Saber escuchar • Saber expresarse • Sin miedo a la comunicación
Entregar poder	Trabajo en equipo
<ul style="list-style-type: none"> • Distribuir poder • Delegar la toma de decisiones 	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicación interpersonal • Aprendizaje en equipo • Manejo de conflictos • Valorar la diversidad
Servicio	
<ul style="list-style-type: none"> • Dejar de ser el centro de todo • Respeto, gratitud y admiración de los seguidores 	<ul style="list-style-type: none"> • Pensar en el desarrollo de la gente y sus objetivos • Dejar el ego

Fuente: Elaboración propia

¹³ Fischman D., El camino del líder, 12ª ed., Santiago de Chile, El mercurio-Aguilar, 2009.

CAPÍTULO 2: MARCO METODOLÓGICO

1. Planteamiento del Problema

La mayor preocupación de las empresas que tienen directa relación con el cliente, es que están constantemente buscando cumplir con todas las necesidades y exigencias que estos requieren, entregando un producto y servicio adecuado. Para tal caso se ha dimensionado que el cargo de supervisor¹⁴ es uno de los capitales humanos que requiere mayores capacidades para poder enfrentarse a su desempeño diario y ser considerado como un líder, ya que es quien tiene una relación directa con los altos mandos y sus subordinados, para ello no solo debe ser capaz de conseguir que su trabajo sea productivo y rentable sino que también sea un lugar significativo y agradable a través de la confianza, el buen trato y la empatía influyendo así en el desempeño de los trabajadores, y en la satisfacción de sus clientes.

El presente estudio mostrará el perfil que tienen y deberían poseer los supervisores de la tienda por departamento Javer, esto significa que se obtendrá información relevante sobre las competencias que tiene que reunir un supervisor, para actuar con Inteligencia y Liderazgo. Por lo anterior, se está en condiciones de afirmar que esta investigación dará a conocer al lector las competencias que se debe poseer para la dirección de un grupo.

¹⁴ Ver encuesta en Anexo N ° 1

2. Preguntas e Hipótesis que guían la investigación.

El propósito de esta investigación es dar respuesta a ¿cuáles son las competencias emocionales que debe poseer un supervisor para llegar a ser considerado líder en la Tienda por departamento Javer de San Antonio?, además de formular las siguientes hipótesis para apoyar a la respuesta de la pregunta planteada anteriormente.

Los Supervisores de la tienda por departamento Javer de la comuna de San Antonio, no poseen las competencias personales y sociales de la inteligencia emocional.

La tienda por departamento Javer del sector de San Antonio se preocupa por formar líderes enfocados en cumplir objetivos de rentabilidad y no en desarrollar capacidades emocionales.

La Inteligencia emocional y el liderazgo tienen una estrecha relación para el desempeño de un supervisor en la tienda por departamento Javer de la comuna de San Antonio.

3. Objetivos Generales y Específicos.

Objetivos Generales:

Determinar cuáles son las competencias emocionales que debe poseer un supervisor para llegar a ser considerado líder en la Tienda por departamento Javer de San Antonio

Objetivos Específicos:

Determinar qué factores de la Inteligencia Emocional están presentes en el perfil de los supervisores de la Tienda por departamento Javer de San Antonio.

Estudiar la importancia que tiene la Inteligencia Emocional y el Liderazgo en el desempeño del supervisor y de su grupo a cargo en la Tienda por departamento Javer de San Antonio.

4. Metodología

4.1 Etapa I: Recopilación de Información

Para el desarrollo de esta investigación, por la naturaleza el estudio se requirió la recopilación documental, considerando los antecedentes relacionados con la investigación. Para lo cual se hizo uso de encuestas, además de consultar documentos escritos tales como libros y páginas web que se detallarán en la bibliografía.

4.2 Etapa II: Tipo estudio

La propuesta metodológica para este estudio es de tipo descriptiva, esto ha posibilitado la recopilación de la información cualitativa y cuantitativa necesaria para este proyecto, mediante la confección y elaboración de datos en base a encuestas.

4.3 Etapa III: Público objetivo

Los resultados de esta investigación se basarán en la información obtenida de la tienda por departamento Javer de la comuna de San Antonio.

Se ha determinado analizar esta tienda por departamento, porque se cree que en ella el cargo de Supervisor es de gran relevancia, por la influencia que tiene a diario sobre sus subordinados, para que estos últimos entreguen la atención y el servicio que requieren los clientes. Otro motivo de la elección, es que hoy esta marca en la comuna de San Antonio es unas de las más reconocidas, por entregar una variedad de productos.

De acuerdo a lo anterior es que para nuestros objetivos se recoleccionarán los datos mediante encuestas, que se harán al Supervisor de Venta de cada departamento de la tienda Javer de la Comuna de San Antonio, a los vendedores de esta tienda y por último a los clientes que acuden a las distintas tiendas por departamento de esta comuna.

Tamaño de la muestra

Al supervisor se le hará esta encuesta para poder determinar si realmente conoce, domina o aplica el término de inteligencia emocional y de liderazgo, para esto se encuestarán a 6 supervisores correspondientes a los 6 departamentos existentes de la tienda por departamento Javer.

A los vendedores se les realizará una encuesta para identificar la percepción que tienen hacia los supervisores, solicitándoles que señalen las competencias que posee y las que debiesen estar presentes en el supervisor, los que en total suman 28 vendedores y por cada sección serían los siguientes:

- Sección Mujer 4 vendedores
- Sección Juvenil-hombre 4 vendedores
- Sección Niño 9 vendedores
- Sección Deco-hogar 3 vendedores
- Sección Deporte 2 vendedores
- Sección zapatería 6 vendedores

A los Clientes se les tomará una encuesta para determinar la preferencia que tienen al ir a una tienda por departamento, en relación a la calidad de servicio que le entregan los vendedores.

De acuerdo a los resultados que se obtendrán de esta encuesta, se podrá establecer si existe alguna relación en la que se pueda afirmar que si la tienda por departamento Javer esta aplicando Inteligencia Emocional, será la preferida. Para lo cual se tomará como población objetivo a los habitantes de la comuna de San Antonio según el censo del 2002, que señala que esta ciudad posee un total de 106.101 habitantes según fuente INE (Instituto Nacional de Estadística).

Muestra de estudio:

Se determinó el tamaño de la muestra utilizando la siguiente fórmula:

$$n = \frac{Z^2 \cdot p \cdot q \cdot N}{N \cdot e^2 + Z^2 \cdot p \cdot q}$$

Z = Nivel de confianza

p = Probabilidad a favor

q = Probabilidad en contra

N = Universo

e = Error de estimación

n = Tamaño de la muestra

Para esta investigación se utilizará un nivel de confianza de un 95% y un error del 5 % de acuerdo a la tabla de distribución normal en donde Z es igual a 1,96. Además se tomarán en consideración los siguientes datos:

$$p = 0.50$$

$$q = 0.50$$

$$N = 106.101$$

$$n = ?$$

$$n = \frac{1,96^2 \cdot 0,50 \cdot (1 - 0,50) \cdot 106.101}{(286.931 \cdot 0,05^2) + (1,96^2 \cdot 0,50 \cdot (1 - 0,50))}$$

$$n = \frac{101.899,4}{265,2525 + 0,9604}$$

$$n = 382,774 \sim 383$$

Para este caso se determinó que el tamaño de la muestra o sea el total de clientes que se encuestarán, será un total de 383 personas.

4.4 Etapa IV: Cuestionarios

4.4.1 Encuestas¹⁵

Supervisores:

Éstas serán aplicadas al supervisor de cada departamento, la cual consta de 5 preguntas abiertas, con un espacio de tres líneas para efectuar su respuesta.

Vendedores:

Estas constan de un total de 5 preguntas, en la cual las dos primeras corresponden al sexo y la edad, mientras que las tres últimas corresponden a preguntas cerradas, en donde solo se pueden marcar las alternativas establecidas.

Clientes:

El objetivo de hacer una encuesta a los clientes, sobre la preferencia que tienen con respecto a una tienda por departamento, será de información de apoyo. Esta encuesta tiene un total de tres preguntas, en donde las dos primeras se refieren al sexo y la edad y la tercera es de alternativas de acuerdo a la preferencia personal.

¹⁵ Ver encuestas en Anexo N°2

4.5 Etapa V: Criterios de calidad¹⁶

Para el desarrollo metodológico se consideran los siguientes criterios de calidad:

- La credibilidad: se realizará en cada una de las técnicas de recolección de datos, en el caso de las encuestas desarrolladas por el supervisor serán incorporadas como anexo.
- La confirmabilidad: se presentará al incorporar a los distintos actores que forman parte de la investigación.
- Fiabilidad: se entregará a partir de la presentación de la ideología del investigador.
- La transferibilidad: estará dada al describir el contexto y cada una de las situaciones en particular en conjunto con las características de los sujetos.

¹⁶ Chahuán, K., Teoría Metodológica, 2010, RPI N° 202.318

4.6 Etapa VI: Categorización de la información

La información obtenida se analizará en base a dos clasificaciones, que son las primarias y las secundarias, en donde las primarias hacen referencia a los resultados recopilados de las encuestas aplicadas a los vendedores y a los supervisores de la tienda por departamento Javer, otorgándole el mismo nivel de importancia a ambas encuestas.

Además de señalar la encuesta que se realizará a los clientes que a pesar de ser de apoyo es muy importante para determinar las diferentes relaciones del presente estudio. Y las fuentes secundarias hacen referencia a la investigación bibliográfica recopilada en el marco teórico.

4.7 Etapa VII: Análisis de resultados

Para elaborar este análisis de resultados se desarrollará un procesamiento de la información, el que nos permitirá:

- Elaboración y aplicación de las encuestas
- Codificar, transcribir y ordenar los datos obtenidos.
- Analizar e interpretar la información procesada.
- Conclusión de los resultados obtenidos.
- Sugerencias y recomendaciones.

4.8 Etapa VIII: Diseño de resultados

Para esta investigación se presentarán los resultados obtenidos de la siguiente forma:

- Análisis de Gráficos porcentuales, obtenidos a partir de los resultados entregados por las encuestas.
- Análisis escrito de las encuestas aplicadas a los supervisores.

CAPÍTULO 3: ANÁLISIS DE INFORMACIÓN

De acuerdo al principal objetivo de la presente tesis, que es la exploración del perfil que tiene el cargo de supervisor en base a la inteligencia emocional y liderazgo que este debiera integrar, la información se ha recopilado de la tienda Javer ubicada en san Antonio, la cual consta de 6 departamentos, cada uno con su respectivo supervisor, teniendo este a cargo no más de 10 vendedores.

Para este análisis, se aplicó una encuesta¹⁷ a cada supervisor de la tienda Javer, la cual consta de 5 preguntas abiertas, las que nos ayudarán a determinar el conocimiento que estos poseen de los términos Inteligencia Emocional y Liderazgo.

¹⁷ Ver encuestas con respuestas en Anexo N° 3

Análisis encuesta supervisor

1. ¿Conoce, domina y aplica usted los términos de Inteligencia Emocional y liderazgo?

De acuerdo a las respuestas obtenidas, se observa que el 60% de los supervisores tienen cierto conocimiento de estos dos términos, por el contrario existe un 40% que señala no conocerlos ni dominarlos.

2. ¿La empresa ha tenido influencia en el conocimiento que usted ha adquirido de estos 2 términos? Indicar de qué manera ha influido. (Capacitaciones, charlas, etc.)

De los resultados obtenidos se puede determinar que el 80% de los supervisores señalan que la empresa no ha tenido influencia en que adquieran estos conocimientos, por lo que enfatizan que solo se han preocupado de entregar capacitaciones de ventas y atención al cliente. Y solo el 20% de éstos menciona que si ha recibido algún tipo de capacitación de estos dos términos.

3. ¿Qué es para usted ser líder?

De acuerdo a los 5 entrevistados, estos indican que Ser Líder es: "Orientar, motivar y guiar a un grupo de trabajo, para la solución de problemas".

4. ¿Usted se considera Líder en su desempeño laboral? ¿Su empresa vela por inculcarle más los objetivos de rentabilidad o por establecer relaciones sociales en las cuales primen las capacidades emocionales?

Al analizar los resultados de esta pregunta, se puede señalar que el 80% de los supervisores se considera líder y el 20% no cree ser líder. En el caso de los objetivos el 60% indica que la empresa vela por inculcarles más los objetivos de rentabilidad, mientras que el 40% restante no da respuesta a la pregunta.

5. ¿Cree que sus capacidades emocionales influyen directamente en el liderazgo de su cargo?

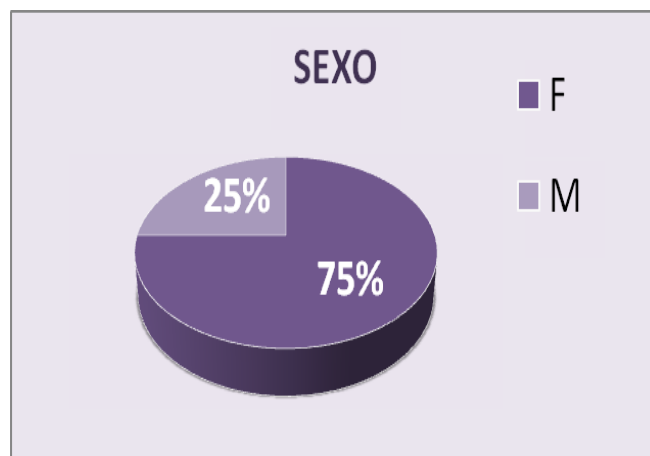
Al tomar en cuenta de que si las capacidades emocionales influyen en el liderazgo de su cargo, el 80% de los supervisores dicen que si tienen influencia, mientras que el 20 % restante señala que solo a veces influye.

Análisis encuesta vendedor

Se aplicó esta encuesta¹⁸ de 5 preguntas a los 28 vendedores de la tienda Javer, distribuyéndose estos en los 6 departamentos existentes. Con el fin de identificar aquellos factores de Inteligencia Emocional y Liderazgo que poseen y no poseen sus respectivos supervisores.

1. Sexo:

Figura N°1



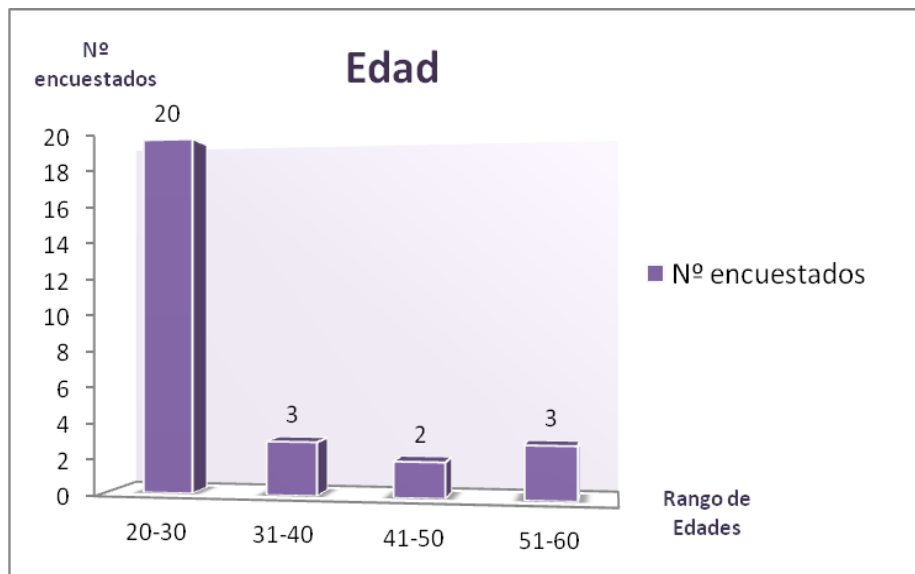
Fuente: Elaboración propia

Del gráfico anterior se observa que de un total de 28 encuestados, 21 son mujeres lo que representa el 75% de la muestra, mientras que los 7 restantes son hombres representando el 25%.

¹⁸ Ver encuesta en anexo N°4

2. Edad:

Figura N°2



Fuente: Elaboración propia

Se observa que la mayoría de los encuestados son jóvenes, lo cual está representado por los siguientes rangos de edades:

- Un 71% está entre los 20 y 30 años
- Un 11% está entre los 31 y 40 años
- Un 7% está entre los 41 y 50 años
- Un 11% está entre los 51 y 60 años

3. Marque con una (x) las competencias que usted cree que su supervisor posee o cree que debe poseer.

- **Análisis de las competencias Personales**

Figura N°3



Fuente: Elaboración propia

Las opiniones observadas en esta pregunta señalan que el 75% de los vendedores identifican en sus supervisores la competencia de conciencia emocional, lo que corresponde a un total de 21 vendedores. Por otro lado el 71% de los vendedores siendo estos 20 vendedores, identificaron competencias como confianza en uno mismo y motivación de logro. Además se aprecia que solo el 50% indicó que los supervisores poseen un manejo de autocontrol.

Figura N°4

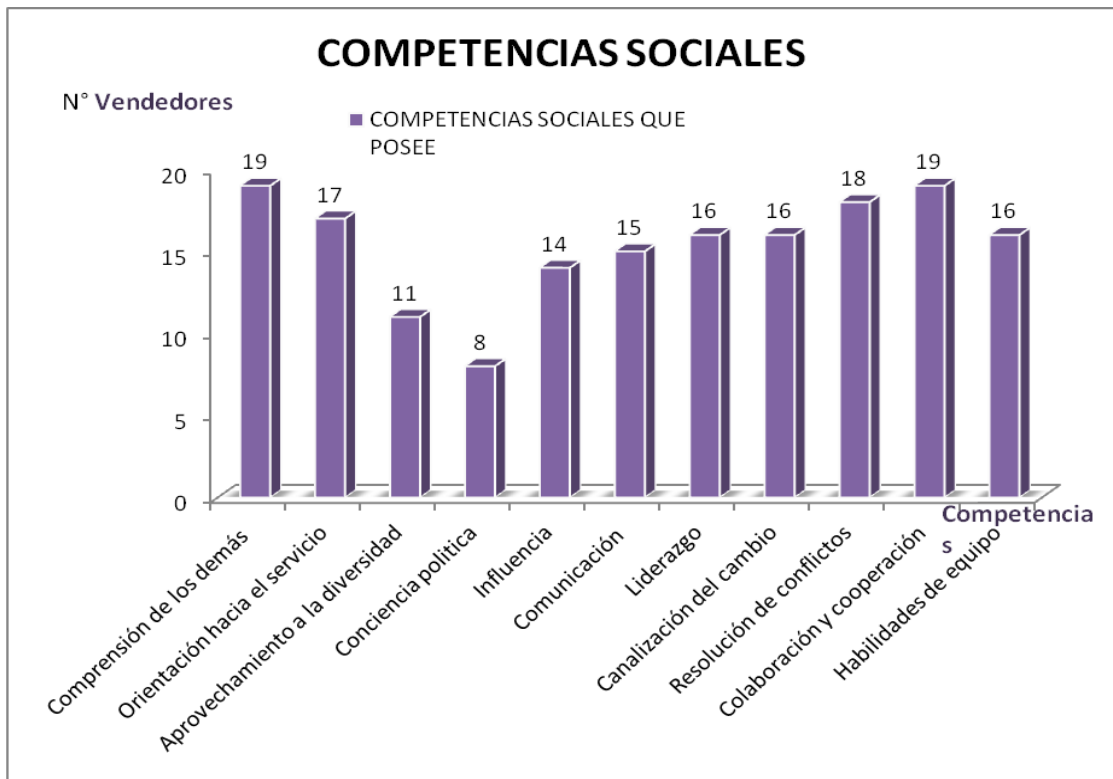


Fuente: Elaboración propia

De acuerdo al gráfico anterior, se puede mencionar que el 36% (10 personas) de los vendedores, consideran que sus supervisores deberían poseer un mayor autocontrol. Por otra parte un 25% indicó que el compromiso y optimismo están ausentes en sus supervisores.

- **Análisis de las competencias Sociales**

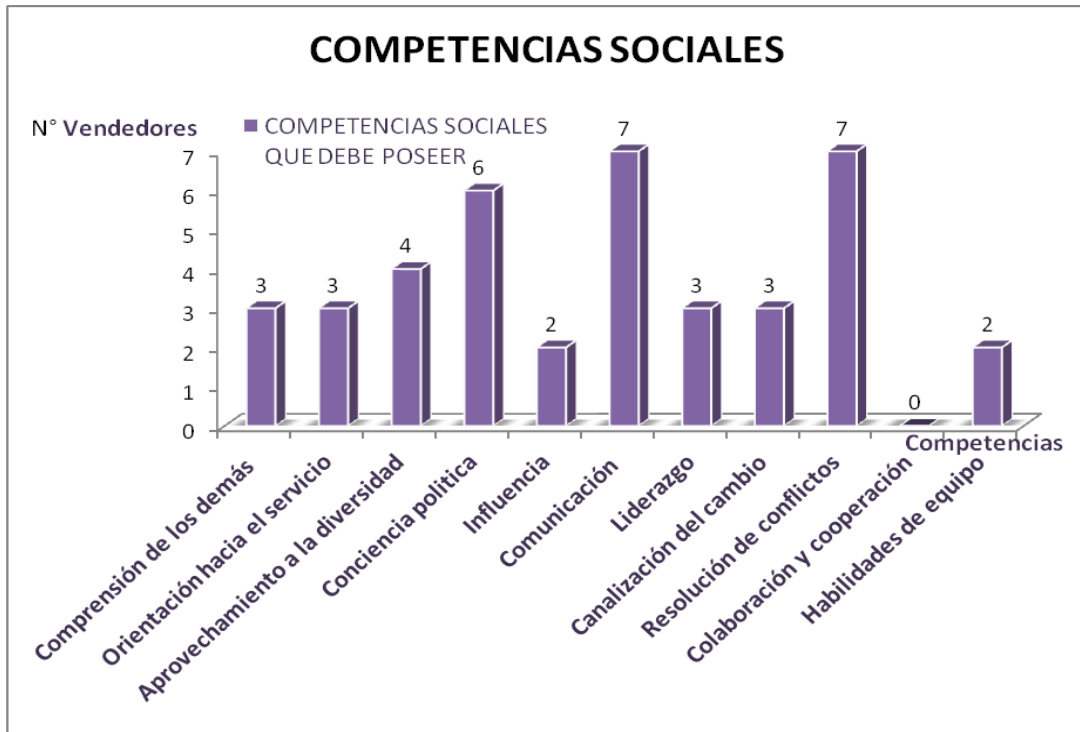
Figura N°5



Fuente: Elaboración propia

Se puede analizar de estos datos que el 68% correspondiente a 19 vendedores reconocieron que su supervisor posee comprensión de los demás, colaboración y cooperación. Mientras que solo el 29% (8 personas) de los vendedores señaló que los supervisores poseen conciencia política.

Figura N°6



Fuente: Elaboración propia

Se observa que el 25% de los vendedores sugirieron que sus supervisores deberían poseer un mayor desarrollo de las competencias: comunicación y resolución de conflictos, de manera similar un 21% sugiere que les hace falta conciencia política.

3. Marcar con una (x), las características que usted identifica en su supervisor.

Figura N°7

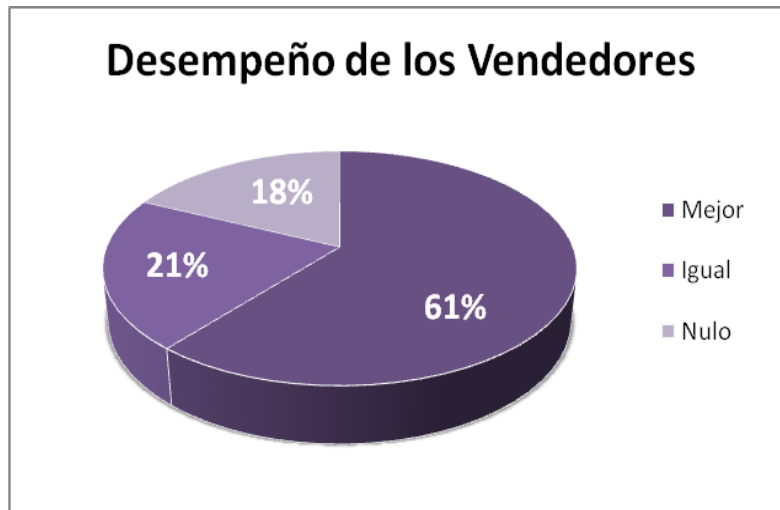


Fuente: Elaboración propia

Al evaluar las características de liderazgo de los supervisores, los vendedores dan a conocer que los supervisores poseen mayor confianza en uno mismo, representado por 19 vendedores correspondiente al 68% de la muestra, mientras que solo un 21% indican que sus supervisores poseen manejo de las emociones y entregar poder.

4. Si su supervisor integrará o tuviera todas las competencias personales y sociales de Inteligencia Emocional, tu desempeño sería:

Figura N°8



Fuente: Elaboración propia

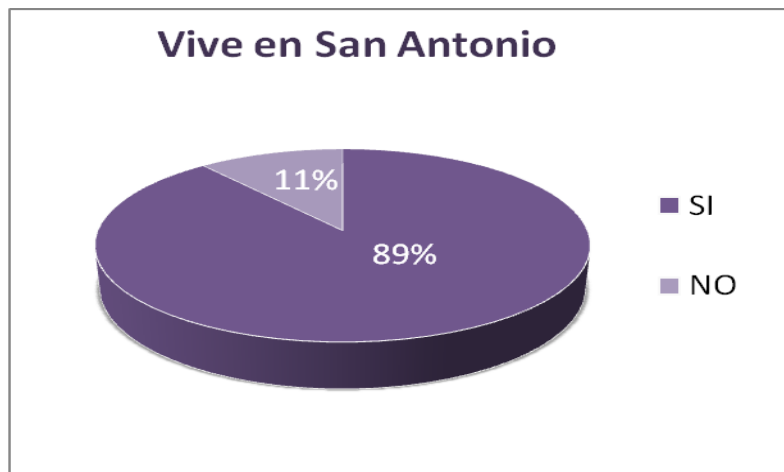
De acuerdo a los resultados obtenidos del gráfico anterior, se determina que el 61% de los vendedores (17 personas) considera que su desempeño sería mejor si los supervisores integraran o tuvieran todas las competencias de Inteligencia Emocional, mientras que el 21% (6 vendedores) indica que su desempeño sería igual. Por último el 18% restante no señala nada, (5 vendedores).

Análisis Encuesta clientes

Se tomó como información de apoyo los datos obtenidos de una encuesta aplicada a una muestra de la población de San Antonio, representada por un total de 383 personas, la cual consta a un total de 4 preguntas.

1. ¿Vive usted en San Antonio?

Figura N° 9



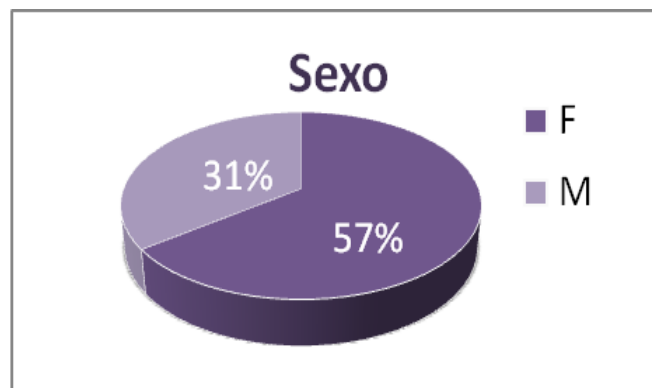
Fuente: Elaboración propia

De acuerdo al gráfico anterior se determina que de un total de 383 encuestados un 89% correspondiente a un total de 339 personas viven en la comuna de San Antonio. Mientras que el 11% restante de los encuestados no vive en la comuna de San Antonio.

Dado estos resultados es conveniente señalar que en las siguientes preguntas sólo se trabajará con un total de 339 encuestados, ya que de acuerdo a los objetivos del estudio la condición es que vivan en la comuna de San Antonio.

2. Sexo

Figura Nº 10

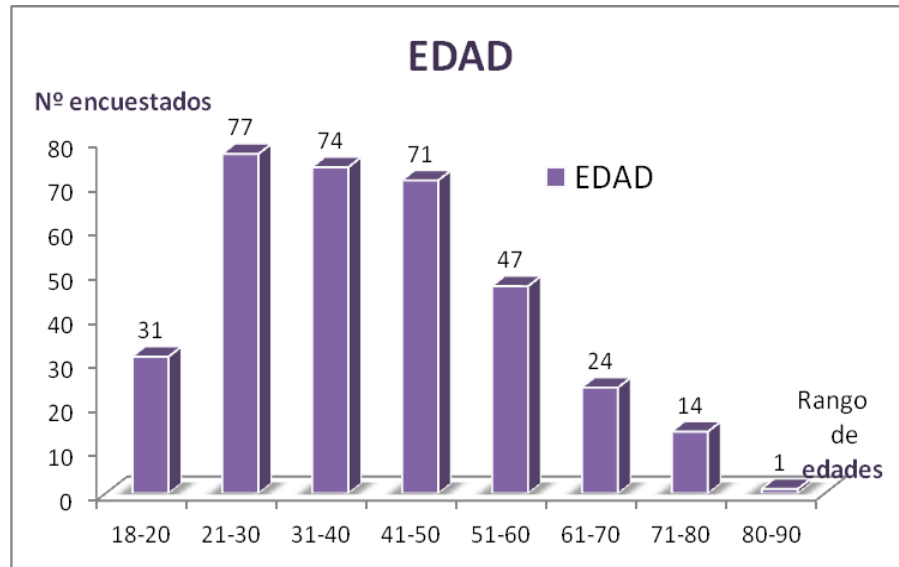


Fuente: Elaboración propia

En relación a los resultados obtenidos del gráfico anterior, se puede concluir que el 57% de los encuestados, corresponde al sexo femenino representando a un total de 219 mujeres del total de la muestra. Mientras que el 31% corresponde al sexo masculino siendo un total de 120 hombres.

3. Edad

Figura N°11

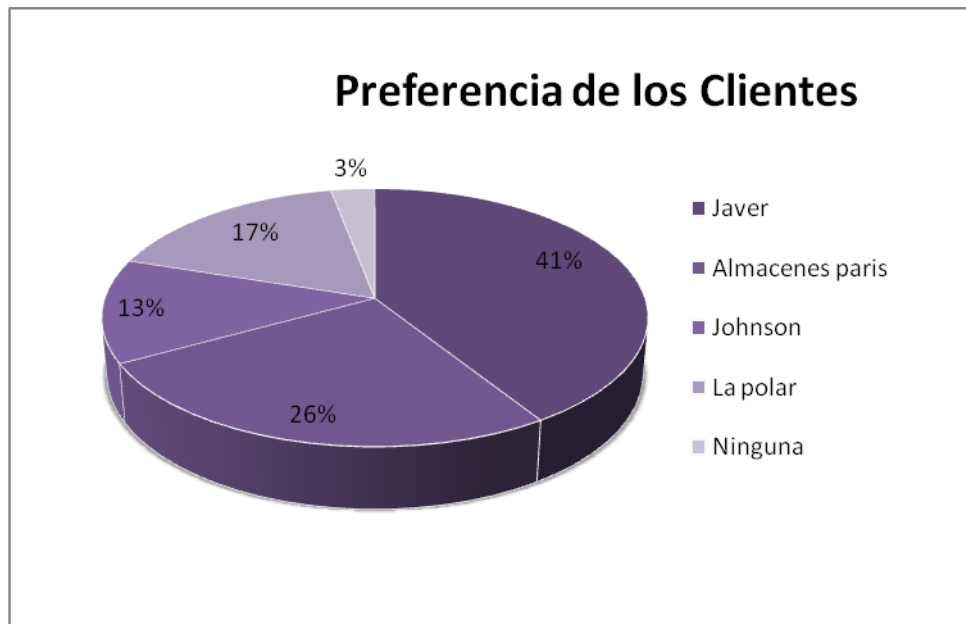


Fuente: Elaboración propia

Se observa que los rangos de edades con mayor número de encuestados son 21-30 años representado por un 23% del total de la muestra, el rango 31-40 años representado por 22% y el rango de 41-50 años representado por el 21% de la muestra. Por el contrario los rangos de edades con menos encuestados son el 80-90 años, 71-80 años y 61-70 años, con 1, 14 y 24 personas encuestadas respectivamente.

4. Tomando en cuenta la calidad del servicio de las tiendas por departamento ¿Cuál es su preferida? (Marque con una X).

Figura N°12



Fuente: Elaboración propia

Con respecto al gráfico anterior se puede apreciar que el 41% de los encuestados prefiere la tienda por departamento Javer, lo que representa a un total de 140 personas que la posicionan como la mejor en cuanto a calidad de servicio, mientras que solo el 13% indica que su preferida es Johnson, elección determinada por un total de 45 personas.

CAPÍTULO 4: RESULTADOS

Luego de analizar la información obtenida a partir de las encuestas se pueden determinar los siguientes resultados:

- De acuerdo a que si los términos de inteligencia emocional y liderazgo son conocidos, dominados y aplicados por los supervisores de la tienda por departamento Javer, se puede establecer mediante este estudio que la gran mayoría de los supervisores no los conocen y por lo tanto tampoco dominan y aplican.
- Otra observación relevante es que para la empresa los términos de Inteligencia Emocional y Liderazgo no son de gran importancia o preocupación, esto se da a conocer ya que solo han entregado capacitaciones de atención a clientes y ventas, pero en ninguna circunstancia de los temas en estudio.
- Al consultar qué se entiende por líder, o qué cree que significa ser líder, todos fueron capaces de responder, esto indica que estos poseen un conocimiento bien amplio del término de liderazgo ya que acertaron en cada una de las respuestas entregadas. Además se

observó que cada definición de líder propuesta por los supervisores era lo que cada uno de ellos hace a diario en su cargo y por ende dejaron en claro que se sienten líderes con respecto al grupo de vendedores que tienen bajo su responsabilidad.

- Se deja en claro con este estudio que principalmente los objetivos inculcados por la empresa a sus supervisores son de rentabilidad y no por inculcarles capacidades emocionales para mejorar el desempeño que tienen a diario en el desarrollo de su cargo.
- Al consultar de que si las capacidades emocionales influyen en el liderazgo de un grupo, todos concuerdan de que el carácter, las relaciones laborales, entre otras, son de gran importancia al momento de guiarlos.

Al preguntar por las competencias personales y sociales de cada supervisor de la tienda por departamento Javer, se identificó el siguiente perfil de los supervisores en relación a las competencias de la Inteligencia Emocional de acuerdo al modelo estudiado de *Daniel Goleman*:

- Los supervisores de la tienda por departamento Javer, de acuerdo a las competencias personales tienen conciencia de sus recursos y estados internos, lo que se ve reflejado a través de la conciencia emocional identificada por la percepción que tienen los vendedores. Por otra parte se identifican que no tienen bien desarrollada las capacidades de controlar sus impulsos y sentimientos, pero aún así la motivación por el cumplimiento de objetivos está bien posicionada de acuerdo a la apreciación de compromiso y motivación de logro, que tienen los vendedores de sus supervisores. Con respecto a las competencias sociales estas no fueron identificadas por un gran número de vendedores como las competencias emocionales, pero aún así es importante señalar que comprensión de los demás, colaboración, cooperación y resolución de conflictos están muy presentes en el desempeño de los supervisores.
- Por otra parte existen ciertas competencias personales de los supervisores que aún no están bien desarrolladas como el autocontrol y optimismo, esto significa que no son capaces de gestionar de forma adecuada sus emociones ni tampoco de superar los contratiempos. De acuerdo a las competencias sociales se identifican falencias en conciencia política y aprovechamiento de la diversidad, esto implica que

no desarrollan totalmente la capacidad de tener conciencia de las necesidades y preocupaciones de los demás.

Al analizar el perfil del supervisor de acuerdo a las características que posee de liderazgo según los perfiles de un buen líder presentados en el marco teórico, se obtuvo lo siguiente:

- Los supervisores de la tienda por departamento Javer, poseen confianza en sí mismos, lo que hace referencia a sentir la seguridad de sus capacidades y decisiones, además de poseer visión, es decir que tienen compromisos y objetivos claros. Por último se caracterizan por ser flexibles e innovadores, de la misma forma se identifica el trabajo en equipo y el dominio.
- A pesar de que existe un reconocimiento por parte de los vendedores de que los supervisores poseen todas las características de liderazgo, existen algunas que no han sido identificadas por la mayoría de éstos, tales como entregar poder, manejo de las emociones y autoconciencia.

- La gran mayoría de los vendedores señaló que su desempeño sería mejor si los supervisores integraran todas las competencias de Inteligencia Emocional, aunque gran parte de los supervisores posee un desarrollo importante de las competencias aun así existen algunas de estas que no están bien integradas por parte de los supervisores.

El objetivo de aplicar una encuesta a los clientes era poseer información de apoyo, de la cual se obtuvieron los siguientes resultados:

- De los 383 encuestados, 140 señalaron que su preferida era la tienda por departamento Javer, lo que representó un 41% de la muestra, de los cuales 95 fueron mujeres y 45 hombres.

Del total de mujeres que optó por esta tienda, 50 de ellas estaban en un rango de edad comprendido entre los 31 y 50 años, quienes señalaban que el motivo de su elección era por la tradición de la tienda y por la calidad del servicio entregada.

De acuerdo a los enunciados descritos anteriormente se puede determinar que los clientes prefirieron la tienda por departamento Javer por la calidad de servicio entregada de los vendedores, lo cual se ve influido por el liderazgo presente en los supervisores, a pesar que dicen no dominar las competencias personales y sociales de inteligencia emocional, la práctica del día a día hace

percibir a los vendedores competencias como conciencia emocional, motivación de logros, comprensión de los demás, colaboración y cooperación. Además de características de liderazgo como confianza en uno mismo y compromiso.

Por último las competencias de inteligencia emocional y las características de liderazgo existente en cada uno de los supervisores de la tienda por departamento Javer, se ve reflejado en la atención que prestan los vendedores a sus clientes y en la preferencia que estos últimos tienen por la tienda.

CONCLUSIÓN

Considerando los resultados obtenidos a lo largo de este estudio, podemos dar respuesta a los objetivos planteados inicialmente, llegando a las siguientes conclusiones:

- El principal objetivo de esta tesis era identificar aquellas competencias emocionales que debe poseer un supervisor para ser considerado líder en la Tienda por departamento Javer, por ende en aquellas competencias que los supervisores tienen falencias o deben poseer según los vendedores, son la capacidad de autocontrolarse en situaciones difíciles, de tal manera que puedan gestionar de forma adecuada sus emociones e impulsos. Otra competencia percibida por los vendedores que esta ausente en los supervisores es el optimismo, la cual estos consideran que es fundamental para ser un buen líder, ya que permite el manejo adecuado de los distintos contratiempos que se presentan en el día a día, y que un buen líder debe ser capaz de resolver.

Además de poseer las competencias de Inteligencia Emocional, un buen líder debe cumplir con las características de liderazgo, y para el caso en estudio entregar poder, manejo de las emociones y autoconciencia, aun no están bien integradas por parte de los supervisores, de acuerdo a la

percepción de los vendedores, en donde estos señalan que deberían delegar de una mejor forma la toma de decisiones.

- Si bien es cierto que todas las competencias emocionales están presentes en los supervisores de la Tienda por departamento Javer, existen algunas mas sobresalientes en relación a otras, en lo cual los vendedores indicaron que las competencias personales mas presentes son Conciencia en uno mismo y motivación, con respecto a las competencias sociales, están presentes la empatía, resolución de conflictos, la colaboración y cooperación.
- Con respecto a la importancia que tienen las competencias emocionales y las características de liderazgo en el desempeño de los supervisores y de su grupo a cargo, ambos coincidieron, que tanto las competencias como las características tienen influencia en el desempeño de sus cargos, ya que se determinó que si el supervisor integrara todas las competencias personales y sociales el desempeño de los vendedores sería mejor.

- Considerando que existen distintas percepciones de los vendedores, se ha determinado que los supervisores de la tienda por departamento Javer si poseen las competencias personales y sociales de la Inteligencia Emocional. A pesar de que no cumplen con las 25 competencias en su totalidad, aun así la mayoría fueron identificadas en los supervisores por cada vendedor.
- Dentro de los principales objetivos de la Tienda por departamento Javer, es velar por los objetivos de rentabilidad. Esto quedó claro luego del estudio realizado, en donde los supervisores indicaron en sus respuestas que no existen preocupación por parte de la empresa en desarrollar competencias emocionales y si de alguna manera estos han integrados dichas competencias es por la practica del día a día.
- Los Supervisores, los vendedores y los clientes forman parte de un proceso, en el que si los supervisores aplican Inteligencia Emocional en su Liderazgo, estos influirán de forma positiva en el desempeño de los vendedores, lo que a su vez se verá reflejado en la satisfacción del cliente. Esta situación fue reconocida en el estudio, ya que de acuerdo a los resultados obtenidos con respecto a la preferencia de los clientes, Javer fue la tienda por departamento preferida, en cuanto a la calidad del servicio entregado.

- Por último se puede concluir que la Inteligencia Emocional y el Liderazgo si tienen una estrecha relación para el desempeño del Supervisor de la tienda por departamento Javer, ya que la Inteligencia Emocional entrega las capacidades esenciales para conocerse a si mismo y relacionarse con los demás, mientras que el Liderazgo permite generar el contexto para desarrollar la Inteligencia Emocional, en el cual el supervisor puede influir, dirigir y coordinar su grupo a cargo, de tal manera que las competencias personales y sociales permitan el logro de metas con un desempeño laboral sobresaliente.

RECOMENDACIONES

Como es importante que cada líder actúe en el momento apropiado para cumplir con los objetivos o metas establecidas por la empresa, se recomienda a esta empresa en particular que debería establecer un estilo de liderazgo basándose en el enfoque resonante, en donde priman los sentimientos, de tal manera de influir de forma positiva en el personal y estos a su vez logren el cumplimiento de las metas propuestas. Es por esto que al aplicar cualquiera de los 4 estilos de liderazgo correspondiente al enfoque resonante, el supervisor tendrá que desarrollar las competencias personales y sociales que le faltan para así poder guiar a los miembros del grupo al cumplimiento de las metas.

BIBLIOGRAFÍA

- Abarca N., Inteligencia Emocional en el Liderazgo, 2004, El Mercurio-Aguilar.
- Weisinger H., La Inteligencia Emocional en el trabajo, Argentina, Javier Vergara, 1998.
- Goleman D., La práctica de la Inteligencia Emocional, Barcelona, Kayros, 1998.
- Hughes R., Ginnet R. y Curphy G., Liderazgo: como aprovechar las lecciones de la experiencia, 5ª ed., México, MC Graw Hill, 2007.
- Lusier R. y Achua C., Liderazgo: Teoría, aplicación y desarrollo de habilidades, 2ª ed., Thomson, 2005.
- Hesselbein F., Goldsmith M. y Beckhard, El líder del futuro, 2ª ed., Barcelona, Deusto, 2006.
- Álvarez, S. El mito del líder, profesionales, ciudadanos, personas: la sociedad alternativa, 1ªed., Madrid: Financial Times Prentice Hall, 2001.
- Fischman D., El camino del líder, 12ª ed., Santiago de Chile, El mercurio-Aguilar, 2009.

WEBGRAFÍA

- Slideshare, [en línea] <<http://www.slideshare.net/didacticAAA/emociones-denificin-y-clasificaciones> >.
- Historia del término "Inteligencia Emocional", S. Hein, [en línea] <<http://eqi.org/historia.html>> Terapia familiar, Daniela F. Trulls. [En línea]
- <<http://www.terapiafamiliar.org.ar/archivos/Trulls%20%20Liderazgo%20e%20inteligencia%20emocional.pdf> >
- <http://www.rena.edu.ve/cuartaEtapa/psicologia/Tema11b.html>
- <http://es.wikipedia.org/wiki/Emoci%C3%B3n>
- <http://www.slideshare.net/didacticAAA/emociones-denificin-y-clasificaciones>
- http://www.nodo50.org/laotramirada/pdf/03las_emociones.pdf
- <http://eqi.org/historia.htm>

ANEXOS

Anexo N ° 1 Supervisor

1. Supervisión

1.1 Etimología

La supervisión, según la Etimología significa "mirar desde lo alto", lo cual induce la idea de una visión global.

1.2 Concepto

Es un proceso mediante el cual una persona procesadora de un caudal de conocimientos y experiencias, asume la responsabilidad de dirigir a otras para obtener con ellos resultados que les son comunes.¹⁹

¹⁹ Monografias.com, Amundaraín A. [en línea]
< <http://www.monografias.com/trabajos17/supervision/supervision.shtml> >
[Consultado: 16 de junio de 2011]

2 Supervisor

2.1 Concepto

Es aquella persona que en una empresa observa y dirige al personal para orientarlo y vigilarlo en el cumplimiento de sus funciones, asignándoles los medios y recursos adecuados, y un plan de acción, coordinando equipos de trabajo, para obtener la mayor rentabilidad empresarial.

2.2 Características²⁰

- Un supervisor debe integrar:
 - Conocimiento del trabajo
 - Conocimiento de sus responsabilidades
 - Habilidad para instruir
 - Habilidad para mejorar métodos
 - Habilidad para dirigir

²⁰ "Supervisor": De Conceptos. com. , [en línea] < <http://deconceptos.com/ciencias-sociales/supervisor> > [Consultado: 16 de junio de 2011]

- Un Supervisor debe ser capaz de:
 - Conducir un grupo
 - Ejercer su autoridad con respeto por sus subordinados
 - Contar con experiencia
 - Capacitarse
 - Dar órdenes claras y precisas
 - Conocer las tareas

Anexo N° 2: Encuestas

Supervisor



Escuela de Ingeniería Comercial
Facultad de ciencia económicas y administrativas
Universidad de Valparaíso



Encuesta Supervisor

1. ¿Conoce, domina y aplica usted los términos de Inteligencia Emocional y liderazgo?

2. La empresa ha tenido influencia en el conocimiento que usted ha adquirido de estos 2 términos. Indicar de qué manera ha influido. (Capacitaciones, charlas, etc.)

3. ¿Qué es para usted ser líder?

4. ¿Usted se considera Líder en su desempeño laboral? ¿Su empresa vela por inculcarle más los objetivos de rentabilidad o por establecer relaciones sociales en las cuales primen las capacidades emocionales?

5. ¿Cree que sus capacidades emocionales influyen directamente en el liderazgo de su cargo?

¡Gracias Por Su Colaboración!

Vendedores



Escuela de Ingeniería Comercial
Facultad de ciencia económicas y administrativas
Universidad de Valparaíso



INTELIGENCIA EMOCIONAL: ¡Conociendo las competencias de tu Supervisor!

1. Sexo: F___ M___

2. Edad: ___ años.

2. Se entiende por Inteligencia Emocional *a la capacidad de reconocer nuestros propios sentimientos, los sentimientos de los demás, motivarnos y manejar adecuadamente las relaciones que sostenemos con los demás y con nosotros mismos*. Implica que la persona posea las siguientes Competencias:

Marque con una (x) las que usted cree que su supervisor posee o cree que debe poseer.

Competencias personales (que posee)		Competencias Personales (que debe poseer)	
<input type="checkbox"/>	Conciencia en uno mismo	<input type="checkbox"/>	Conciencia en uno mismo
<input type="checkbox"/>	Valoración adecuada de uno mismo	<input type="checkbox"/>	Valoración adecuada de uno mismo
<input type="checkbox"/>	Confianza en uno mismo	<input type="checkbox"/>	Confianza en uno mismo
<input type="checkbox"/>	Autocontrol	<input type="checkbox"/>	Autocontrol
<input type="checkbox"/>	Confiabilidad	<input type="checkbox"/>	Confiabilidad
<input type="checkbox"/>	Integridad	<input type="checkbox"/>	Integridad
<input type="checkbox"/>	Adaptabilidad	<input type="checkbox"/>	Adaptabilidad
<input type="checkbox"/>	Innovación	<input type="checkbox"/>	Innovación
<input type="checkbox"/>	Motivación de logro	<input type="checkbox"/>	Motivación de logro
<input type="checkbox"/>	Compromiso	<input type="checkbox"/>	Compromiso
<input type="checkbox"/>	Optimismo	<input type="checkbox"/>	Optimismo

Competencias Sociales (que posee)		Competencias Sociales (que debe poseer)	
	Comprensión de los demás		Comprensión de los demás
	Orientación hacia el servicio		Orientación hacia el servicio
	Aprovechamiento a la diversidad		Aprovechamiento a la diversidad
	Conciencia política		Conciencia política
	Influencia		Influencia
	Comunicación		Comunicación
	Liderazgo		Liderazgo
	Canalización del cambio		Canalización del cambio
	Resolución de conflictos		Resolución de conflictos
	Colaboración y cooperación		Colaboración y cooperación
	Habilidades de equipo		Habilidades de equipo

3. Se entiende por liderazgo *al proceso de influir a un grupo organizado, hacia el cumplimiento de sus metas*. Por lo que un Líder debe tener las siguientes características: **Marcar con una (x), las características que usted identifica en su supervisor.**

	Confianza en uno mismo		Empatía
	Integridad		Habilidad social
	Sensibilidad hacia los demás		Manejo de las emociones
	Flexibilidad		Creatividad
	Visión		Aprendizaje
	Estabilidad		Entregar poder
	Dominio		Comunicación
	Autoconciencia		Trabajo en equipo
	Motivarse a uno mismo		Compromiso

5. Si su supervisor integrará o tuviera todas las competencias personales y sociales de Inteligencia Emocional, **tu desempeño sería:**

	Mejor		Igual
--	-------	--	-------

Cientes

N° _____



Escuela de Ingeniería Comercial
Facultad de ciencia económicas y administrativas
Universidad de Valparaíso



TIENDAS: ¿Cuál es tu preferida?

1. ¿Vive usted en la ciudad de San Antonio?

Si_____ No____

(Nota: Si usted pertenece a la ciudad de San Antonio puede seguir contestando)

2. Sexo: F____ M____

3. Edad: _____ años.

4. Tomando en cuenta la calidad del servicio de las tiendas por departamento ¿Cuál es su preferida? **(Marque con una X)**.

Javer	
La Polar	
Johnson	
Almacenes Paris	

¡Gracias por su colaboración!

ANEXO N° 3: Encuestas aplicadas a los Supervisores

Sección Mujer

1. ¿Conoce, domina y aplica usted los términos de Inteligencia Emocional y liderazgo?

- Creo que si, ya que para estar a cargo de un grupo de personas, hay que tener un carácter neutral y objetivo para poder medir el desempeño de cada persona.

2. La empresa ha tenido influencia en el conocimiento que usted ha adquirido de estos 2 términos. Indicar de qué manera ha influido. (Capacitaciones, charlas, etc.)

-No del 100%, si reconozco que nos han brindado capacitación en ventas y atención al cliente, pero no en temas de liderazgo. Pero si uno puede apoyarse en el jefe de tienda y recurrir a él en caso de algún inconveniente que se presente.

3. ¿Qué es para usted ser líder?

- Es ser el punto de unión de la sección, tratar de orientar lo mas posible a mi grupo de trabajo, ya sea su convivencia y en desempeño laboral

4. ¿Usted se considera Líder en su desempeño laboral? ¿Su empresa vela por inculcarle más los objetivos de rentabilidad o por establecer relaciones sociales en las cuales primen las capacidades emocionales?

-Creo que si, ya que en el poco tiempo que llevo a cargo de la sección, se han visto resultados. Siempre están preocupados si las cosas marchan bien.

5. ¿Cree que sus capacidades emocionales influyen directamente en el liderazgo de su cargo?

-Obviamente que si, porque todo depende de el carácter que tenga la persona para estar a cargo de algo, o de un grupo de personas, pero en mi caso me considero una persona madura y no me dejo llevar por la amistad, soy racional y objetiva para desenvolverme en el cargo.

Sección Juvenil Hombre

1. ¿Conoce, domina y aplica usted los términos de Inteligencia Emocional y liderazgo?

-Si

2. La empresa ha tenido influencia en el conocimiento que usted ha adquirido de estos 2 términos. Indicar de qué manera ha influido. (Capacitaciones, charlas, etc.)

-A influido un poco falta más capacitaciones en general

3. ¿Qué es para usted ser líder?

-Una persona a la cual guía en su grupo y confían en el.

4. ¿Usted se considera Líder en su desempeño laboral? ¿Su empresa vela por inculcarle más los objetivos de rentabilidad o por establecer relaciones sociales en las cuales primen las capacidades emocionales?

-Si soy líder, y prima la rentabilidad para la empresa

5. ¿Cree que sus capacidades emocionales influyen directamente en el liderazgo de su cargo?

- A veces

Sección niño

1. ¿Conoce, domina y aplica usted los términos de Inteligencia Emocional y liderazgo?

-No conozco el termino por lo cual no lo domino

2. La empresa ha tenido influencia en el conocimiento que usted ha adquirido de estos 2 términos. Indicar de qué manera ha influido. (Capacitaciones, charlas, etc.)

-Si he tenido capacitaciones pero en relación a atención a clientes ventas pero no de llevar un liderazgo lo he aprendido en la practica.

3. ¿Qué es para usted ser líder?

. Saber llevar a mi equipo de trabajo, ayudarlos a solucionar algún problema y tratar de resolver las diferencias que hay en el puesto.

4. ¿Usted se considera Líder en su desempeño laboral? ¿Su empresa vela por inculcarle más los objetivos de rentabilidad o por establecer relaciones sociales en las cuales primen las capacidades emocionales?

-Si me considero líder. No, siento que no lo ha hecho.

5. ¿Cree que sus capacidades emocionales influyen directamente en el liderazgo de su cargo?

-Si porque siempre he tratado de ir aprendiendo más por lo que mi equipo siempre trata de apoyarse en mi por lo que tengo buenas relaciones con ellos.

Sección Deportes

1. ¿Conoce, domina y aplica usted los términos de Inteligencia Emocional y liderazgo?

-Dentro de las posibilidades, ya que no hay una preparación previa para el puesto de encargado de sección, es decir, todo de forma autodidáctica

2. La empresa ha tenido influencia en el conocimiento que usted ha adquirido de estos 2 términos. Indicar de qué manera ha influido. (Capacitaciones, charlas, etc.)

-Se han impartido cursos de capacitaciones, pero no de forma constante. Todo se aprende, más que nada, en el día a día.

3. ¿Qué es para usted ser líder?

-Como lo dice la palabra: Saber Liderar un grupo de personas, con buenas ideas y tomando la iniciativa para hacer cambio dentro de un campo de trabajo.

4. ¿Usted se considera Líder en su desempeño laboral? ¿Su empresa vela por inculcarle más los objetivos de rentabilidad o por establecer relaciones sociales en las cuales primen las capacidades emocionales?

-No mucho, porque creo más en el intercambio de ideas y en la toma de decisiones en conjunto. A la empresa solo le interesa la buena rentabilidad más que las relaciones sociales

5. ¿Cree que sus capacidades emocionales influyen directamente en el liderazgo de su cargo?

- De todas maneras, porque se trabaja diariamente con diferentes caracteres, actitudes y genios "cambiantes" Por lo tanto, hay que saber lidiar emocionalmente con todo eso diariamente.

Sección Zapatería

1. ¿Conoce, domina y aplica usted los términos de Inteligencia Emocional y liderazgo?

-Inteligencia Emocional entiendo que es el trato, como me comunico con el personal y compañeros de trabajo, y liderazgo es el ser capaz de motivar y dar las instrucciones como corresponde

2. La empresa ha tenido influencia en el conocimiento que usted ha adquirido de estos 2 términos. Indicar de qué manera ha influido. (Capacitaciones, charlas, etc.)

-Si, hubo un par de capacitaciones pero no individuales, a nivel tienda

3. ¿Qué es para usted ser líder?

- Tener experiencia en lo que te desempeñas, que tus compañeros confíen en tus capacidades, el saber motivarlos, que siempre cuenten contigo.

4. ¿Usted se considera Líder en su desempeño laboral? ¿Su empresa vela por inculcarle más los objetivos de rentabilidad o por establecer relaciones sociales en las cuales primen las capacidades emocionales?

- Bueno tengo 10 compañeros a cargo más 4 part. Time, si me siento líder y la mayoría de ellos me lo hace sentir, la empresa vela más por los objetivos de rentabilidad

5. ¿Cree que sus capacidades emocionales influyen directamente en el liderazgo de su cargo?

- Si creo que si.

