



UNIVERSIDAD TECNICA DE AMBATO

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

**TESIS DE GRADO PREVIO A LA OBTENCION DEL TITULO DE
INGENIERA COMERCIAL**

**“LA INTELIGENCIA EMOCIONAL DE LOS EMPLEADOS COMO
MEDIADOR EN EL SERVICIO AL CLIENTE EN LA EMPRESA
SUPERMAXI DE LA CIUDAD DE AMBATO”**

AUTORA: Cristina Mireya Mera Paucar

DIRECTOR: Doc. Holguer Gaibor

AMBATO-ECUADOR

2010

Declaro que las ideas expuestas en la presente Tesis de Grado y que aparecen como propias, excepción de las citas, son de mi absoluta responsabilidad.

Cristina Mireya Mera Paucar

Autora

Dr. Doc. Holguer Gaibor

CERTIFICA:

Que el presente trabajo ha sido prolijamente revisado. Por tanto autorizo la presentación de esta Tesis de Grado, la misma que responde a las normas establecidas en el Reglamento de Títulos y Grados de la Facultad.

Ambato,.....

Dr. Doc. Holguer Gaibor
Director de la Tesis de Grado

APROBACION POR EL TRIBUNAL DE GRADO

Los suscritos docentes Miembros de Tribunal de Grado aprueban la presente Tesis de Grado, la misma que ha sido elaborada de conformidad con las disposiciones reglamentarias emitidas por la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato.

F.-

F.-

F.-

Ambato,.....

Dedicatoria

Con gratitud a las personas que fueron y serán el empuje de mi vida, a Dios mis padres y hermanas, mi esposo Luis Carlos Cedeño y mi hijo Benjamín Cedeño, por ser quienes me llenan de valor para seguir en medio de adversidades, quienes con amor y paciencia han sabido tolerar mis errores, y a su vez me dan valor para vencer cualquier obstáculo que se presente en el camino, por quienes y para quienes dedico toda mi vida.

Agradecimiento

En primera instancia al ser mas sublime y eterno del universo “Dios” por que por el soy lo que soy y sin el nada tuviera sentido para mi.

Con gratitud imperecedera a mis padres, que con ejemplo de fe, amor y sacrificio hicieron posible la culminación de mis estudios.

A mi esposo y mi hijo por compartir mis anhelos, sueños y aspiraciones y por convertirse en mi motor de fuerza para día a día seguir mi camino.

El presente trabajo va dirigido como una expresión de gratitud a mis distinguidos profesores, que con nobleza y entusiasmo vertieron todo su conocimiento en mí;

A mi tutor el doctor Holguer Gaibor que a más de ser mi tutor ha sido un amigo, y a través de sus amplios conocimientos, me ha sabido dirigir correctamente en la elaboración de mi tesis, con aportaciones importantes a la misma.

INDICE GENERAL

Contenido	Pág.
Carátula	I
Certificación	II
Declaración de Autenticidad	III
Aprobación del Tribunal	IV
Dedicatoria	V
Agradecimiento	VI
Índice General	VII
Índice de Tablas	XI
Índice de Gráficos	XII
Índice de Anexos	XIII
Resumen Ejecutivo	XIV

CAPITULO I

	Pág.
1. EL PROBLEMA	
1.1 TEMA	1
1.2 Planteamiento del Problema	1
1.2.1 Contextualización	2
1.2.2 Análisis Crítico	12
1.2.3 Prognosis	13
1.2.4 Formulación del problema	15
1.2.5 Interrogantes	15
1.2.6 Delimitación del objeto de investigación	16
1.3 Justificación	16
1.4 Objetivos	18
1.4.1 General	18
1.4.2 Específicos	18

CAPITULO II

	Pág.
2. MARCO TEORICO	
2.1 Antecedentes Investigativos	19
2.2 Fundamentación Filosófica	22
2.3 Fundamentación Legal	23
2.4 Categorías fundamentales	24
2.5 Hipótesis	54
2.6 Señalamiento de las Variables	54

CAPITULO III

	Pág.
3. METODOLOGIA	
3.1 Modalidad de la Investigación	55
3.2 Nivel o Tipo de Investigación	56
3.3 Población y Muestra	57
3.4 Operacionalización de variables	60
3.5 Plan de recolección de la información	62
3.6 Plan de procesamiento de la información	63

CAPITULO IV

	Pág.
4. ANALISIS E INTERPRETACION DE DATOS	
4.1 Análisis de los Resultados	64
4.2 Interpretación de datos	77
4.3 Verificación de la hipótesis	82

CAPITULO V

	Pág.
5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	
5.1 Conclusiones	84
5.2 Recomendaciones	85

CAPITULO VI

	Pág.
6. PROPUESTA	
6.1 Datos Informativos	87
6.2 Antecedentes de la propuesta	90
6.3 Justificación	93
6.4 Objetivos	95
6.5 Análisis de Factibilidad	96
6.6 Fundamentación	103
6.7 Metodología	106
6.8 Administración	109
6.9 Prevención de la evaluación	110

INDICE DE TABLAS

Cuadros		Pág.
Cuadro No 01	Locales de Supermaxi	10
Cuadro No 02	Indicadores económicos	10
Cuadro No 03	Variable Independiente Inteligencia Emocional	60
Cuadro No 04	Variable Dependiente Servicio al Cliente	61
Cuadro No 05	Ejemplo de Tabulación	67
Cuadro No 06	Atención Recibida	68
Cuadro No 07	Cualidad del Cliente Interno	69
Cuadro No 08	Frecuencia de visita a Supermaxi	70
Cuadro No 09	Criterios y Opiniones	71
Cuadro No 10	Resultados Globales del cliente interno	73
Cuadro No 11	Resumen de estadística descriptiva	74
Cuadro No 12	Resumen consolidado de las capacidades	75
Cuadro No 13	Auto percepción del cliente interno en el servicio	76
Cuadro No 14	Tabla de Contingencias	81
Cuadro No 15	Calculo de X	82
Cuadro No 16	Costos de la propuesta	89
Cuadro No 17	Actividades de la capacitación	107
Cuadro No 18	Matriz de monitoreo y evaluación de la propuesta	110

INDICE DE GRAFICOS

GRAFICOS		Pág.
Grafico No 01	Atención Recibida	68
Grafico No 02	Cualidad del cliente interno	69
Grafico No 03	Frecuencia de visitas	70
Grafico No 04	Criterios personales	71
Grafico No 05	Promedio de capacidades	75
Grafico No 06	Auto – percepción del servicio	76
Anexo No 07	Fotografías de la empresa	123
Anexo No 07	Definiciones	123
Anexo No 08	Bibliografía	124

INDICE DE ANEXOS

ANEXOS		Pág.
Anexo No 01	Ubicación de la empresa	112
Anexo No 02	Organización Estructural	113
Anexo No 03	Encuesta de empleados	114
Anexo No 04	Encuesta de clientes	117
Anexo No 05	Eslogan de la empresa	119
Anexo No 06	Fotografías de la empresa	122
Anexo No 07	Definiciones	123
Anexo No 08	Bibliografía	124

CAPITULO I

EL PROBLEMA

1.1 Tema

“La inteligencia emocional de los empleados como mediador en el servicio al cliente en la empresa SUPERMAXI de la ciudad de Ambato”

1.2 Planteamiento del problema

El manejo de las interrelaciones al interior de todo grupo social, llámese éste: la familia, el club del barrio, la institución social, las empresas y las grandes corporaciones son de extrema importancia para el funcionamiento efectivo de las

organizaciones. Más aún cuando, en este contexto se privilegia el uso, práctica y buen empleo de la Inteligencia emocional, cuyo significado, de un tiempo a esta parte, ha tenido una repercusión enorme en los planos gerenciales y administrativos a todo nivel. En tal virtud, una institución u organización inteligente, es aquella que tiene en su haber, gente emocionalmente inteligente. Sobre estos pilares deben apoyarse las empresas para generar el valor agregado y mejorar la atención y servicio al cliente y que esta sea de calidad y excelencia. La empresa SUPERMAXI, tienen mucho que trabajar en este tema por eso, en tanto y en cuanto sus directivos y sus colaboradores hablen “el mismo lenguaje”: buscar la excelencia en el servicio.

1.2.1 Contextualización

El manejo de las relaciones internas de los colaboradores en una empresa es muy complejo, requiere de mucha experiencia por parte de los responsables de talento humano para dirigir una empresa con plena armonía y equilibrio tanto interna como externamente.

Es más complejo el panorama, cuando la empresa se dedica a la comercialización de productos, ya que requiere que los empleados tengan un “tinoso” trato con el cliente. Mucho más cuando la supervivencia de la empresa depende de que el cliente, se vuelva un cliente frecuente.

Con un ambiente saturado de personas muy exigentes y un horario extenuante el agotamiento físico, mental y psicológico de los colaboradores es abrumador, de manera que el control de sus emociones es vital y contundente en estas situaciones, peor aun cuando los colaboradores poco o nada conocen de este tema.

Actualmente en el campo de la salud ocupacional hay nuevas disciplinas que se ocupan de estos requerimientos tales como la ergonomía, que no es otra cosa que la “investigación de las capacidades físicas y mentales del ser humano y

aplicación de los conocimientos obtenidos en productos, equipos y entornos artificiales.

“Una organización puede ser objeto de un diseño o proyecto ergonómico. Y es que no solamente se debe pensar en el diseño organizacional jerárquico del organigrama, sino en el conjunto de relaciones horizontales y las interacciones entre la tecnología y la organización. Y es en este punto donde la Inteligencia Emocional se revela como un factor muy importante a tener en cuenta.” (Boccardo et. al. 2004).

Es importante para Supermaxi, hacer conocer a sus empleados, acerca de lo que es el manejo de las emociones de cada persona, esto tiene una gran ventaja al momento de relacionarse con sus compañeros de trabajo y a su vez con sus clientes, se puede decir también, que permitirá que, la forma de comunicación sea mas directa con los administradores al momento de resolver problemas, sean estos internos o a nivel personal del empleado.

Se considera que la obsesión sobre el coeficiente intelectual, con el que hasta ahora se han manejado ejecutivos y gerentes de grandes empresas para ser considerados, y no quedar fuera del sistema ante los grandes cambios y reestructuraciones producidas por la tecnología y la economía global, ha sido equivocada. El factor a considerar no es el cociente intelectual, títulos y grados universitarios, sino la inteligencia emocional, predica aptitudes tales como el autoconocimiento, la seguridad en uno mismo y el autocontrol, el compromiso, la integridad, la comunicación eficaz. Estas son características vitales para un trabajo de éxito. Y mas aun cuando hablamos de Supermaxi, ya que cuentan con una variedad de productos, que a su vez son de excelente calidad, infraestructura moderna,

En el mundo moderno sobran tecnologías, capital y empresarios pero faltan buenos equipos. Es crucial para la existencia de equipos que además de existir inteligencia y pericia exista inteligencia emocional. La colaboración se relaciona

con la inteligencia social, saber aprender entre todos y de todos. Para esto se requiere inteligencia emocional”.

Al hablar de Supermaxi, podemos decir que es crucial en la empresa, que exista una armonía grupal, es decir que todos se integren y acoplen, ya que las actividades que realiza cada empleado, están relacionadas unas con las otras , es decir que todos dependen de todos al momento de dar un excelente servicio al cliente.

La inteligencia grupal es abrumadoramente mayor que la suma de las individuales si los integrantes poseen inteligencia emocional y pueden relacionarse de manera fluida. Al existir un estado de armonía interna en el equipo, éste multiplica su potencial y aprovecha al máximo la capacidad de sus miembros. Cada uno de nosotros tiene solo una parte de la información o experiencia que necesita para realizar la tarea. Las aptitudes de la inteligencia emocional (colaboración y cooperación, habilidades de equipo, empatía, comunicación, etc.) favorecen el proceso de crecimiento de la inteligencia grupal en el equipo. Si uno pregunta a los triunfadores como aprendieron lo que saben, seguramente dirán: "Casi todo lo que sabemos lo aprendimos los unos de los otros". Eso requiere además de inteligencia cognitiva, inteligencia social.

Muchos son los elementos que tienen importancia para la efectividad de los equipos de trabajo pero sin duda que el elemento "humano" es el más importante. Así como el factor técnico se relaciona con el coeficiente intelectual, el factor humano lo hace con la "inteligencia emocional". De ahí radica la importancia de que Supermaxi, capacite a sus empleados, en lo que inteligencia emocional se refiere, no es un tema que debe quedar al aire, si no que tiene que ser cultivado continuamente el equipo de trabajo, si el empleado se siente bien con lo que esta haciendo el resultado del trabajo será excelente, partamos de que Supermaxi tiene horas de trabajo extensas y agotadoras, si los empleados no saben controlar sus emociones, se encontrarían irritados, molestos y acabarían por hacer sentir al cliente la misma irritación.

Las personas dotadas con la aptitud de *colaboración* promueven un clima amigable de trabajo compartiendo información y recursos y equilibrando la tarea con las relaciones personales. Esto se traduce en el valor de un espíritu cooperativo, gente que se divierte trabajando, comparte y bromea, lo que le brinda un capital emocional que le permite destacarse en los buenos momentos y sobresalir de los malos. La construcción de relaciones colaboradoras y fructíferas se debe iniciar en el nivel más básico de la empresa: con las parejas de las que formamos parte en el trabajo.

Un mal control emocional de los empleados se ve reflejado no solo en el ámbito laboral, si no también en los hogares, provocando así poca rentabilidad en la empresa, en este caso Supermaxi, es decir que los clientes vayan poco a poco dejando de acudir al establecimiento, lo que provocaría a futuro una disminución notable de las utilidades de Supermaxi, por ende la de los empleados, se podría también generar en el país una inestabilidad económica y social, la empresa tendría que prescindir de los servicios de algunos empleados dependiendo siempre del grado de afectación que tendría.

La inteligencia emocional en el trabajo es un tema nuevo y de mucha actualidad. Varios psicólogos han dedicado su tiempo y su esfuerzo al tema, en vista que, cada vez, el campo laboral se vuelve más complejo y competitivo; el cambio vertiginoso de la tecnología y el conocimiento obliga al trabajador a adaptarse rápidamente para no quedar rezagado y al margen del mundo laboral. Esta adaptación trae consigo inconvenientes de orden físico y psicológico, muchos de ellos relacionados con el comportamiento humano y la conducta individual y grupal de los equipos de trabajo. No hay que descuidar la salud ocupacional del colaborador de la empresa, porque, éstas viven gracias al contingente de hombres y mujeres que aportan con su esfuerzo y dedicación al crecimiento económico de las instituciones u organizaciones.

La inteligencia emocional representa un cambio sumamente significativo en los ámbitos de la comprensión de la conducta humana, porque por primera vez un

estudio sobre la materia netamente científico da resultados de aplicabilidad operativos y tangibles. Es por ello que mucho más allá de resultar una moda o una forma fácil de autoayuda, la inteligencia emocional es una disciplina sólida y avalada por profesionales de alta factura que en el país se lanzan a impulsar una nueva forma de enfrentar las exigencias cotidianas.

Hasta hace poco, las capacidades del individuo eran "medidas" por el coeficiente intelectual; sin embargo, se detectó que muchas personas que fueron ubicados por debajo del estándar aceptable de coeficiente intelectual, obtenían logros y resultados exitosos en su desempeño escolar, mientras **los adultos** destacaban en el ámbito laboral por alcanzar altos rangos organizacionales.

La investigación sobre las emociones y comportamiento humano en diferentes contextos han existido desde inicios del siglo anterior con aportes como los test de personalidad de Catell, este tes nos permite conocer en forma mas profunda cual es la capacidad de cada empleado es decir individuo para manejar su inteligencia emocional.

En el campo laboral un estudioso de esta temática es el norteamericano Weisinger Hendrie, en el 2003 publicó su libro "La inteligencia emocional en el trabajo" para quien la IE es, en pocas palabras, "el uso inteligente de las emociones" y complementa diciendo que: "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". Esto es un aporte importante en lo que a tema laboral respecta debido a que ayuda a desarrollar las capacidades de los empleados al máximo, lo que sería para Supermaxi extraordinario, ya que esta empresa tiene lo ultimo en innovación de tecnología, variedad en productos, una infraestructura adecuada al tipo de servicio que prestan, y que a su vez cuenta con una atención al cliente excelente, daría paso a que Supermaxi se convierta en el lugar preferido para realizar las compras de los ambateños.

Para conocer el lugar de acción donde se llevará a cabo esta investigación, es hora de tomar en cuenta algunas referencias.

Supermaxi es una empresa que forma parte de la Corporación “Supermercados La Favorita C.A.” que tiene algo más de 55 años de vida en el ámbito comercial del país. Esta es su historia:

“En 1945, Guillermo Wright Vallarino, un empresario ecuatoriano con gran visión comercial, abrió en el Centro Histórico de Quito, la Bodega La Favorita, un pequeño local de jabones, velas y artículos de importación. En esa época contó con la participación de tres accionistas, con una bien definida identidad, propósitos claros y una vanguardista visión de cohesión y expansión.

Tras años de trabajo y experiencia, en 1957 se inauguró el primer supermercado de autoservicio del país, lo que marca el inicio de lo que hoy es Supermercados la Favorita.

“En 1971, el país vivió una verdadera ola de construcción y grandes centros comerciales; aprovechando esta coyuntura, abrimos el primer local de Supermaxi en el Centro Comercial Iñaquito, CCI. A partir de entonces, se consolida, una nueva y próspera etapa de la empresa. Hacia 1981 ya estábamos presentes en el CCI, en los centros comerciales América y en el sur de Quito. En 1998, es decir, 41 años más tarde, contamos con 2967 accionistas”.

En la década de los 80, SLF, adelantándose a los retos y exigencias del nuevo siglo, opta por una estructura empresarial con alianzas estratégicas, capaces de satisfacer la demanda de los más amplios productos y servicios relacionados con el hogar. Es así como nacen las empresas filiales o formatos, cada una ofrece una amplia gama de productos y servicios, pero están unificadas como una única y gran empresa: “Supermercados la Favorita C.A”.

En 1977, la empresa toma una decisión que marca una nueva etapa. Se centralizan las bodegas, de tal manera que las mercancías llegan a un único lugar de

almacenamiento, desde donde se reparten a todos los almacenes. Gracias a esta estrategia se logró una mejor organización y un control más eficiente de los proveedores, los costos disminuyeron considerablemente y el control de calidad de los productos se hizo más sencillo. Esta estrategia de centralización, fue una de las decisiones más importantes y decisivas para el crecimiento y expansión que ha experimentado la empresa. Pues una vez resuelto y consolidado el sistema de provisión y distribución, la apertura de locales a lo largo del territorio nacional era solo cuestión de tiempo.

El concepto de centralización se mantiene hasta la actualidad, y todos los supermercados de la cadena se abastecen desde el Centro de Distribuciones en Amaguaña.

En el año 2001 la empresa se enfrenta a un trágico acontecimiento; un fuerte incendio reduce a cenizas los 45000 m² de las bodegas de Supermercados la Favorita. Sin embargo, la capacidad de organización, el compromiso de su equipo humano y la solidaridad de empresas amigas, permitió que la entrega de mercancías se realice con relativa normalidad, apenas un día después de este lamentable suceso.

En septiembre del 2002 se inauguró un complejo administrativo y de bodegas en Amaguaña, con un área de almacenamiento de más de 100,000 m². En la construcción de este moderno Centro de Distribución se utilizó tecnología de punta. En ese mismo año emprendimos una iniciativa que ha sido sumamente exitosas, la de crear Marcas Propias con productos de calidad, a precios más bajos.

Otra gran decisión impulsa aún más el crecimiento y consolidación de la empresa: Supermercados la Favorita empieza a producir en áreas en las que el mercado no es capaz de abastecer las demandas; construye una moderna central de faenamiento en la ciudad de Santo Domingo de los Colorados (Hoy Provincia), una empresa dedicada a la cría y faenamiento de pollos (POFASA), y se alía con

MAXIPAN para la producción del pan que se distribuye en la cadena. En 2006, la empresa cumple con un anhelado sueño, entra en operación la Central Hidroeléctrica Enermax, que se encarga de proveer a todas las filiales de la empresa, de energía limpia, eficiente y económica.

SLF ha demostrado a lo largo de su historia, una gran inteligencia empresarial, todos sus logros lo demuestran. Pero se destaca también como una empresa sensible, solidaria y con un auténtico compromiso social. Desde sus inicios se involucró en acciones de desarrollo y ayuda social, son innumerables los proyectos y miles las personas que han contado y cuentan con ayuda y apoyo de Supermercados La Favorita. Nuestra labor social toma una estructura más sólida con el trabajo que realizan las Fundaciones “Dejemos Huellas”, “Su cambio por el cambio” y “Niños con Futuro”. (Informe Quinquenal 2003-2007 p, 12, 13, 14.)

Al consorcio pertenecen las siguientes empresas: Área Comercial: Supermaxi, Megamaxi, Super despensa Akí, Gran Akí, Supercentro Ferretero Kywi, Megakywi, Sukasa, Todohogar, Salón de Navidad, TVentas, RadioShack, Mr.Books, Juguetón, Bebemundo.

Área industrial: Agropesa, Enermax, Maxipan, Pofasa.

Área Inmobiliaria: Centro Comercial La Pradera, Centro Comercial Miraflores, Mall de los Andes, Mall El Jardín, Mall del Sol, Mall del Sur.

Específicamente **el Supermaxi**, “es la cadena de supermercados más grande del país con 55 años de experiencia (2007). Contamos con 29 locales a nivel nacional en los que ofertamos más de 16 ítems para satisfacer todas las necesidades de nuestros clientes. Ofrecemos productos y servicios de óptima calidad, brindamos la mejor atención al cliente y precios justos.” (Corporación Favorita CA). La presencia del Supermaxi está en nueve provincias con 29 locales distribuidos así:

Cuadro No 1. Locales de Supermaxi en el país

Provincia	2003	2007
Pichincha	14	15
Santo Domingo	-	1
Guayas	5	5
Azuay	2	3
Loja	-	1
Tungurahua	1	1
Imbabura	1	1
Manabí	1	1
Santa Elena	-	1
TOTAL	24	29

Fuente: Revista Supermaxi
 Fecha: 2007-09-12
 Elaborado por: Pablo Rodríguez

Estos son algunos datos importantes como indicadores del crecimiento de Supermercados Supermaxi en el quinquenio 2003-2007

Cuadro No 2: Indicadores económicos del Supermaxi

Indicadores	2003	2007
Ítems	\$13000	\$16000
Numero Transacciones	15.200.000,00	18.472.000,00
Área de ventas	41009 m2	50.844 m2
Colaboradores	1744	1821

Fuente: Revista Supermaxi
 Fecha: 2007-09-12
 Elaborado por: Pablo Rodríguez

En la provincia del Tungurahua el supermercado Supermaxi, inicia su vida comercial en el año de 1984 bajo la administración de Juan Petruska, actualmente lo hace el Sr. Diego Peñaherrera.

El estudio de Inteligencia emocional va dirigido a los empleados internos de Supermaxi de ahí parte su gran importancia.

1.2.2 Análisis crítico

A continuación, se incluye el árbol de problemas, con el tema central “DEFICIENTE MANEJO DE LA INTELIGENCIA EMOCIONAL EN EL FUNCIONARIO DE LA EMPRESA SUPERMAXI DE AMBATO”, a su vez se detalla las causa y efectos que dan paso a que se origine el mismo.

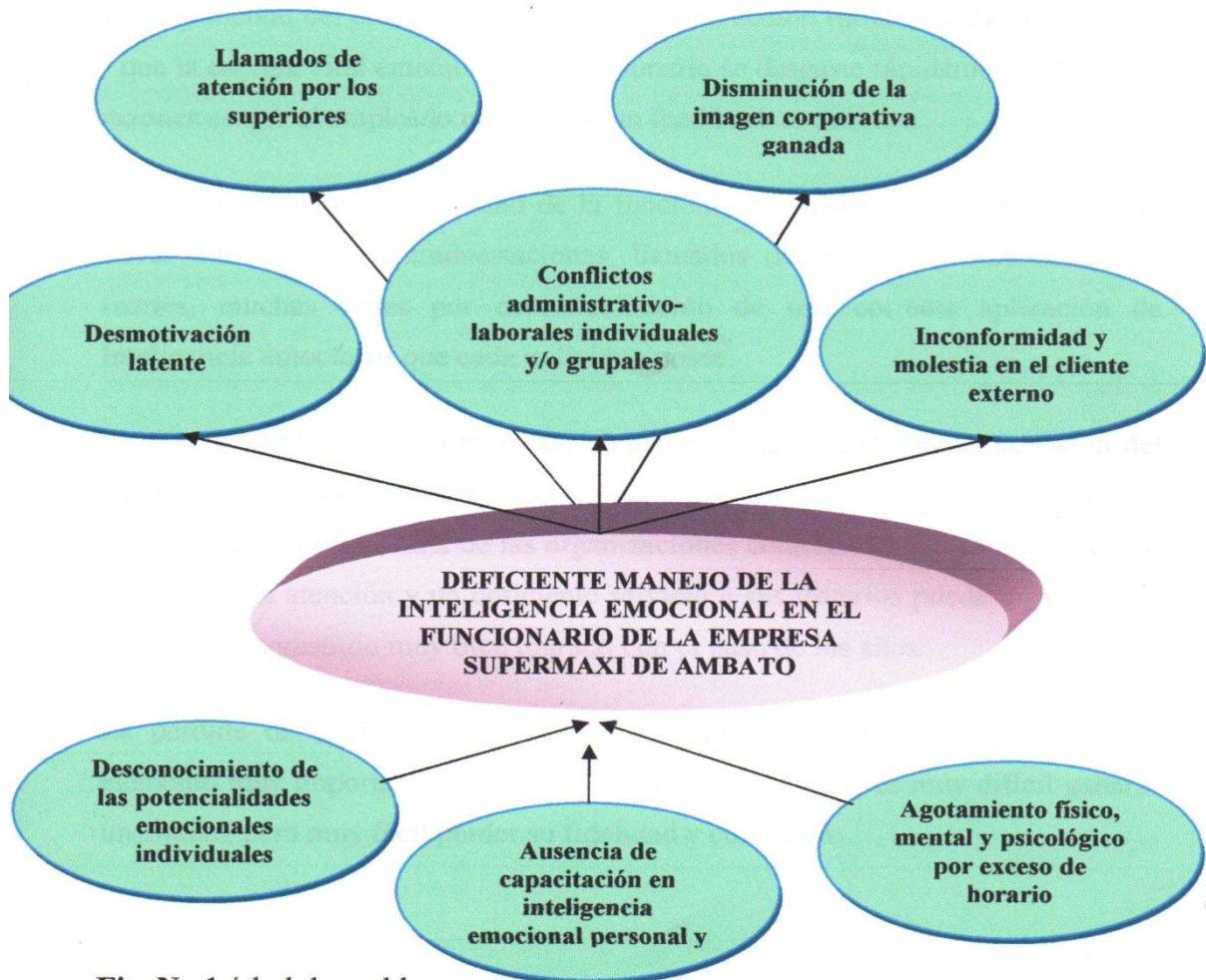


Fig. No 1 árbol de problemas

El desconocimiento de la potencialidades humanas emocionales, muchas veces conduce a que no se los empleen adecuada y oportunamente y permiten que en

situaciones simples y comunes el ser humano se desmotive constantemente, habida cuenta que todo individuo nace con esta potencialidad, lo que ocurre que no todos tiene la capacidad de explotarla de manera óptima y efectiva.

En la empresa Supermaxi, con un horario laboral muy extendido, hace que el colaborador se extenúe en su accionar y funcionalidad, demostrando a las claras el cansancio físico y mental que le impide rendir con calidad en el trato y servicio al cliente, aun cuando haya turnos rotativos que en algo compensa el agotamiento físico y mental del colaborador. Sin embargo, la acción rutinaria y monótona hace que la energía vital emocional del funcionario se desgaste rápidamente. Por estas razones es que el empleado necesita de un feed back recurrente.

El no cumplimiento a cabalidad de la funciones asignadas al colaborador puede llevar directamente a amonestaciones, llamados de atención y sanciones más fuertes, muchas veces por desconocimiento de una correcta aplicación de Inteligencia emocional que cada individuo posee.

Si bien es cierto que las Empresas, Megamaxi, Supermaxi, Juguetón, Salón del Juguete, tienen su prestigio y posicionamiento bien ganado y que su imagen corporativa está en la cima de las organizaciones comerciales, no es menos cierto que una mala atención y un deficiente servicio a sus usuarios puede disminuir su reputación y prestigio muy bien logrado con el paso de los años.

La pérdida de confianza y resistencia que puede demostrar el cliente es un elemento muy importante a tomarse en cuenta, puesto que, es muy difícil ganarse un cliente, pero muy fácil perder su fidelidad y confianza.

1.2.3 Prognosis

En más de una ocasión se habrán preguntado qué es lo que determina que algunas personas, independientemente de su cultura, estrato social o historia personal,

reaccionen frente a problemas o desafíos de manera inteligente, creativa y conciliadora. Nunca antes se había considerado incorporar en el análisis un concepto tanto o más importante que el cociente intelectual, como lo es la inteligencia emocional.”

¿Por qué algunas personas tienen más desarrollada que otras una habilidad especial que les permite relacionarse bien con los demás, aunque no sean las que más se destacan por su inteligencia?

¿Por qué unos son más capaces que otros para enfrentar contratiempos, o superar obstáculos y ver las dificultades de la vida de manera diferente?

El nuevo concepto que da respuesta a éste y otros interrogantes es la inteligencia emocional, una destreza que nos permite conocer y manejar nuestros propios sentimientos, interpretar o enfrentar los sentimientos de los demás, sentirnos satisfechos y ser eficaces en la vida, a la vez que crear hábitos mentales que favorezcan nuestra propia productividad. Y mas aun en lo que al ámbito laboral se refiere, una vez que logren esto los empleados de Supermaxi, se reflejaría un cambio inmediato en la percepción que el cliente tiene de la empresa, esto beneficiaría tanto a los dueños como a los propios empleados de la misma. Otras habilidades que caracterizan a la inteligencia emocional son: suficiente motivación y persistencia en los proyectos, resistencia a las frustraciones, control de los impulsos, regulación del humor, desarrollo de la empatía y manejo del estrés. Estos factores son los que se debe fortalecer en los colaboradores del Supermaxi, para potenciar el servicio y atención al cliente, vencer las diferencias internas entre compañeros y mantener las buenas relaciones humanas con superiores, mandos medios e inferiores.

Nuestras emociones pueden proporcionarnos información valiosa sobre nosotros mismos, sobre otras personas y sobre determinadas situaciones. El haber descargado nuestro mal humor sobre un compañero de trabajo puede indicarnos que nos sentimos abrumados por un exceso de trabajo. Sentir ansiedad ante una próxima exposición puede ser una señal de que necesitamos preparar mejor

nuestros datos y cifras. La frustración ante un cliente podría indicar que nos convendría encontrar otras formas de transmitir el mensaje.

Si escuchamos la información que nos proporcionan las emociones, podremos modificar nuestras conductas y pensamientos con el fin de transformar las situaciones. En el caso del arranque de cólera, por ejemplo, podríamos ver la importancia de tomar medidas para reducir nuestra carga de trabajo o para regular el proceso del mismo.

Como se aprecia, las emociones desempeñan un papel importante en el ámbito laboral. De la ira al entusiasmo, de la frustración a la satisfacción, cada día nos enfrentamos a emociones –propias y ajenas– en el trabajo. La clave está en utilizar las emociones de forma inteligente, que es precisamente lo que queremos decir con inteligencia emocional: hacer, deliberadamente, que nuestras emociones trabajen en beneficio propio, de modo que nos ayuden a controlar nuestra conducta y nuestros pensamientos para obtener mejores resultados.

Las emociones definen quiénes somos, tanto desde el punto de vista de nuestra propia mente como desde el punto de vista de otros.

1.2.4 Formulación del problema

¿Se puede considerar a la **Inteligencia emocional** de los empleados como un **elemento mediador** en el **trato y servicio al cliente** en la empresa Supermaxi de la ciudad de Ambato?

1.2.5 Interrogantes

Frente a este panorama de la inteligencia emocional en el campo laboral surgen algunas interrogantes que orientan el trabajo investigativo como:

- ¿Los colaboradores del Supermaxi, están conscientes del manejo de sus emociones tanto en la vida diaria como en la empresa?
- ¿Pueden controlar su estado de ánimo frente a diversas situaciones coyunturales propias de la actividad laboral y convivencia social?
- ¿Necesitarán de una educación en inteligencia emocional para tener pleno dominio de sus emociones y ser más productivos personal y laboralmente?
- ¿Repercute su estado de ánimo en el servicio y trato al cliente externo. Es una percepción visible evidente?
- Las jornadas largas de trabajo tienen que ver con su estrés y bajo rendimiento al final del día?

1.2.6 Delimitación del objeto de investigación

Contenido:

Área: Recursos Humanos

Ámbito: Laboral-emocional

Aspecto: Inteligencia emocional

Delimitación espacial

La investigación está orientada al ámbito laboral y de servicios en la empresa Supermaxi de la ciudad de Ambato, ubicada en la ciudadela Ficoa.

Delimitación temporal

La investigación se llevó a cabo en el segundo trimestre del año 2009.

Delimitación poblacional

Para este trabajo se contó con el cliente interno: empleados sean estos administrativos y de planta, y; cliente externo: usuarios de la empresa.

1.3 justificación

Las variables imponderables que se pueden presentar en el ámbito laboral son múltiples, mucho más cuando, en la empresa como el Supermaxi, es una corporación que acoge a miles de colaboradores en todo el país. Sin embargo, al limitarse este estudio, única y exclusivamente, a la ciudad de Ambato, se busca determinar la relación que existe entre la Inteligencia Emocional (IE) de los colaboradores y la repercusión directa o indirecta en la atención y servicio al cliente que es usuario del Centro Comercial. Ahí radica la importancia de este estudio.

Conocer el manejo de cualidades y habilidades cómo la autoconciencia, la motivación, la comunicación intra e interpersonal de los colaboradores será el objetivo principal del presente estudio, además, verificar la percepción de los clientes externos frente al manejo de las relaciones comerciales y de servicio que reciben por parte del cliente interno; estos factores serán determinantes en la toma de decisiones para rediseñar o reestructurar el manejo y administración de local existente en la ciudad de Ambato.

La presente investigación es muy factible de realizar, por cuanto, la investigadora es un miembro activo y colaborador directo dentro de la empresa, de manera que conoce, a ciencia cierta, el manejo, funcionamiento y operatividad de la organización, además, cuenta con la predisposición y apoyo directo de los Directivos y Administradores de la empresa. Por otra parte la colaboración de los compañeros de trabajo es directa y espontánea, de manera que facilita enormemente la operación de la recolección de información desde las fuentes primarias.

La aplicabilidad de la encuestas a los clientes externos no reviste dificultad lo que facilita mayormente la efectividad de la investigación.

Los beneficiarios directos de este trabajo investigativo son los colaboradores de la empresa y por asociación directa los clientes y la sociedad en general.

1.4 Objetivos

1.4.1 Objetivo general:

- Determinar la relación de la Inteligencia Emocional (IE) de los empleados como un elemento mediador, utilizando estrategias motivacionales, como capacitaciones para una eficiente atención y servicio al cliente en la empresa Supermaxi de la ciudad de Ambato en el periodo comprendido desde marzo hasta julio del presente año.

1.4.2 Objetivos específicos:

- Analizar las condiciones de desenvolvimiento laboral de los colaboradores, aplicando una investigación de campo, para una eficiente atención y servicio al cliente, de la empresa Supermaxi en la ciudad de Ambato en el periodo comprendido desde marzo hasta julio del 2010.
- Determinar el grado de percepción del cliente externo, aplicando encuestas, frente al trato atención y servicio por parte del cliente interno. para una eficiente atención y servicio al cliente, de la empresa Supermaxi en la ciudad de Ambato en el periodo comprendido desde marzo hasta julio del 2010.
- Diseñar un Plan de Mejoramiento del servicio y manejo de las capacidades emocionales para los colaboradores de la empresa SUPERMAXI de Ambato en el periodo comprendido desde marzo hasta julio del 2010.

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes investigativos

Extremera & Fernández (2004) en su documento electrónico realizan un detalle pormenorizado del camino que ha seguido la Inteligencia Emocional a través del tiempo y las aplicaciones que ha tenido en los diferentes ámbitos. “El concepto inteligencia emocional (IE) apareció por primera vez desarrollado en 1990 en un artículo publicado por Peter Salovey y John Mayer. No obstante, quedó relegado al olvido durante cinco años hasta que Daniel Goleman, psicólogo y periodista americano con una indudable vista comercial y gran capacidad de seducción y de

sentido común, convirtió estas dos palabras en un término de moda al publicar su libro *Inteligencia emocional* (1995). La tesis primordial de este libro se resume en que necesitamos una nueva visión del estudio de la inteligencia humana más allá de los aspectos cognitivos e intelectuales que resalte la importancia del uso y gestión del mundo emocional y social para comprender el curso de la vida de las personas. Goleman afirma que existen habilidades más importantes que la inteligencia académica a la hora de alcanzar un mayor bienestar laboral, personal, académico y social. Esta idea tuvo una gran resonancia en la opinión pública y, a juicio de autores como Epstein (1998), parte de la aceptación social y de la popularidad del término se debió principalmente a tres factores:

1. El cansancio provocado por la sobrevaloración del cociente intelectual (CI) a lo largo de todo el siglo XX, ya que había sido el indicador más utilizado para la selección de personal y recursos humanos.
2. La antipatía generalizada en la sociedad ante las personas que poseen un alto nivel intelectual, dichas personas, carecen de habilidades sociales y emocionales.
3. El mal uso, en el ámbito educativo de los resultados de los tests y evaluaciones de CI, que pocas veces pronostican el éxito real que los alumnos tendrán una vez incorporados al mundo laboral, y que tampoco ayudan a predecir el bienestar y la felicidad a lo largo de sus vidas. Y porque no decir dentro de la empresa, el manejo inadecuado de los resultados de los tests que se realizan dentro de una empresa, da paso a decisiones erróneas sobre la manera de enfrentar los problemas que se presentan a diario.

Como consecuencia de este conjunto de eventos y tras el best-seller de Goleman, fuimos invadidos por una oleada de información mediática de todo tipo (prensa, libros de autoayuda, páginas web, etc.). Por otra parte, diferentes autores, como Bar-On (1997), Cooper y Sawaf (1997), Shapiro (1997), Goleman (1998) y Gottman (1997) publicaron aproximaciones al concepto de lo más diversas, propusieron sus propios componentes de la IE y elaboraron herramientas para

evaluar el concepto. Aunque la mayoría de ellos discrepa en las habilidades que debe poseer una persona emocionalmente inteligente, todos están de acuerdo en que estos componentes, le hacen más fácil y feliz su vida. Lamentablemente, desde estas aproximaciones se han realizado multitud de afirmaciones sobre la influencia positiva de la IE, que no han sido contrastadas de forma empírica. Las aseveraciones más usuales se han relacionado con el efecto y la influencia de la IE en nuestras vidas, o bien, con las distintas áreas en las que la IE podía influir. Así, el fomento de la IE ayudaría a potenciar las relaciones con nuestros hijos (Shapiro, 1997; Gottman, 1997; Elias, Tobias y Friedlander, 1999), ayudaría a mejorar nuestro trabajo (Weisinger, 1997; Cooper y Sawaf, 1997) o tendrían efectos beneficiosos en el contexto educativo (Steiner y Perry, 1997), entre otros. El único inconveniente fue que todas estas afirmaciones no fueron avaladas por datos empíricos contrastados que sistemática y rigurosamente demostrasen, por un lado, el grado explicativo de la IE y, por otro, el papel real de ésta en las distintas áreas de nuestra vida, en comparación con otras dimensiones del ser humano (p.e., inteligencia general, personalidad, características socio-demográficas, redes sociales, etc.).

Hasta finales de la década pasada y comienzos de la actual se empezaron a dar los primeros pasos firmes en la constatación empírica de los efectos que una buena IE puede ejercer sobre las personas. En general, los primeros trabajos se encaminaron a examinar el constructo de IE, se centraron en el desarrollo teórico de modelos y la creación de instrumentos de evaluación rigurosos (Mayer, Caruso y Salovey, 2000; Salovey, Woolery y Mayer, 2001). En la actualidad, existe suficiente base teórica y se han desarrollado las herramientas necesarias para examinar de forma fiable la relación de este concepto con otras variables relevantes, tanto en experimentos de laboratorio como en estudios de campo. De hecho, la línea de investigación vigente se centra en establecer la utilidad de este nuevo constructo en diversas áreas vitales de las personas, con el objetivo de demostrar cómo la IE determina nuestros comportamientos y en qué áreas de nuestra vida influye más significativamente.

Entre los diferentes acercamientos a la IE, la teoría desarrollada por los creadores del concepto, John Mayer y Peter Salovey (1990) –a nuestro juicio–, sigue siendo la más defendida y avalada empíricamente (Fernández-Berrocal y Extremera, 2002; Extremera y Fernández-Berrocal, 2003b). Desde esta perspectiva, la IE engloba un conjunto de habilidades relacionadas con el procesamiento emocional de la información. En concreto, la definición más concisa delimita la IE como “la habilidad para percibir, asimilar, comprender y regular las propias emociones y la de los demás promoviendo un crecimiento emocional e intelectual” (Mayer y Salovey, 1997, p.10).

2.2 fundamentación filosófica

La investigadora se alinea con el paradigma crítico-propositivo donde el ser humano desarrolle sus capacidades y potencialidades en función del trabajo productivo para una sociedad más justa y equitativa. Que toda propuesta esté encaminada a solucionar los problemas sociales, en la que el humanismo sea pieza fundamental de toda acción individual y colectiva, siempre buscando el bien común y el desarrollo participativo. (Mantilla & Tibanta 2004)

Como señala Mesa (s/f), en su documento en línea que dentro del paradigma crítico los que se busca es “contribuir a la alteración de la realidad y promover su cambio”.

Fundamentación epistemológica

Ramírez et. al (2001.), considera la fundamentación epistemológica como:

“El conjunto de factores, operaciones y parámetros que intervienen en la producción y transmisión sistemática del conocimiento, así como a las capacidades que éste fomenta en los individuos y a las consecuencias directas e indirectas que suscita en la actividad social. Estas premisas atañen, también, a la creatividad y al sentido crítico involucrados en el proceso de desarrollo de nuevos conocimientos y experiencias”.

Porque a más de solucionar problemas investigativos se genera el conocimiento mediante una vinculación directa entre el objeto y sujeto cognoscente, en un marco de interacción dialéctica y dialógica continua.

Como la investigadora forma parte de los empleados de la empresa, hace de una u otra forma que ella se vuelva parte del problema, he interactúa a diario con el personal, y vea de un cuadro mas cercano la situación.

Fundamentación ontológica

Dentro de la panorámica y visión critico-propositiva, la investigación está orientada a buscar las causas de los problemas y proponer soluciones de beneficio individual, colectivo y social, allí radica el ser de la investigación y la esencia de la misma. Es decir se dará solución al problema si hubiere.

Fundamentación axiológica

Los valores morales, son elementos prioritarios en toda formación humana, que contribuyen al hombre a darle una dimensión de importancia y trascendencia ética, moral y cívica en el contexto de su convivencia y desempeño social. La presente investigación se marca en esa praxis axiológica de la rectitud, la honestidad científica y la verdad concluyente sea cual fuere sus resultados. Sólo la verdad de lo hechos provee de conocimientos validos y confiables aplicables a desarrollo social cultural y científico.

Los principios de objetividad y pragmatismo le convierten a esta investigación en un referente de praxis axiológica y fundamentalmente de honestidad científica, por su apego tácito a las recomendaciones metodológicas puntuales.

En esta investigación podemos también dar a conocer los valores que para los empleados se convierten en reglas de convivir a diario: responsabilidad, respeto, puntualidad, no mentir, no robar ni dejar que otro lo haga, mantener discreción con la información de la empresa.

2.3 Fundamentación legal

En la presente investigación no amerita una fundamentación jurídica y legal, puesto que tiene que ver estrictamente con componentes psicológicos y humanos, más bien en función de administración y manejo de personal.

2.4 Categorías fundamentales

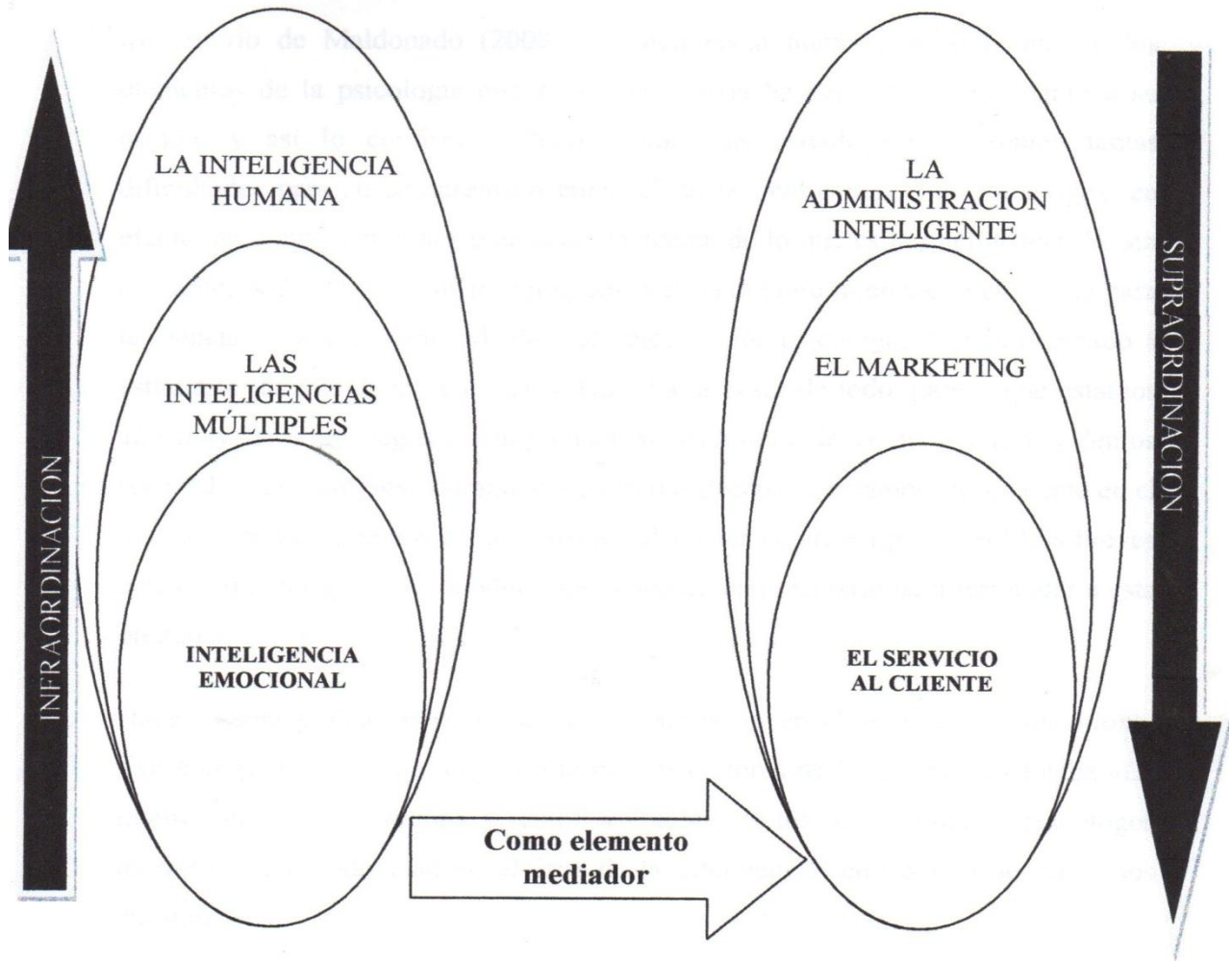


Fig. 2. Categoría conceptuales

LA INTELIGENCIA HUMANA

En criterio de Maldonado (2008), la inteligencia humana ha sido uno de los elementos de la psicología que más controversia ha demostrado en cuanto a su estudio y así lo confirma: “Pocos fenómenos psicológicos presentan tantas dificultades para su comprensión como el de la inteligencia. Los psicólogos, en efecto, no consiguen ponerse de acuerdo acerca de lo que es la inteligencia. Y, sin embargo, pocos fenómenos psicológicos presentan tanto interés e importancia para la ciencia y para la sociedad. Por este motivo, los psicólogos se han dedicado a estudiarlo durante decenas de años. Hoy día, a pesar de todo, parece que estamos aún muy lejos de llegar a comprender la naturaleza de la inteligencia. ¿Hemos realizado algún progreso durante estas últimas décadas o estamos básicamente en el mismo punto en que nos encontrábamos al iniciar las investigaciones? Los breves ensayos que integran este módulo nos proporcionan una base para responder a esta pregunta.”(p.5)

Hace sesenta y siete años se publicó un simposio en el *Journal of Educational Psychology*. El simposio, organizado por los editores de la revista, se titulaba «La inteligencia y su medición» y reunió a muchos de los más eminentes psicólogos teóricos que investigaban en el área de la inteligencia, con objeto de tratar dos cuestiones:

1. ¿Qué es la «inteligencia» y cuál es el mejor modo de medirla mediante tests colectivos?
2. ¿Cuáles han de ser los «pasos siguientes» más importantes en la investigación sobre la inteligencia?

Aunque han transcurrido seis décadas y media desde la publicación de este simposio, tan importante y tan ampliamente citado, un esfuerzo de esta índole no se ha vuelto a repetir.

En opinión de Detterman (2003) “la inteligencia puede definirse como un sistema complejo compuesto por numerosos procesos cognitivos independientes entre sí, pero que pueden operar conjuntamente. Este operar conjunto contribuye a la aparición de un factor general de inteligencia”

Gardner define como: “Una aptitud para solucionar problemas o diseñar productos que son valorados dentro de una o más culturas”.

LAS INTELIGENCIAS MÚLTIPLES

La enciclopedia electrónica Wikipedia detalla brevemente la temática de las inteligencias múltiples en los siguientes términos:

La **teoría de las inteligencias múltiples** es un modelo propuesto por Howard Gardner en el que la inteligencia no es vista como algo unitario, que agrupa diferentes capacidades específicas con distinto nivel de generalidad, sino como un conjunto de inteligencias múltiples, distintas e independientes. Gardner define la inteligencia como la "*capacidad de resolver problemas o elaborar productos que sean valiosos en una o más culturas*".

Primero, amplía el campo de lo que es la **inteligencia** y reconoce lo que se sabía intuitivamente: Que la brillantez académica no lo es todo. A la hora de desenvolverse en la vida no basta con tener un gran expediente académico. Hay gente de gran capacidad intelectual pero incapaz de, por ejemplo, elegir ya bien a sus amigos; por el contrario, hay gente menos brillante en el colegio que triunfa en el mundo de los negocios o en su vida personal. Triunfar en los negocios, o en los deportes, requiere ser inteligente, pero en cada campo se utiliza un tipo de inteligencia distinto. No mejor ni peor, pero sí distinto. Dicho de otro modo, Einstein no es más ni menos inteligente que Michael Jordan, simplemente sus inteligencias pertenecen a campos diferentes.

Segundo, y no menos importante, Gardner define la inteligencia como una capacidad. Hasta hace muy poco tiempo la inteligencia se consideraba algo innato e

inamovible. Se nacía inteligente o no, y la educación no podía cambiar ese hecho. Tanto es así que en épocas muy cercanas a los deficientes psíquicos no se les educaba, porque se consideraba que era un esfuerzo inútil.

Considerando la importancia de la psicología de las inteligencias múltiples, ha de ser más racional tener un objeto para todo lo que hacemos, y no solo por medio de estas inteligencias. Puesto que deja de lado la objetividad, que es el orden para captar el mundo.

La inteligencia: ¿genética o aprendizaje?

Definir la inteligencia como una capacidad la convierte en una destreza que se puede desarrollar. Gardner no niega el componente genético, pero sostiene que esas potencialidades se van a desarrollar de una u otra manera dependiendo del medio ambiente, las experiencias vividas, la educación recibida, etc.

Ningún deportista de élite llega a la cima sin entrenar, por buenas que sean sus cualidades naturales. Lo mismo se puede decir de los matemáticos, los poetas, o de la gente emocionalmente inteligente. Debido a eso, según el modelo propuesto por Howard Gardner todos los seres humanos están capacitados para el amplio desarrollo de su inteligencia, apoyados en sus capacidades y su motivación.

No obstante debemos poner en consideración que la inteligencia a criterio personal parte primero de una genética siendo esta la que marca y define el comportamiento y desarrollo de las habilidades de una persona.

Tipos de inteligencia

Howard Gardner añade que así como hay muchos tipos de problemas que resolver, también hay muchos tipos de inteligencia. Hasta la fecha Howard Gardner y su equipo de la Universidad Harvard han identificado ocho tipos distintos:

- **Inteligencia lingüística**: la que tienen los escritores, los poetas, los buenos redactores. Utiliza ambos hemisferios.

- **Inteligencia lógica-matemática:** utilizada para resolver problemas de lógica y matemáticas. Es la inteligencia que tienen los científicos. Se corresponde con el modo de pensamiento del hemisferio lógico y con lo que la cultura occidental ha considerado siempre como la única inteligencia.
- **Inteligencia espacial:** consiste en formar un modelo mental del mundo en tres dimensiones; es la inteligencia que tienen los marineros, los pilotos, los ingenieros, los cirujanos, los escultores, los arquitectos o los decoradores.
- **Inteligencia musical:** permite desenvolverse adecuadamente a cantantes, compositores y músicos.
- **Inteligencia corporal-cinestésica,** o capacidad de utilizar el propio cuerpo para realizar actividades o resolver problemas. Es la inteligencia de los deportistas, los artesanos, los cirujanos y los bailarines.
- **Inteligencia intrapersonal:** permite entenderse a sí mismo y a los demás ; se la suele encontrar en los buenos religiosos ,vendedores, políticos, profesores o terapeutas.
- **Inteligencia interpersonal:** es la inteligencia que tiene que ver con la capacidad de entender a otras personas y trabajar con ellas; se la suele encontrar en políticos, profesores psicólogos y administradores.
- **Inteligencia emocional:** capacidad de las personas para manejar sus emociones ante las adversidades que se le presente, y no involucrarles con el trabajo. Este tipo de inteligencia la pueden desarrollar todo tipo de personas.

La inteligencia, una combinación de factores

Según esta teoría, todos los seres humanos poseen las ocho inteligencias en mayor o menor medida. Al igual que con los estilos de aprendizaje no hay tipos puros, y si los hubiera les resultaría imposible funcionar. Un ingeniero necesita una inteligencia espacial bien desarrollada, pero también necesita de todas las demás, de la inteligencia lógico matemática para poder realizar cálculos de estructuras, de la inteligencia interpersonal para poder presentar sus proyectos, de la inteligencia corporal - kinestésica para poder conducir su coche hasta la obra, etc. Gardner enfatiza el hecho de que todas las inteligencias son igualmente importantes y, según

esto, el problema sería que el sistema escolar vigente no las trata por igual sino que prioriza las dos primeras de la lista, (la inteligencia lógico -matemática y la inteligencia lingüística). Sin embargo en la mayoría de los sistemas escolares actuales se promueve que los docentes realicen el proceso e enseñanza aprendizaje a través de actividades que promuevan una diversidad de inteligencias, asumiendo que los alumnos poseen diferente nivel de desarrollo de ellas y por lo tanto es necesario que todos las pongan en práctica.

Para Gardner es evidente que, sabiendo lo que se sabe sobre estilos de aprendizaje, tipos de inteligencia y estilos de enseñanza, es absurdo que se siga insistiendo en que todos los alumnos aprendan de la misma manera. La misma materia se podría presentar de formas muy diversas que permitan al alumno asimilarla partiendo de sus capacidades y aprovechando sus puntos fuertes. Además, tendría que plantearse si una educación centrada en sólo dos tipos de inteligencia es la más adecuada para preparar a los alumnos para vivir en un mundo cada vez más complejo.

LA INTELIGENCIA EMOCIONAL EN EL TRABAJO

Tomando la sistematización de Sacerio (2005) en su documento electrónico: “La inteligencia emocional en el trabajo” puntualiza con finos detalles la aplicación, relación e implicación que tiene la inteligencia emocional en el campo laboral.

“Es necesario, antes de adentrarnos en el papel que juegan las emociones en una empresa, destacar que existe dentro de ésta un término que es necesario analizar con el tema que nos ocupa, y es el relacionado con la inteligencia organizacional”.

Llamada indistintamente inteligencia corporativa o inteligencia empresarial, Orozco (s/f) un destacado autor cubano, estudioso del tema, define con un concepto muy completo a la inteligencia empresarial y precisa que es: “una herramienta gerencial cuya función es facilitar a las administraciones el cumplimiento de la misión de sus organizaciones, mediante el análisis de la información relativa a su negocio y su entorno”; agrega además que desde el punto de vista del manejo de la información, “ella compila, reúne y analiza datos e información, cuyo resultado disemina en la

organización, todo lo cual permite obtener de modo sistemático y organizado, información relevante sobre el ambiente externo y las condiciones internas de la organización, para la toma de decisiones y la orientación estratégica". Asimismo describe o prevé hechos y procesos tecnológicos, de mercado, sociales y presenta tendencias. De igual modo usa bases de datos, redes, información de archivos, herramientas informáticas y matemáticas y todo lo necesario para captar, evaluar, validar, analizar información y llegar a conclusiones.

La inteligencia organizacional es la capacidad de una organización para tomar decisiones efectivas, como resultado del conocimiento adquirido y el conocimiento generado, a partir de la información interna (procedente de los recursos humanos, los procesos, los productos, etc.) e información externa (análisis de tendencias, clientes, competidores). Por tanto, la inteligencia organizacional, es la capacidad intelectual de las organizaciones, que no es precisamente la unión de varias personas inteligentes, soportadas sobre las tecnologías más avanzadas disponibles para realizar sus funciones, sino que en ella, el conocimiento individual se gestiona, comparte y regenera en un nuevo conocimiento de carácter organizacional.

Es válido apuntar que una organización "colmada de inteligencias aisladas" puede ser menos inteligente que otra, con individuos de un menor coeficiente de inteligencia, cuyas decisiones sean inteligentes. Veamos entonces la relación entre ambas inteligencias. Muchas personas parecen ser inteligentes por su manera de hablar y actuar, sin embargo, no son capaces de resolver fácilmente los problemas de la vida diaria. Una persona inteligente presenta, una habilidad excepcional para captar hasta la información más compleja del mundo exterior; otra para responder apropiadamente a esa información, y por último, la habilidad para aprender rápidamente. De acuerdo con estos aspectos, los individuos tienen diferentes grados de inteligencia y en este sentido también las organizaciones ostentan diferentes grados de inteligencia. (Orozco s/f)

Por tanto, el hombre es el principal recurso en una organización y la expresión de la inteligencia corporativa depende de la inteligencia humana.

Ahora, en busca del éxito que necesita todo trabajador y que repercute significativamente en los objetivos organizacionales, quedó demostrado por Goleman que la superioridad técnica e intelectual tiene poca importancia.

Diferentes autores han abordado el tema de la inteligencia emocional en la empresa, sin embargo, los hallazgos encontrados por Daniel Goleman son los más aceptados y con los que particularmente comparto. Por eso, en toda la explicación siguiente me apoyo en este autor.

Según este investigador, su primer libro tuvo mucha acogida en la comunidad empresarial, inmediatamente empezó a recibir numerosas solicitudes de conferencias, consultas e intercambios de diferentes tipos de organizaciones. Esa demanda inusitada lo llevó a realizar una investigación de dos años, como parte de la cual encargó a firmas consultoras y especialistas nuevos análisis científicos de datos de cientos de empresas. Uno de los descubrimientos que obtuvo fue que *"...el CI ocupa el segundo puesto, por debajo de la inteligencia emocional, para un desempeño laboral sobresaliente..."*. En base a estos resultados, de más de 500 empresas, Goleman escribió el libro "Inteligencia emocional en la empresa".

En una entrevista realizada en 1999 a este famoso ex_ periodista del The New York Times, en Argentina, donde lazaría en una feria su espléndido libro "Inteligencia emocional en la empresa", afirmó que: *"la aptitud emocional es algo así como una metahabilidad, que determina cómo podemos utilizar cualquier otro talento, incluido el intelecto"*, lo cual es cierto, no existe conducta humana sin que esté presente una emoción, y el manejo positivo de las mismas facilita en gran medida el éxito en las tareas que emprendemos.

Las emociones y los estados de ánimo son fuertemente contagiosos dentro de una empresa y de ese tono anímico que se difunde por la empresa depende una parte considerable de su éxito o fracaso. Algunos estudios han llegado a cuantificar los mayores ingresos que un negocio del sector servicios puede obtener gracias a un buen clima emocional entre sus empleados. Goleman afirma: "los ingresos de una

empresa crecen un 2 % por cada 1% de mejora en ese ambiente emocional y que el clima de una empresa depende hasta en un 70% de las acciones de su líder”.

Con este enfoque, más centrado en el mundo empresarial y gerencial, Goleman destaca que “La aptitud emocional es importante sobre todo en el liderazgo, papel cuya esencia es lograr que otros ejecuten sus respectivos trabajos con más efectividad. La ineptitud de los líderes reduce el desempeño de todos: hace que se malgaste el tiempo, crea asperezas, corroe la motivación y la dedicación al trabajo, acumula hostilidad y apatía. Asegura este norteamericano, que un directivo que logre aplicar con eficiencia dichas habilidades, logra influir entre un cincuenta y un setenta por ciento en el clima organizacional de la empresa.

Otro libro escrito por este excelente investigador fue, “El líder resonante crea más”, en el que plantea que los grandes líderes son personas que saben manejar sus emociones, que la principal misión de estos es la de alentar, persuadir, motivar, escuchar y alentar la resonancia. Ciertamente el nuevo modelo por el que aboga el liderazgo de este siglo debe tener en cuenta los aspectos emocionales. El liderazgo no debe apoyarse tanto en la autoridad como en el arte de las relaciones.

Para el autor del libro “La inteligencia Emocional”, los dirigentes que no tienen éxito soportan mal la presión de trabajo y generalmente están de mal humor y con ataques de cólera, mientras que los triunfadores son empáticos, serviles y respetuosos, tanto con sus subordinados como con sus jefes.

La falta de inteligencia emocional puede repercutir de forma negativa en las personas e incluso arruinar sus carreras profesionales. Es preciso aclarar que este tipo de inteligencia no se establece al nacer, se crea y se alimenta con el desarrollo de nuestras vidas.

El que dirige debe ser capaz de manejar situaciones complejas de relaciones y comportamientos humanos para lo cual es necesario, entre otras habilidades, saber establecer una relación de comprensión y confianza entre la gente que dirige, saber

escuchar, ser capaz de persuadir en forma convincente, y de generar entusiasmo y compromiso en la gente.

Pero, para lograr esto, es necesario que antes sea capaz de identificar su estado de ánimo, conocer sus fortalezas y debilidades, para explotar las primeras y neutralizar las segundas, controlar sus emociones y ser capaz de motivarse con lo que hace. Si uno no es capaz de sentir entusiasmo por lo que hace, difícilmente podrá generar entusiasmo en los que lo rodean. Cuentan que León Tolstoi, el famoso escritor ruso, dijo en una ocasión *“La felicidad no está en hacer lo que uno quiere, sino en querer lo que uno hace”*.

Tras estudiar cientos de empresas, Goleman llegó a la conclusión de que las habilidades de inteligencia emocional aumentan cuando más se asciende en la organización. Cuanto más alto sea el puesto, menos importantes resultan las habilidades técnicas y más importantes son las aptitudes de la inteligencia emocional.

Este científico reconoce que algunos puestos de trabajo, como los de dirección, requieren de al menos un mínimo de conocimientos para garantizar cierto desempeño, sin llegar a la excelencia, pero que el mayor porcentaje de factores para lograr el éxito en la tarea corresponde a factores emocionales y de forma particular a lo que él llama competencias emocionales. Se plantea que los profesionales más brillantes además de su propia inteligencia académica, son hábiles a la hora de reconocer sus propios sentimientos y los de los demás. Son capaces de controlar sus estados de ánimo, impulsos y recursos internos.

Los componentes de la inteligencia emocional, separadamente, han estado presentes desde hace años en las ofertas de programas de capacitación de directivos. Un análisis de estos componentes, con un enfoque en sistema, que es el aporte que hacen los especialistas en inteligencia emocional, permite identificar comportamientos y aptitudes que pueden propiciar un liderazgo efectivo y constituir una herramienta muy útil para la conducción de grupos de personas y de

procesos organizacionales. Sin embargo, en los primeros libros publicados sobre el tema, a mediados de los años noventa, no prevalecía este enfoque.

Las habilidades emocionales rara vez aparecen aisladas y para que un individuo alcance una actuación notable en el trabajo o en la sociedad necesita dominar y aplicar un amplio número de competencias emocionales, definidas estas como el grado de destrezas que somos capaces de alcanzar en el dominio de nuestras facultades, tanto sensitivas como intelectuales. La Competencia Emocional en sí es la muestra de hasta qué punto una persona ha sabido y ha podido trasladar ese potencial a las acciones de su vida cotidiana.

"La Inteligencia Emocional comprende una serie de habilidades que el Dr. Daniel Goleman caracteriza como genéricas, jerárquicas e interdependientes. En otras palabras, cada una requiere de las otras para desarrollarse, se sirven de base unas a otras y son necesarias en distintos grados según los tipos de trabajo y las tareas que se cumplan."

Esencialmente, la Inteligencia Emocional proporciona a las personas capacidad y habilidad para regular sus fuerzas e impulsos emocionales contraproducentes, muchos de ellos inconscientes, los cuales boicotean sus relaciones (personales, familiares, sociales) y calidad de vida.

Reconoce que una persona posee una inteligencia emocional determinada por cualidades como: autocontrol, empatía, entusiasmo, persistencia, motivación, destreza, autoconciencia y confianza.

Es decir que para alcanzar cierta inteligencia emocional no solo es preciso conocer que se necesita para ello, se extiende más allá de esto, es necesario ponerlas en práctica en aras de lograr determinadas competencias emocionales.

Las personas que muestran una buena competencia emocional, disfrutan de una situación ventajosa en los diversos dominios y dimensiones de la vida, por ello se

siente más satisfechos consigo mismo y resultan más eficaces en las tareas que emprenden.

Por consiguiente las emociones determinan, el nivel de rendimiento de que somos capaces, en estado de equilibrio o desequilibrio emocional, así como determinan qué tipo de relación mantendremos con nuestros subordinados (liderazgo), con nuestros superiores (adaptabilidad) o con nuestros pares (trabajo en equipo). Las emociones determinan cómo respondemos, nos comunicamos, nos comportamos y funcionamos en el trabajo y/o la empresa.

En su libro, “Trabajando con inteligencia emocional”, *Goleman* identifica las competencias que dependen de los estados de ánimo y que determinan un desempeño exitoso en el trabajo. Se trata de 25 habilidades que se derivan de cinco áreas -autoconciencia, autorregulación, motivación, empatía y habilidades sociales- de la teoría formulada por Salovey y Mayer (1990).

Estas capacidades son:

Área 1. Autoconciencia (implica reconocer los propios estados de ánimo, los recursos y las intuiciones):

- Conciencia emocional: identificar las propias emociones y sus posibles efectos.
- Correcta autovaloración: conocer las fortalezas y limitaciones propias.
- Autoconfianza: un fuerte sentido del valor y capacidad propia.

Área 2. Autorregulación (manejo de los propios estados de ánimo, impulsos y recursos):

- Autocontrol: mantener vigiladas las emociones y los impulsos.
- Confiabilidad: mantener estándares adecuados de honestidad e integridad.
- Conciencia (compromiso consigo mismo): asumir las responsabilidades del propio desempeño laboral.
- Adaptabilidad: flexibilidad en el manejo de las situaciones de cambio.

- **Innovación:** sentirse cómodo con la nueva información, las nuevas ideas y las nuevas situaciones.

Área 3. Motivación (intensidad y dirección de las emociones que guían o facilitan el cumplimiento de las metas establecidas):

- **Impulso hacia el logro:** esfuerzo por mejorar o alcanzar un estándar de excelencia laboral.
- **Compromiso:** alinearse con las metas del grupo u organización.
- **Iniciativa:** disponibilidad para reaccionar ante las oportunidades.
- **Optimismo:** persistencia en la consecución de los objetivos, a pesar de los obstáculos y retrocesos que puedan presentarse.

Área 4. Empatía (conciencia de los sentimientos, necesidades y preocupaciones de los otros):

- **Comprensión de los otros:** percibir los sentimientos y perspectivas de los compañeros de trabajo.
- **Desarrollo de los otros:** estar atentos a las necesidades de desarrollo de los otros y reforzar sus habilidades.
- **Servicio de orientación:** anticipar, reconocer y satisfacer las necesidades reales del cliente.
- **Diversificación:** cultivar las oportunidades laborales en los distintos tipos de personas.
- **Conciencia política:** ser capaz de captar y comprender las corrientes emocionales del grupo, así como el poder de las relaciones entre sus miembros.

Área 5. Habilidades sociales (inducir respuestas deseadas en los otros):

- **Influencia:** idear y realizar adecuadamente tácticas efectivas de persuasión.

- Comunicación: saber escuchar abiertamente al resto y elaborar mensajes convincentes.
- Manejo de conflictos: saber negociar y resolver los desacuerdos que se presenten dentro del equipo de trabajo.
- Liderazgo: capacidad de inspirar y guiar a los individuos y al grupo en su conjunto.
- Catalizar el cambio: iniciador o administrador de las situaciones nuevas.
- Construir lazos: alimentar y reforzar las relaciones interpersonales dentro del grupo.
- Colaborar y cooperar: trabajar con otros para alcanzar metas compartidas.
- Trabajar en equipo: ser capaz de crear sinergia para la consecución de metas colectivas.

Estas competencias emocionales se concretan en cinco habilidades esenciales a desarrollar, ellas son:

1. Autoconciencia.
2. Autocontrol.
3. Motivación.
4. Empatía.
5. Habilidades sociales.

La capacidad de conocimiento de uno mismo nos capacita para establecer contacto con los propios sentimientos, diferenciarlos entre ellos con objeto de orientar nuestra conducta. Esta capacidad de reconocer nuestros sentimientos es la piedra angular de la IE. Su verificación se obtiene mediante la introspección subjetiva que nos permite seguir con atención nuestros sentimientos. Las personas que poseen una mayor comprensión y una más clara certeza de sus emociones saben dirigir mejor sus propias vidas.

La conciencia de uno mismo es una habilidad que nos permite controlar nuestros sentimientos y adecuarlos a las circunstancias del momento. Hay que tener la

habilidad para saber tranquilizarse y desembarazarse de la ansiedad, de la tristeza o la irritabilidad. Las personas que carecen de estas habilidades, se enfrentan constantemente con tensiones desagradables que desestabilizan y atormentan su estado interior. Quienes tienen esta habilidad se recuperan más rápido de los reveses de la vida.

El autocontrol emocional nos da la capacidad de demorar la gratificación momentánea y sofocar la agresiva impulsividad. Este dominio y gobierno propio nos hace más productivos y eficaces en las empresas que acometemos.

La motivación y emoción tienen la misma raíz latina, *MOTERE*, que significa *MOVERSE*. La motivación es una fuerza que nos impulsa, nos da energía para emprender las metas que nos propongamos.

En todos los órdenes de la vida la motivación es la clave de cualquier logro y progreso.

Pero en la vida laboral, hoy es la esencia del éxito. A tal punto que uno de los más grandes dirigentes empresarios de este siglo, Lee Iaccocca, expresó en una ocasión: “nada hay más importante en la gestión empresarial como el saber motivar a la gente, una motivación vale por diez amenazas, dos presiones y seis memorandos”.

Para mejorar la automotivación, es necesario pensar que se es capaz para encontrar distintas salidas a un problema, sentir que se posee la capacidad y energía necesaria para realizar una determinada tarea. Hay que estar seguros de las propias posibilidades y pensar que lo que se está haciendo supone un desarrollo personal y un afán de superación.

Otra habilidad importante señalada por la IE es la Empatía, una de las destrezas de don de gente, como lo son también la bondad, la habilidad para entender una situación social, por ejemplo. La empatía puede definirse como la posesión de sensibilidad psíquica para detectar las señales externas que nos indican lo que necesitan o quieren los demás. Esta habilidad emocional es esencial para las

relaciones sociales y el mundo laboral. Es idónea para el liderazgo y la eficacia en los contactos interpersonales.

La empatía puede desarrollarse si se pone especial interés en comprender e interpretar los canales de comunicación no verbal que acompañan a toda comunicación. Fijarse en el tono de voz, en los gestos, en las expresiones corporales y faciales de los demás ayuda a intuir cómo se sienten realmente.

Hay quien es diestro para controlar sus propios sentimientos, pero en cambio es inepto para adivinar los trastornos emocionales ajenos. Las lagunas de nuestra habilidad emocional pueden superarse mediante el esfuerzo y el positivo interés por nuestros colaboradores.

Las habilidades sociales junto con la empatía, hace referencia a la capacidad de las personas para manejar las relaciones con los demás y conducirlos hacia la dirección que se desee ya sea buscando un acuerdo o un entusiasmo frente a un producto o servicio.

Todas las personas necesitan sentirse parte de un grupo, pero para muchas, el hecho de entrar en contacto con otros es un verdadero problema. Para tener éxito en el intento, lo primero es observar al grupo. Conocer sus aficiones, lo que les une, cómo se comportan cuando están juntos y procurar imitarlo, para no quedar fuera de lugar. Hablando con los demás y disfrutando con las mismas actividades se van creando lazos.

Al dirigir un grupo, deben combinarse de la mejor manera los cinco elementos de la Inteligencia Emocional. Sólo así el que comanda al grupo será un líder sobresaliente.

Por ejemplo, un concepto erróneo muy extendido es considerar a los conflictos siempre de manera negativa. Por el contrario, éstos pueden ser una experiencia positiva, generadora de nuevas ideas o soluciones y catalizadora de cambios. Porque el conflicto no es en sí mismo un problema, la cuestión es cómo se lo

maneja. El buen manejo del conflicto es ahorro de tiempo; aumento de la oportunidad de hacer trabajo real. Muchos directivos pierden más tiempo evitando o suavizando las diferencias que si hablaran abiertamente de ellas.

No es casualidad que este sea el último componente de la Inteligencia Emocional, ya que los demás elementos combinados dan como resultado unas mayores Habilidades Sociales, ya sea, por ejemplo, que alguien posea una buena empatía o una excelente motivación, lo que genera que su "brillo" se transmita y se refleje en las personas con las que está tratando y relacionando.

En general, la inteligencia emocional es aquella que permite interactuar con los demás, trabajar en grupo, tolerar situaciones difíciles y de conflicto, fortalecer vínculos afectivos, establecer una empatía social, controlar los impulsos y mantener niveles adecuados de humor. La carencia de las aptitudes anteriores se denomina actualmente analfabetismo emocional.

Según *Goleman*, la inteligencia emocional en el trabajo se manifiesta en disposiciones que deben desarrollarse, tanto por los gerentes como por el personal especializado, entre ellas se encuentran: el compromiso organizacional, las iniciativas que estimulan el mejoramiento y la calidad en la ejecución de las distintas tareas, los incentivos para el desarrollo de la comunicación y la confianza entre los empleados, los distintos jefes y directivos de la empresa, la construcción de relaciones dentro y fuera de la compañía que ofrecen una ventaja competitiva, el incentivo de una constante colaboración, apoyo e intercambio de fuentes y recursos, la innovación, riesgo y enfrentamiento de cualquier situación como un equipo y la pasión por el aprendizaje y el mejoramiento continuo.

El estudio de las emociones pudiera parecer algo etéreo, sin embargo numerosas investigaciones sustentan el enorme significado que tienen las emociones para la vida de las personas.

Pero, ¿cómo podemos apropiarnos de las habilidades emocionales para bien personal y de la empresa?. En la teoría esto es fácil de entender, pero llevarlo a la práctica requiere del esfuerzo y compromiso de cada uno de los sujetos implicados.

En los Seminarios, según el origen etimológico de la palabra, las personas adquieren información básica –con algún ejercicio práctico- respecto al origen y al alcance de la Inteligencia Emocional, además de aprender las 5 Habilidades Prácticas. Mientras que, en los Talleres, se aprenden en profundidad cada una de las 5 Habilidades Prácticas, participando de las dinámicas de grupo y de los ejercicios que acompañan el desarrollo de cada una de las Habilidades.

Los talleres de Inteligencia Emocional serán efectivos cuando:

- Los objetivos estén claros y muy bien definidos hallándose dentro del área de la inteligencia emocional.
- Sean guiados por profesionales de la inteligencia emocional.
- Se logre un clima de confianza, apertura y sinceridad.
- Se siga una metodología vivencial, utilizando métodos tipo "in-door / out-door training" o juegos y experiencias que faciliten la conexión con la realidad individual y de la empresa.
- Propicien la introspección, la reflexión y la toma de conciencia.
- Conecten con las emociones y la motivación de cada participante.

De acuerdo a Saceiro (2005) (Op.cit.) se dice que “Hoy ya sabemos que las personas emocionalmente inteligentes son más eficaces en la vida. Sin embargo, eso no significa que quienes no lo sean no puedan alcanzar el éxito”.

Evidentemente no. La inteligencia emocional puede mejorar a lo largo de la vida. Con el decursar de los años, el sujeto se desarrollará en la medida que sea, primero que todo, más consciente de sus estados de ánimos, tenga la capacidad de manejar emociones angustiosas, de comprender a sus semejantes y de guiar o aconsejar a los demás por el camino más beneficioso.

Las personas emocionalmente inteligentes son realistas respecto a las metas que se trazan y logran un equilibrio interno, apoyándose fundamentalmente en las fortalezas para minimizar las debilidades y amenazas. Son personas constructivas, es decir, son capaces de aprovechar lo que se les ofrece, superando todos los obstáculos que se le presentan. Es oportuno destacar que no se trata reprimir el sentimiento o la emoción que no nos gusta, esto puede conducir a desajustes de la personalidad, sino de adecuar la expresión emocional al contexto. El objetivo es dotar de inteligencia a la vida emocional.

Las emociones le otorgan al trabajo un valor agregado determinando en gran medida su éxito o fracaso. No se trata de una moda pasajera, pues se ha demostrado el reto que representa para el ejercicio del liderazgo y como muchas de las teorías gerenciales clásicas se centran en el modo en que cada uno se conduce y se relaciona con quienes lo rodean. Es importante luchar por el logro de una organización emocionalmente inteligente, de modo que en cada uno de sus empleados resulte en beneficios que mejoren su calidad de vida.

Es preciso utilizar todos los métodos necesarios que contacten directamente con el interior de las personas, pues de lo contrario, difícilmente se podrá influir en estas. Por eso, cualquier programa que pretenda incidir sobre las actitudes y conseguir energía para el cambio y la mejora, debe contar con talleres de inteligencia emocional.

En una empresa con estas características, los empleados tienen como responsabilidad aumentar su inteligencia emocional mediante el desarrollo de la autoconciencia, el control de las emociones y la automotivación; también responden por el uso que hacen de la inteligencia emocional en las relaciones con los demás, el desarrollo de técnicas de comunicación eficaces, el buen conocimiento interpersonal y la ayuda a los demás y ayudarse a sí mismo; además, todos se sirven de esta inteligencia para aplicar mejoras a la organización.

La inteligencia emocional en la organización empieza por nosotros mismos. Al usar nuestras emociones para reforzar el rendimiento y las relaciones laborales, estamos no sólo ante el reto de fomentar, sino de inspirar el desarrollo de la inteligencia emocional entre los empleados de la empresa; el mensaje es claro, las posibilidades de éxito para el individuo y la empresa son considerables y, además, el éxito está al alcance de nuestras manos.

EL SERVICIO AL CLIENTE

(Sistematizado de PricewaterhouseCoopers)

1 INTRODUCCION

El objetivo del presente manual es dar soporte y apoyo a aquellos aspectos relacionados con el servicio al cliente desde el punto de vista tanto logístico. Como de calidad y de gestión del cliente.

2. SERVICIO AL CLIENTE

2.1 MARCO CONCEPTUAL

El servicio al cliente puede ser definido en un sentido amplio, como la medida de actuación del sistema logístico para proporcionar en tiempo y lugar un producto o servicio. El concepto de servicio al cliente es a menudo confundido con el de satisfacción al cliente, que es un concepto más amplio ya que incluye todos los elementos del marketing mix: producto precio, promoción y distribución.

El éxito de una organización, la reducción de costes y la satisfacción de necesidades de sus clientes, depende de una cadena de suministro bien gestionada, integrada y flexible, controlada en tiempo real y en la que fluye información eficiente

En este sentido, el nivel del servicio al cliente está directamente relacionado con la gestión y efectividad de la cadena de suministros: flujo de información, de

materiales, de productos, etc. Cuando más efectiva sea la gestión de la cadena de suministro, mayor valor añadido incorporará el servicio prestado al cliente.

“En el mundo actual, para mantener el negocio, no se puede actuar como si vendiese un producto. Se debe suministrar un servicio de valor añadido”
(Raymond Langton, Chief Executive, SKF North América)

2.2 ELEMENTOS DE SERVICIO AL CLIENTE

El servicio al cliente abarca diversas actividades que tienen lugar antes, durante y después de la venta. A continuación se relacionan los elementos de servicio al cliente, teniendo en cuenta la temporalidad en que se generan:

Antes de la venta:

- ✓ Política de servicio al cliente
- ✓ Transmisión de la Política del Servicio al Cliente
- ✓ Adecuada Estructura organizativa
- ✓ Flexibilidad del Sistema
- ✓ Servicios de Gestión y Apoyo

Durante la venta

- ✓ Disponibilidad de existencias
- ✓ Información de pedidos
- ✓ Precisión de la información
- ✓ Consistencia en el ciclo de pedidos
- ✓ Envíos especiales de mercancía
- ✓ Transporte
- ✓ Facilidad de realización de pedidos
- ✓ Sustitución del producto

Después de la venta

- ✓ Instalación, garantía, alteraciones, reparaciones, etc.
- ✓ Trazabilidad del producto
- ✓ Reclamaciones, quejas y devoluciones del cliente
- ✓ Sustitución temporal de productos

El servicio a cliente relacionado con la cadena de suministro debe asegurar y proporcionar eficientemente los elementos recogidos como “servicio al cliente durante la venta”: disponibilidad de existencias, gestión de pedidos, precisión en la información, transporte, envíos y entregas, etc. Para ello, es necesario la máxima flexibilidad y organización de todos los elementos que comprende la cadena de suministro.

Asimismo, un eficaz servicio al cliente en la cadena de suministro debe implicar:

- ✓ El conocimiento y seguimiento de las políticas marcadas por la dirección en materia de servicio al cliente.
- ✓ La disposición de una estructura organizativa formada, profesional y organizada, donde las funciones y responsabilidades estén debidamente asignadas.
- ✓ La existencia de una cultura de orientación al cliente, tanto interno como externo.
- ✓ La gestión de la demanda en base a la segmentación de la cartera de clientes.
- ✓ El dimensionamiento en base a la capacidad logística en función del nivel de servicio estipulado por la dirección.
- ✓ La gestión de las expectativas y la relación entre nivel de servicio y coste.

A continuación una mención especial al servicio de post venta, por el cada vez más importante papel que juega en relación con el servicio al cliente.

2.2.1 EL SERVICIO POST-VENTA

El servicio de post-venta incluye las funciones de reparación, instalación, mantenimiento, formación y soporte, después de la venta. Asimismo, incluye el servicio llamado “logística inversa” que consiste en el flujo de materiales retornados y su packaging, incluyendo la final disposición de los objetos retornados. Actualmente, como consecuencia de la presión de los consumidores, los costes de localización, se espera que los proveedores asuman la responsabilidad de atender y gestionar los materiales desechados,

Tradicionalmente se ha considerado el servicio post venta como un área poco importante dentro de la cadena de suministro. Actualmente, el servicio de post venta juega un papel crucial en la nueva e integrada cadena de suministro, ya que un servicio de post venta de calidad y a tiempo atrae al potencial cliente y puede proporcionar a la compañía ventajas competitivas. El servicio de post venta no debe de considerarse como un centro de costes, sino como un generador de ingresos futuros.

Cada día más compañías están descubriendo que deben proporcionar un servicio de post venta de calidad si quieren permanecer globalmente competitivos.

Cómo el servicio al cliente crea valor

- ✓ Manteniendo la existente satisfacción del consumidor
- ✓ Atrae a potenciales clientes
- ✓ Mejora los productos actuales
- ✓ Lanza nuevos productos
- ✓ Recoge información sobre el nivel de servicio

2.3 IMPORTANCIA DEL SERVICIO AL CLIENTE

La acción de “vender” existe desde que existe el ser humano. Pero al igual que la gran mayoría de las cosas que crea el hombre, ésta se ha ido degradando y descomponiendo.

En la década de los 50 nos “vendieron” la idea de que fumar daba estatus y personalidad. Basta con ver casi cualquier película de esa época. El héroe, el galán siempre fumaba, y el cine “vende”. Hoy sabemos que fumar es dañino para la salud, incluso está prohibido en muchos sitios.

Nos “vendieron” la idea de que la comida rápida (fast food) era algo bueno, y lo creímos. ¡Hasta llegamos a esperar durante dos horas en la cola para “comprar” una hamburguesa en el primer lugar de una cadena mundial de fast food que se abrió en México en 1987.

Pero, ¿qué significa “vender”? ¿Qué significa “venta”?

Hay muchas definiciones. En particular considero que habría que retroceder hasta los años 40 para investigar un poco sobre esto y diferenciar claramente entre mercadotecnia y venta. Son cosas diferentes, aunque relacionadas.

El término Marketing Mix se popularizó poco después de que Neil H. Borden, profesor de la Escuela de Negocios, en la Universidad de Harvard, publicara un artículo suyo, The Concept of the Marketing Mix.

Borden utilizaba el término en sus clases ya desde finales de los 40, luego de escuchar a James Culliton describir al Gerente de Mercadotecnia como un mezclador de ingredientes (mixer of ingredients). Los ingredientes de la mezcla de la mercadotecnia (Marketing Mix) que Borden usaba incluían: producto, planeación, precio, marca, canales de distribución, personal de ventas, publicidad (advertising), promociones, empaque, exhibición (displays), servicio, logística (physical handling), además de beneficios y análisis (fact finding and analysis).

En los 60, E. Jerome McCarthy agrupó estos ingredientes en cuatro categorías, las cuales son conocidas como las 4 P's de la mercadotecnia. Este término apareció por primera vez en su libro Basic Marketing: A Managerial Approach.

Una de las 4 P's es la promoción. En su libro, McCarthy se refirió a la función de la promoción como la modificación o reforzamiento del comportamiento o conducta del "consumidor". Y yo creo que "vender" es precisamente esto.

Así, creo que una buena definición de "venta" es: tratar de modificar o reforzar el comportamiento o conducta de la persona a la que se atiende.

2.3.1 FIDELIZACION DEL CLIENTE

El servicio al cliente juega un papel importante en el desarrollo y mantenimiento de la fidelidad y satisfacción del cliente. La fidelización del cliente permite a la organización retenerlo, de manera que asegura la rentabilidad de la "inversión inicial" de captación, desarrollo de productos y prestación del servicio. Por este motivo, el servicio al cliente debe ser considerado como una de las actividades estratégicas básicas de la empresa.

2.3.2 OUTPUT DE LA CADENA DE SUMINISTRO

La importancia del servicio en logística, está relacionada con el hecho que el servicio al cliente es el output de la cadena de suministro: si la cadena de suministro (planificación de la demanda y suministro, compras, producción, almacenaje, transporte y entrega) no es lo suficientemente flexible para satisfacer en tiempo y modo los requerimientos del cliente, éste percibirá negativamente el servicio que se le ofrece.

Un sistema logístico eficaz, rápido y flexible permite un servicio al cliente de calidad y es percibido por el cliente como un valor añadido.

2.3.3 ELEMENTO DIFERENCIADOR

Si bien la calidad del producto a su precio es fácilmente imitable o incluso alcanzable, no lo es tanto esa percepción que tiene el cliente del servicio que ha

recibido. El trato con el cliente, tanto en los servicios de pre venta, venta, entrega y post venta, se convierten así en elementos diferenciadores y en una de las principales ventajas competitivas para la compañía.

Elementos fundamentales de la satisfacción del cliente

- ✓ Calidad del producto
- ✓ Precio
- ✓ Servicio

Proporcionando un excelente servicio al cliente, el sistema logístico contribuye a ser un elemento diferenciador con respecto a la competencia.

“de aquellos clientes que cambian de proveedores, el 40% lo hace por motivos de servicio... solamente un 8% lo hace por razones de precio o producto

2.4 BUENAS PRÁCTICAS

2.4.1 MEJORA CONTINUA DE PROCESOS

La mejora y/o reingeniería de procesos de la cadena de suministro son aspectos clave para la optimización del servicio al cliente. Para esto, es importante:

- ✓ Tener identificados los procesos y subprocesos de suministro
- ✓ Realizar un análisis de los procesos cuyos objetivos fundamentales sean:
- ✓ Identificar los problemas o debilidades de los procesos en relación con el impacto en el servicio al cliente.
- ✓ Establecer los indicadores de gestión de servicio al cliente que midan la eficacia y eficiencia de los procesos.
- ✓ Proporcionar información relativa a la estructura organizativa que los soporta.
- ✓ Identificar las oportunidades de mejora y realizar un plan de acción.

Consensuar, aprobar e implantar las mejoras identificadas. El principal desafío de la mejora de procesos es el establecimiento y aceptación de nuevas medidas de actuación.

Revisar y realizar el seguimiento de los procesos con el fin de establecer la mejora continua de los mismos. La mejora continua supone la demanda continuada de dedicación y vigilancia.

Disponer de un manual de procedimientos en los que estén descritos los procesos de la gestión de la cadena de suministro, incluyendo aquellos aspectos relacionados con el aseguramiento de la calidad en el servicio al cliente.

2.4.2 OPTIMIZACION DEL COSTE Y DEL SERVICIO

El coste del servicio es el equilibrio entre la disponibilidad del producto y el coste de proporcionar el servicio al cliente.

El coste de satisfacer un pedido es primordial dependiendo de la lealtad al producto del cliente.

✓ Si la lealtad al producto es importante, el pedido insatisfecho tiene un coste bajo porque el consumidor esperará al reabastecimiento del producto.

✓ Si la lealtad al producto es débil, el coste es alto para la compañía porque el consumidor buscará un producto sustituto.

Optimizando el equilibrio entre el coste del inventario, el coste de fabricación y el coste de transporte con el coste de la pérdida de las ventas maximizará el valor del consumidor final.

2.4.3 ESTABLECIMIENTO DE INDICADORES DE GESTION

Asimismo, las compañías deben disponer, calcular y analizar indicadores de gestión de manera que permitan a la dirección la toma de decisiones. Algunos de los principales indicadores de gestión en relación con el servicio al cliente son:

- ✓ Índice del servicio
- ✓ Índice de insatisfacción
- ✓ Índice de rechazo
- ✓ Índice de litigios
- ✓ % de pedidos entregados
- ✓ Plazo medio de entrega
- ✓ % de pedidos que satisfacen completamente
- ✓ % de devoluciones de cliente por daños, errores y entregas fuera de plazo
- ✓ Plazo medio de resolución de incidencias.

Los indicadores deben estar recogidos en el Cuadro de Mando de la compañía, para que junto con el establecimiento de objetivos, permitan el análisis y el seguimiento de los mismos por parte de la dirección.

2.4.4 MEDICION Y SEGUIMIENTO DE LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE

La satisfacción de un cliente es el resultado de comparar su expectativa con la percepción del producto o servicio recibido.

Cuanto mejor sea la percepción del cliente del servicio recibido, y siempre y cuando esté acorde con sus expectativas, mayor será la satisfacción del cliente ante el servicio prestado.

“El paradigma ha cambiado de rumbo. Los productos vienen y se van. La unidad de valor hoy en día es la relación con el cliente”
 Bob Wayland, Vice president, Mercer Management Consulting.

Ya hemos visto que la forma de tener un cliente consolidado y fiel es lograr su plena satisfacción. Puesto que la satisfacción es el resultado de compara lo percibido con lo esperado, el cliente siempre esperará recibir un servicio con un nivel de calidad de, al menos, el nivel percibido en la ocasión anterior que se le prestó.

Esta situación pone de manifiesto la necesidad de la mejora continua, como única vía para conseguir satisfacer a las crecientes expectativas de los clientes. Por ello, resulta imprescindible el compromiso de todos los empleados y su involucración en un sistema que permita continuamente la calidad del servicio.

LAS CUATRO PRIORIDADES FUNDAMENTALES

- ✓ Plena satisfacción del cliente
(Como prioridad absoluta)
- ✓ La calidad es lo primero
(Como factor estratégico clave)
- ✓ Mejora continua de los procesos
(Como prioridad operativa en toda la empresa)
- ✓ Compromiso de todos los empleados
(Como única vía posible)

2.4.5 SISTEMA DE GESTION DE INCIDENCIAS

Un sistema de Gestión de Incidencias permite controlar el volumen y procedencia de las incidencias así como los responsables y plazos medios de resolución, lo que facilita su erradicación y reafirma la cultura de calidad del servicio y mejora continua.

PROBLEMAS MÁS COMUNES

- No existe un proceso de Gestión de incidencias bien definido.
- El factor tiempo no se considera prioritario.
- No se documentan adecuadamente las incidencias ni se codifican según su causa.
- No se asignan responsabilidades claras para su resolución.
- La dirección normalmente se desentiende.
- No se hace un análisis causal de su origen
- No se acometen proyectos de mejora para su erradicación
- No se valora como fuente de información de calidad.

La compañía debe disponer de un canal de servicio de atención al cliente claramente definido e identificado por el cliente, suficientemente flexible en horario, a través del cual éste pueda transmitir su reclamación o queja:

- ✓ Número de teléfono, fax, call center.
- ✓ Internet: e-mail, página web.

Los beneficios inherentes a todo sistema de gestión de incidencia, y que redundan en un mejor servicio al cliente son los siguientes:

- ✓ Pronta identificación y tipificación de las incidencias
- ✓ Análisis de las causas de origen
- ✓ Rapidez en la resolución, información y responsables identificados.
- ✓ Implantación de acciones correctoras para la erradicación de las incidencias.
- ✓ Conocimiento de manera sistemática de los volúmenes, tipología, tiempo de resolución de incidencias, etc.

LOS 10 ASPECTOS MAS VALORADOS DE LA PRESTACION DE UN SERVICIO SEGUN LOS CLIENTES

1. La empresa que presta el servicio llama por teléfono a la hora convenida
2. Se proporciona una explicación de cómo surgió el problema
3. Se da información para que se sepa a qué teléfono llamar
4. Se contacta rápidamente tras resolver el problema
5. Se permite hablar con alguien con autoridad
6. Se especifica el tiempo que se tardará en solucionar el problema
7. Proporciona alternativas útiles si resulta imposible solucionar el problema
8. Se trata a los clientes como personas, no como a un asiento contable
9. Se dan consejos sobre la mejor forma de evitar problemas en el futuro
10. Se proporciona informes parciales si el problema no puede resolver inmediatamente.

2.5 Hipótesis

El manejo adecuado de la Inteligencia Emocional se convierte en un excelente mediador para un óptimo desempeño laboral que permita brindar una eficiente atención y servicio al cliente en la empresa Supermaxi de la ciudad de Ambato.

Variable dependiente: Inteligencia emocional (IE)

Variable independiente: Atención y servicio al cliente

CAPITULO III

METODOLOGÍA

3.1 Modalidad de la investigación

Por el contexto de la investigación, este estudio estará apoyado en un intenso trabajo de campo, lo que permitirá tomar la información de fuentes primarias (Clientes internos y externos) para mayor objetividad y posterior análisis. En primera instancia se sustentará en investigación bibliográfica y documental existente, referente al tema de la Inteligencia emocional y el servicio y atención al cliente, que ayude a la elaboración y desarrollo de estrategias oportunas, exitosas y fáciles de aplicar en la empresa Supermaxi.

Los diseños de campo son cuando los datos se recogen directamente de la realidad, por lo cual los denominamos primarios; su valor radica en que permiten cerciorarse de las verdaderas condiciones en que se han obtenido los datos, lo cual facilita su revisión o modificación en caso de surgir dudas. Conviene anotar que no toda información puede alcanzarse por esta vía, ya sea por limitaciones especiales o de tiempo, problemas de escasez o de orden ético. En cuanto a los diseños de campo, es mucho lo que se ha avanzado, y podemos presentar varios grupos de diseños de este tipo; si bien decimos que cada diseño es único, participa de características comunes, especialmente en su manejo metodológico.

Para la investigadora esto se convertirá en una investigación mas exacta , porque ella palpa la investigación en forma diaria, y no solo analiza lo que ella piensa , sino que también interactúa con sus compañeros de trabajo, lo que le llevaría a obtener datos mas precisos sobre el tema.

3.2 Nivel o tipo de la investigación

Al no existir estudios previos sobre la implementación de la Inteligencia Emocional para las empresas del Supermaxi en la ciudad de Ambato, el presente trabajo tiene el carácter de exploratorio, pues se partirá de un hecho cierto: “todos tenemos Inteligencia emocional, mas no todos lo aplicamos oportunamente”. Se busca entonces explorar este campo de la psicología laboral aplicada al plano comercial y mercantil en la ciudad y describir su relación directa o indirecta entre los componentes IE y Atención al cliente.

Hay que considerar que el nivel exploratorio de la investigación, permite desarrollar nuevos métodos de estudio, da la oportunidad de generar hipótesis, se puede reconocer más variables de interés investigativo y sondear un problema poco investigado o desconocido en su contexto particular, como en este caso la Inteligencia emocional y el servicio al cliente vinculados a través del contacto interpersonal entre el cliente interno y externo que interactúa en la vida comercial y económica del Supermaxi.

Técnicas

La investigación científica se vale de muchas técnicas para la recolección de los datos desde las fuentes primarias, lo que permite mayor objetividad y certeza en el análisis posterior, en tal virtud, este trabajo investigativo usó la técnica de la encuesta, debidamente planificada con la aplicación de un cuestionario previamente elaborado y sometido a pruebas de validez y confiabilidad.

En efecto, al cliente interno sólo se le efectuó una pregunta en el cuestionario adjunto del test del Doctor Hendrie Weisinger, consistente en 45 ítems (o reactivos) con una escala de valoración de Likert ubicada entre 0 y 5, de acuerdo a la capacidad de análisis y respuesta del encuestado. (Ver anexo 1)

Al cliente externo se realizó una mini encuesta con 4 preguntas rápidas y concretas para auscultar el servicio que recibe de la empresa en general y de la o las personas que le atendieron. La encuesta será llenada inmediatamente por una persona contratada para el efecto.

En todo el proceso investigativo estuvo presente el método INDUCTIVO-DEDUCTIVO, que permitió partir de datos generales y aproximarse a pequeños detalles que brinden suficiente información para la toma de decisiones, y viceversa.

Hay que recalcar que una pregunta de los cuestionarios es coincidente tanto al cliente interno y externo, lo que permitió a posteriori efectuar pruebas de hipótesis a nivel estadístico para verificar la diferencia o no en cuanto a la percepción del servicio y atención al cliente.

3.3. Población y muestra

Clientes Internos

Esta investigación tomó en cuenta a todo el personal que labora en la empresa Supermaxi de Ambato que en total suman 25 donde se incluyen a los directivos,

administrativos y personal de las diferentes aéreas ocupacionales, llámese éstas cajas, perchería, administración, contabilidad, limpieza, etc.

Clientes Externos

Por la magnitud de la empresa y por la amplísima concurrencia de clientes externos, resultó complicado apegarse a las recomendaciones metodológicas de la investigación científica para aplicar una fórmula que determine el número o tamaño de la muestra, pero por cálculos aproximados se estima que semanalmente concurren unos **8000** visitantes de los cuales no todos adquieren los productos, pero por referencia se determinó el número de transacciones realizadas en la semana. Esta información fue proporcionada por las personas que laboran en caja, según el cuadro final del día y una compilación o sumatoria de las transacciones semanales.

El tamaño de la muestra está en función de la siguiente fórmula:

$$n = \frac{\sigma^2 P * Q * N}{(N - 1)e^2 + \sigma^2 * P * Q}$$

De donde:

n = tamaño de la muestra

N = población

e = porcentaje de error

σ = nivel de confianza 95% por tanto $z = a$ (1,96)

Cálculo:

$$n = \frac{1,96^2 * 0,5 * 0,5 * 8000}{(8000 - 1) * 0,05^2 + 1,96^2 * 0,5 * 0,5}$$

$$n = 366,6$$

Por efecto de redondeo, se determina el tamaño de la muestra en **367**.

Para cubrir este número de encuestados se procedió a tomar al azar “n” número de personas por día (entre 10 y 15 diarios, indistintamente) hasta completar los 367 necesarios para el trabajo de campo. Esto llevó un tiempo aproximado de un mes calendario hasta completar el número requerido. Se trató en la medida de lo posible que sea aleatoria y probabilística, es decir, a diferentes horas del día y tratando, por otro lado, de cierta equidad entre géneros.

3.4 Operacionalización de variables

Cuadro No 1: Variable Independiente: Inteligencia Emocional

CONCEPTUALIZACIÓN	CATEGORÍAS	INDICADORES	ÍTEMS	TÉCNICA INSTRUMENTOS ^E
<p>“Es la capacidad de conocer nuestros propios sentimientos y los ajenos, de motivarnos y manejar bien las mociones”¹</p> <p>“Es el uso inteligente de las emociones”²</p> <p>“Es la capacidad que tienen las personas de controlar y manejar las emociones”.</p>	Autoconocimiento	<ul style="list-style-type: none"> -Conciencia emocional -Autoevaluación precisa -Confianza en uno mismo 	Es capaz de identificar los cambios de estímulo fisiológico?	<p>Técnica: Test de 45 ítems basado en la escala de Likert, según Weisinger.</p>
	Autorregulación	<ul style="list-style-type: none"> -Autocontrol -Confiabilidad -Escrupulosidad -Adaptabilidad -Innovación 	Es capaz de mantener la calma cuando es el blanco de enfado del otros?	
	Motivación	<ul style="list-style-type: none"> -Afán de triunfo -Compromiso -Iniciativa -Optimismo 	Es capaz de ponerse en marcha cuando lo desee?	
	Empatía	<ul style="list-style-type: none"> -Comprender a los demás -Ayudar a los demás a desarrollarse -Orientación hacia el servicio -Aprovechar la diversidad -Conciencia política 	Es capaz de comunicar sentimiento de modo eficaz?	
	Habilidades sociales	<ul style="list-style-type: none"> -Influencia -Comunicación -Manejo de conflictos -Liderazgo -Catalizador de cambio -Establecer vínculos -Colaboración y cooperación -Habilidades de equipo 	Es capaz de ayudar a un grupo a controlar sus emociones?	

¹ Goleman, Daniel. (1999) **La Inteligencia emocional en la empresa.**

² Weisinger, Hendrie. (2003). La Inteligencia emocional en el trabajo

Cuadro No 2: Variable Dependiente: Servicio al cliente

CONCEPTUALIZACIÓN	CATEGORÍAS	INDICADORES	ÍTEMS	TÉCNICA E INSTRUMENTOS
<p>“Es la medida de actuación del sistema logístico para proporcionar en tiempo y lugar un producto o servicio”³</p> <p>“Cualquier actividad o beneficio que una de las partes puede ofrecer a otra, es esencialmente intangible. Su producción no necesariamente está ligada a un producto físico”⁴</p>	Pre venta	<ul style="list-style-type: none"> -Política de servicio al cliente -Transmisión de la política del servicio al Cliente -Adecuada Estructura Organizativa -Flexibilidad del Sistema -Servicios de Gestión y apoyo 	<p>La atención que Ud. recibió al visitar a Supermaxi fue:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Excelente -Muy Buena -Buena -Regular -Deficiente 	<p>Técnica de la encuesta, mediante un cuestionario de 4 preguntas elementales para percibir la atención, servicio recibido por parte de los colaboradores de la empresa.</p>
	Venta	<ul style="list-style-type: none"> -Disponibilidad de existencia. -Información de pedidos -Precisión en la información -Consistencia en el Ciclo de Pedidos -Envíos especiales de mercadería -Transporte -Facilidad de realización de pedidos -Sustitución del producto 	<p>La persona que a Ud. le atendió fue:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Cortez -Educada -Ágil -Displicente -Indiferente <p>Ud. acude a Supermaxi</p> <ul style="list-style-type: none"> -Frecuentemente -Ocasionalmente -Rara vez -Es la primera vez 	
	Post-venta	<ul style="list-style-type: none"> -Instalación, garantía, reparaciones -Trazabilidad del producto -Reclamaciones, quejas y devoluciones del cliente -Sustitución temporal de productos 		

³ PriceWaterHouseCoopers. Manual de consulta Servicio al cliente. Documento electrónico en: [http://www.programaempresa.com/empresa/empresa.nsf/0/e88d210e51f9371ac125705b002c66c9/\\$FILE/cliente1y2.pdf](http://www.programaempresa.com/empresa/empresa.nsf/0/e88d210e51f9371ac125705b002c66c9/$FILE/cliente1y2.pdf)

⁴ Kotler, P. (1989). *Mercadotecnia*. México: Prentice-Hall: Hispanoamericana,

3.5 Plan de recolección de la información

Para obtener una información garantizada y de calidad se planificó la recolección de los datos bajo los siguientes parámetros:

Para qué: en función de lo objetivos planteados; contrastar el manejo de la Inteligencia Emocional y el servicio entregado por parte del cliente interno a los usuarios del Supermaxi.

De qué personas u objetos: los informantes directos fueron tanto el cliente interno como el externo.

Sobre qué aspectos: se consideró básicamente el servicio y atención recibidos por parte de los funcionarios de la empresa, información que proporcionó el cliente externo; al cliente interno se valoró la Inteligencia emocional a través de un test.

Quién; quiénes: el trabajo de campo fue realizado en parte directamente por la investigadora, otra, por personal contratado para el efecto, y los test fueron respondidos personalmente por el encuestado.

Cuándo: trabajo efectuado durante el mes de abril y mayo del 2009.

Dónde: Investigación realizada en el lugar de trabajo de los funcionarios del Supermaxi, y; al cliente externo, en las mismas instalaciones de la empresa, al salir de su lugar de comparas.

Qué técnicas: se usó la técnica de la encuesta y paralelamente el test para el cliente interno.

Qué instrumentos: El instrumento de trabajo en esta investigación fue el cuestionario, en un caso y, el test en el otro.

3.6 Plan de procesamiento de la información.

La información fue procesada bajo las siguientes consideraciones que recomienda Naranjo & otros (2002):

- “Revisión crítica de la información recogida, es decir, limpieza de información defectuosa: contradictoria, incompleta, no pertinente, etc.”.
- “Repetición de la recolección, en ciertos casos individuales, para corregir fallas de contestación”.
- “Tabulación de los datos primarios obtenidos del trabajo de campo”:
- Se utilizó una hoja electrónica (Excel) para la tabulación y análisis posterior.
- Se graficó en el tipo barras de los indicadores más importantes para mayor objetividad y entendimiento.

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACION DE RESULTADOS

4.1.- Análisis de los resultados

De acuerdo al diseño efectuado para el trabajo de campo, utilizando la técnica de la encuesta, para los clientes externos, y; el test, basado en Weisinger, para el manejo

de la Inteligencia Emocional, en el caso de los colaboradores, se tiene dos bloques de análisis y presentación de los resultados.

En el caso de los clientes externos, las 4 preguntas formuladas se detallan en porcentajes globales en los respectivos gráficos de barras, sin embargo para una mayor comprensión quedan expuestos los resultados en las tablas, tanto por sexo y porcentaje parcial respectivamente.

Las tres primeras preguntas fueron cerradas, de manera que su tabulación no admite sesgo alguno, pero la cuarta pregunta, al ser abierta se trató de encasillar las respuestas en bloques de similitud y criterio para su tabulación e interpretación, aún cuando las respuestas fueron diversas pero se agrupó en bloques similares para su mejor presentación y análisis.

En cuanto a los resultados obtenidos del test, amerita una explicación mucho mayor en función de las consideraciones científicas y los estándares manejados en el libro de Weisinger, que sirvió de base para la aplicación de los 45 ítems disgregados por bloques para su análisis y comprensión.

Los 45 ítems están distribuidos de la siguiente manera:

Autoconciencia: 1,6,11,12,13,14,15,17,18,19,20,21.

Autorregulación: 1,2,3,4,5,7,9,10,13,27.

Motivación: 7,22,23,25,26,27,28.

Empatía: 8,10,16,19,20,29,30,31,32,33,34,35,36,37,38,39,42,43,44,45.

Habilidades sociales: 8,10,16,18,34,35,37,38,39,40,41,44,45.

Se debe notar que en algunos de los componentes de la inteligencia emocional se repiten algunos ítems, de tal manera que no significa que haya un error, sino más

bien que ese ítem o indicador puede medir correctamente las dos o tres capacidades en las que está presente.

El test fue valorado en función de la escala de Likert, comprendida en un rango de 5 puntos que determinan lo siguiente: 1-2, capacidades en bajo grado, 3, en grado medio y 4-5 capacidades en grado mayor o alto grado o superior.

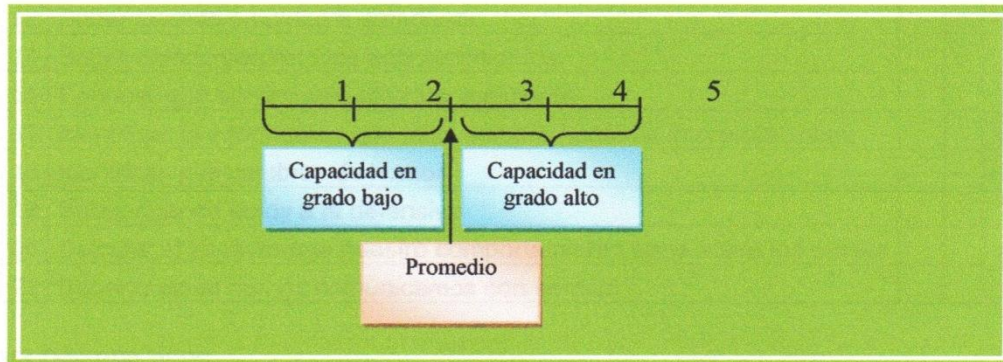


Figura No 1 Escala de Likert
Elaborado por: Cristina Mera
Fecha: Julio,5 del 2009
Fuente: Weisinger, 1998

Una vez clasificado de acuerdo al diagrama establecido se procedió a sacar el respectivo promedio de bloque en función de la sumatoria de cada ítem y de la división para el número de ítems que tiene el bloque. Las respuestas deberían quedar entre un mínimo de 1 y un máximo de 5. Se esquematiza un ejemplo para mayor comprensión.

Cuadro No 5 Ejemplo de tabulación

	Yo tengo capacidad para:	1	2	3	4	5
1	Identificar los cambios de estímulo fisiológico			x		
6	Asociar diferentes indicios físicos con emociones diversas				x	
11	Saber cuando tengo pensamientos negativos	x				
12	Saber cuando mi "discurso interior" es positivo				x	
13	Saber cuando empiezo a enfadarme					x
14	Saber cómo interpreto los acontecimientos		x			
15	Conocer que sentimiento utilizo actualmente				x	
17	Identificar la información que influye sobre nuestras interpretaciones			x		
18	Identificar mis cambios de humor				x	
19	Saber cuando estoy a la defensiva		x			
20	Calcular el impacto que nuestro comportamiento tiene sobre los demás			x		
21	Saber cuando no nos comunicamos con sentido				x	

Esta persona tiene:

- ✓ 1 respuesta con valor de 1 lo que equivale a 1
- ✓ 2 respuestas con valor de 2 lo que equivale a 4
- ✓ 3 respuestas con valor de 3 lo que equivale a 9
- ✓ 5 respuestas con valor de 4 lo que equivale a 20
- ✓ 1 respuesta con valor de 5 lo que equivale a 5

Suma en total 39 puntos dividido para 12 ítems su promedio es de 3,25 en el bloque correspondiente a autoconocimiento.

Es importante recalcar que el análisis se debería hacerlo individualmente, pero para el caso de esta investigación lo que se busca es verificar cómo manejan la Inteligencia Emocional los colaboradores de Supermaxi, de tal manera que el análisis que se lo efectúa es a nivel grupal y en bloques de capacidades de IE.

Al final se contrasta mediante el estadígrafo del Chi cuadrado la percepción de servicio y atención al cliente por el colaborador, y; la percepción del cliente externo al mismo indicador.

PRESENTACION DE RESULTADOS DEL CLIENTE EXTERNO

La atención que Ud. Recibió al visitar el Supermaxi fue:	H		M		Total	% Total
	F	%	f	%		
Excelente	43	11,8	37	10,16	80	22,0
Muy Buena	60	16,5	57	15,66	117	32,1
Buena	47	12,9	80	21,98	127	34,9
Regular	10	2,7	23	6,32	33	9,1
Deficiente	3	0,8	7	1,92	10	2,7
	163		204		367	100,8

Cuadro No 6 Atención recibida

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Cristina Mera

Fecha: Agosto 10 del 2009



Gráfico No 1 Atención recibida

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Cristina Mera

Fecha: Agosto 10 del 2009

La percepción mayoritaria de los usuarios del Supermaxi, está dividida entre Excelente, y Muy Buena que da un total del 54%, sin embargo el 46% se expresa en

una calificación de buena, regular y deficiente. Este es un buen reflejo para que los directivos de la empresa analicen y tomen decisiones.

Cuadro No 7 Calidad del cliente interno

La persona que a Ud. Le atendió fue:	H		M		Total	%Total
	f	%	f	%		
Cortez	37	10,2	33	9,1	70	19,2
Educada	47	12,9	63	17,3	110	30,2
Ágil	53	14,6	74	20,3	127	34,9
Displicente	20	5,5	30	8,2	50	13,7
Indiferente	6	1,6	4	1,1	10	2,7
	163		204		367	100,8

Fuente: Encuestas
 Elaborado por: Cristina Mera
 Fecha: Agosto 10 del 2009



Gráfico No 2 Calidad del cliente interno
 Fuente: Encuestas
 Elaborado por: Cristina Mera
 Fecha: Agosto 10 del 2009

En una escala de valores de servicio y atención, la cortesía es un atributo medianamente desarrollado, así lo determinan el 19% de los usuarios al calificar el trato, manejo y desenvolvimiento del colaborador interno del Supermaxi. Le sigue

con un porcentaje mayor “la educación” determinada en un 30%, la “agilidad”, parece ser la mejor cualidad de los colaboradores, la misma que alcanza un 35%; sin embargo, preocupa la displicencia e indiferencia notada por el 16% de los usuarios. Estos porcentajes no debería existir, si la atención y servicio al cliente fuera “de calidad”.

Cuadro No 8 Frecuencia de visita a Supermaxi

Ud. acude al Supermaxi:	H		M		Total	%Total
	f	%	f	%		
Frecuentemente	60	16,5	87	23,9	147	40,4
Ocasionalmente	50	13,7	80	22,0	130	35,7
Rara vez	43	11,8	30	8,2	73	20,1
Por primera vez	10	2,7	7	1,9	17	4,7
	163		204		367	100,8

Fuente: Encuestas
 Elaborado por: Cristina Mera
 Fecha: Agosto 10 del 2009

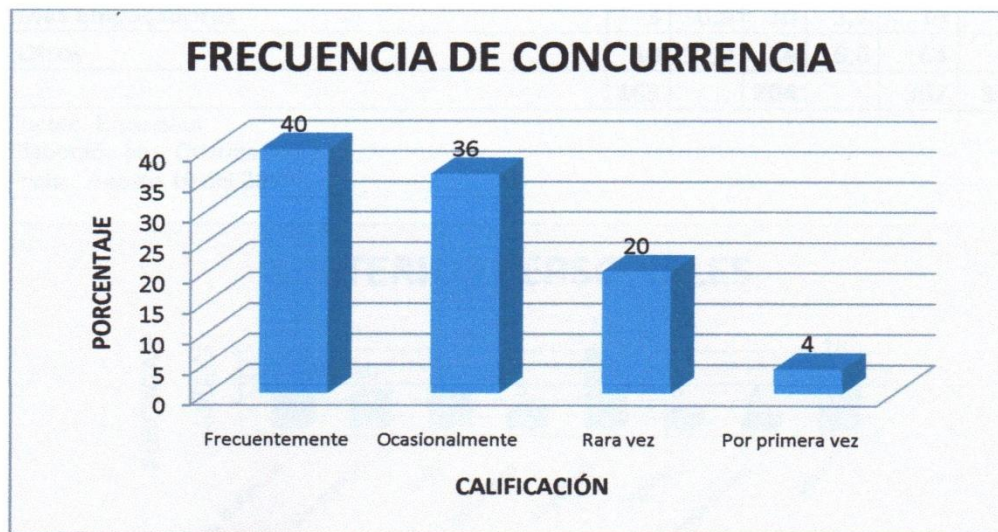


Gráfico No 3 frecuencia de visitas
 Fuente: Encuestas
 Elaborado por: Cristina Mera
 Fecha: Agosto 10 del 2009

Los encuestados en esta investigación representan el 40% de usuarios frecuentes y asiduos consumidores de los productos del Supermaxi, en tal virtud, las opiniones antes emitidas son de mucha importancia porque, son criterios vertidos con suficientes elementos de causa en virtud del conocimiento adquirido por la frecuencia de concurrencia al establecimiento; un respetable porcentaje del 36% lo hace ocasionalmente y, en porcentajes menores lo hacen esporádicamente y por primera vez.

Cuadro No. 9 Criterios y opiniones

Qué cree que le falta mejorar al establecimiento	H		M		Total	%Total
	f	%	f	%		
Mejorar la atención	33	9,1	53	14,6	86	23,6
Mas espacio	13	3,6	24	6,6	37	10,2
Nada	27	7,4	13	3,6	40	11,0
Más cajeras	7	1,9	13	3,6	20	5,5
Amabilidad	30	8,2	57	15,7	87	23,9
Agilidad	10	2,7	10	2,7	20	5,5
Más empaques	3	0,8	10	2,7	13	3,6
Otros	40	11,0	24	6,6	64	17,6
	163		204		367	100,8

Fuente: Encuestas
 Elaborado por: Cristina Mera
 Fecha: Agosto 10 del 2009

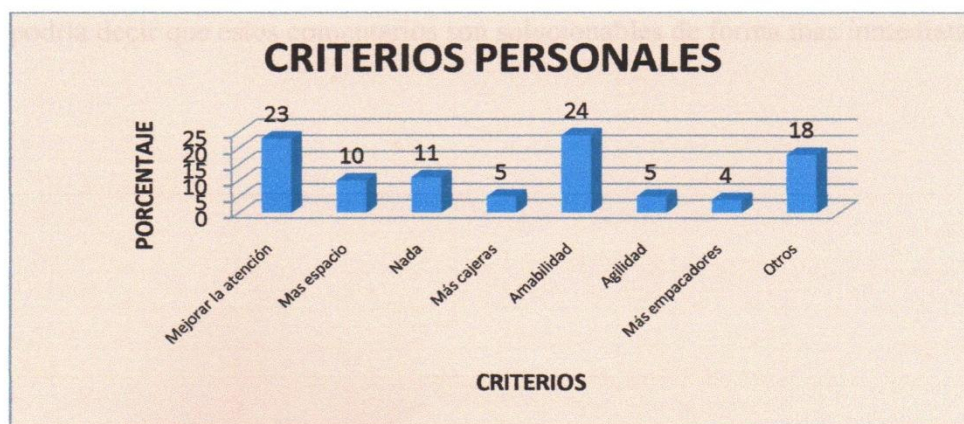


Gráfico No 4 Criterios personales
 Fecha: Agosto 10 del 2009

Fuente: Encuestas
 Elaborado por: Cristina Mera

Al agrupar las opiniones y criterios emitidos por los visitantes al Supermaxi, se ha podido determinar, entre otros, los siguientes:

El 23% señala que es necesario y urgente mejora la atención por parte del cliente interno. Esta apreciación, es coherente con la calificación expresada en la primera pregunta, donde el 35% sólo recibió “Buena atención” y peor aún con el 11% que recibió regular y mala.

El cliente interno se queja de la falta de espacio físico, sugiere un mayor número de cajas, mayor número de empacadores para el despacho de los productos, en fin.

Es sorprendente que un 24% exija mayor amabilidad en el trato y servicio de parte de los funcionarios del Supermaxi, siempre se espera que sea por parte del personal que interactúa directamente con el cliente, pero en este caso se pide que también los administradores sean más corteses con los clientes.

Para un respetable 11% cree que realmente no le hace falta nada.

El grupo “otros”, que se señala finalmente, son comentarios como, aseo, mejor señalización de los productos, estacionamiento para los autos, más variedad, mejorar los precios y otros, lo cual es razonable dado que el establecimiento se dedica a la venta de artículos de primera necesidad, y es concurrido, por lo que se podría decir que estos comentarios son solucionables de forma mas inmediata.

PRESENTACION DE RESULTADOS DEL CLIENTE INTERNO

Cuadro No 10 Resultados globales.

COLABORADOR	SEXO		EDAD				CAPACIDADES DE IE					SERVICIO					
	H	M	menos de 20	20 a 30	30 a 40	40 a 50	50 y más	Autoconocimiento	Autoregulación	Motivación	Empatía	Habil. Sociales	E	MB	B	R	D
NN1		X				X		3,00	2,70	2,57	2,45	2,61	X				
NN2		X		X				4,75	4,30	4,71	4,95	4,92		X			
NN3		X		X				2,58	1,90	3,00	2,15	2,07		X			
NN4	X		X					4,50	4,10	4,14	4,30	4,69	X				
NN5		X				X		3,16	2,50	2,28	2,15	1,92		X			
NN6		X			X			2,58	2,20	2,42	2,00	2,00		X			
NN7	X				X			3,92	3,90	4,85	3,80	4,15	X				
NN8		X				X		4,08	4,40	4,71	4,35	4,38		X			
NN9		X		X				4,75	4,60	4,75	4,45	4,46		X			
NN10		X		X				3,83	3,70	3,71	3,50	3,46		X			
NN11	X				X			4,00	3,80	3,71	4,20	3,92		X			
NN12	X			X				3,75	4,00	2,85	3,70	3,15	X				
NN13		X			X			2,67	1,70	2,71	2,10	2,15		X			
NN14		X		X				1,92	2,00	1,71	2,55	2,92			X		
NN15		X	X					4,33	3,90	3,42	3,70	3,53			X		
NN16		X					X	2,16	1,80	1,57	2,45	2,77		X			
NN17	X			X				1,92	2,30	2,00	2,60	2,23		X			
NN18	X					X		2,83	3,50	2,71	2,45	2,53		X			
NN19		X			X			2,33	2,40	2,57	2,40	2,46		X			
NN20	X			X				4,67	4,60	5,00	4,65	4,77	X				
NN21	X			X				4,33	4,00	3,85	4,55	4,54		X			
NN22		X		X				3,67	3,20	3,57	3,95	4,07		X			
NN23		X				X		2,75	2,30	3,28	2,45	2,69		X			
NN24		X			X			1,67	2,00	2,14	2,35	2,23		X			
NN25	X			X				4,00	3,50	3,57	4,05	4,07		X			
Med. Arit								3,37	3,17	3,27	3,29	3,31					
Des. Estan								0,98	0,98	1,03	0,99	1,01					
Total	9	16	2	11	6	5	1						5	18	2		

Fuente: Test basado en Weisinger.

Elaborado por: Cristina Mera

Fecha: Agosto, 15 del 2009

El cuadro de resultados globales no es otra cosa sino el resultado de las encuestas que se realizaron a los empleados, es la percepción personal de cada uno de ellos de cómo es su atención al cliente, y como piensa el que se encuentra su manejo de inteligencia emocional, por lo que podemos observar, que los empleados de Supermaxi cuenta con una inteligencia emocional por debajo de lo normal o mejor llamado aceptable.

Cuadro No 11 resumen de estadística descriptiva

ESTADÍGRAFO	No1	No2	No3	No4	No5
Media	3,37	3,17	3,27	3,29	3,31
Error típico	0,20	0,20	0,21	0,20	0,20
Mediana	3,67	3,50	3,28	3,50	3,15
Moda	4,75	3,90	2,57	2,45	2,23
Desviación estándar	0,98	0,98	1,03	0,99	1,01
Varianza de la muestra	0,95	0,97	1,05	0,97	1,02
Curtosis	-1,30	-1,58	-1,00	-1,66	-1,53
Coefficiente de asimetría	-0,17	-0,09	0,18	0,15	0,16
Rango	3,08	2,90	3,43	2,95	3,00
Mínimo	1,67	1,70	1,57	2,00	1,92
Máximo	4,75	4,60	5,00	4,95	4,92
Suma	84,15	79,30	81,80	82,25	82,69
Cuenta	25,00	25,00	25,00	25,00	25,00

Fuente: Test
 Elaborado por: Cristina Mera
 Fecha: Agosto 10 del 2009

En este cuadro se puede advertir el análisis estadístico descriptivo cuyos indicadores demuestran la distribución de la información, los estadígrafos como la media, mediana, modo, desviación estándar de toda la información agrupada por cliente interno y por capacidades de la Inteligencia Emocional.

PRESENTACION DE RESULTADOS PROMEDIO POR CAPACIDADES

Cuadro No 12 resumen consolidado de las capacidades

CAPACIDADES DE IE	PROMEDIO
Autoconocimiento	3,37
Autorregulación	3,17
Motivación	3,27
Empatía	3,29
Habilidades sociales	3,31
Promedio de promedios	3,282

Fuente: cuadro general de promedios
Elaborado por: Cristina Mera
Fecha: Agosto 10 del 2009

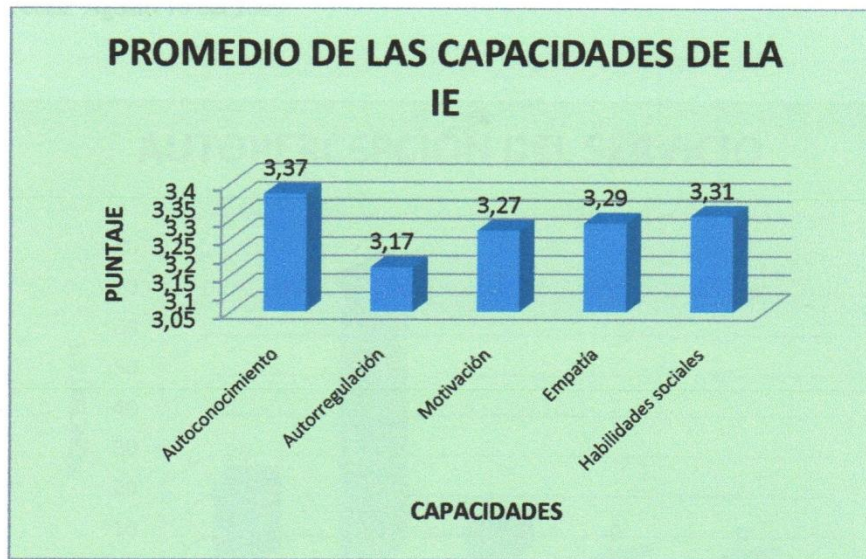


Gráfico No 5 promedio de capacidades
Elaborado por: Cristina Mera
Fuente: Encuestas
Elaborado por: Cristina Mera
Fecha: Agosto 10 del 2009

La capacidad del autoconocimiento es el indicador mejor puntuado con 3,37 sobre 5, y el de menor desarrollo es la autorregulación con sólo un 3,17. Esto demuestra que los empleados pueden distinguir sus emociones, pero no las pueden controlar.

Cuadro No 13 auto-percepción del cliente interno en el servicio

CALIFICACIÓN	f	%
Excelente	5	20
Muy Buena	18	72
Buena	2	8
Regular		
Deficiente		
TOTAL		100

Fuente: encuesta al cliente interno
 Elaborado por: Cristina Mera
 Fecha: Agosto 10 del 2009

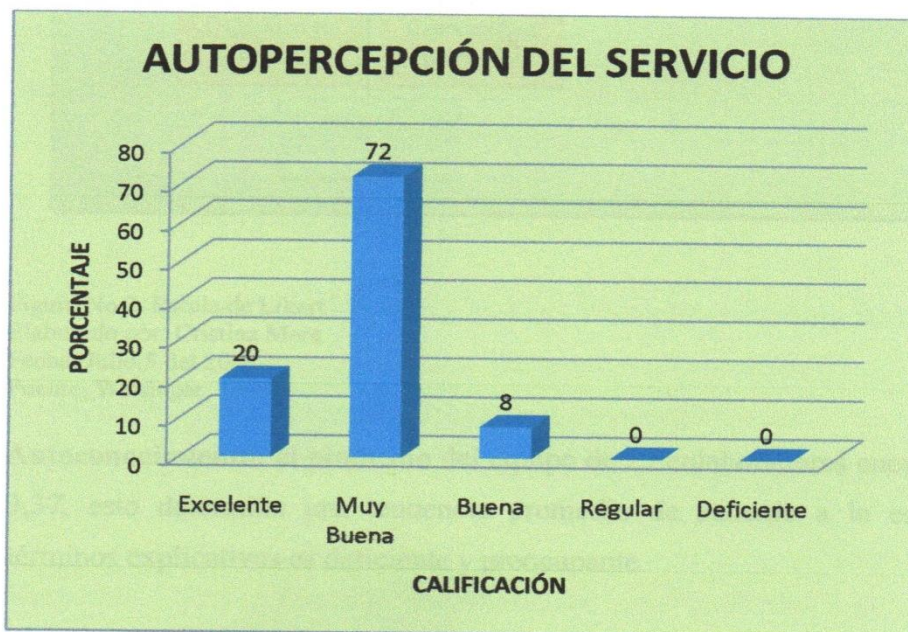


Grafico No 6 auto-percepción del servicio
 Fuente: encuesta al cliente interno
 Elaborado por: Cristina Mera
 Fecha: Agosto 10 del 2009

La información presentada es obvia, el 72% del personal se califica como un elemento que brinda Muy buen servicio y atención al cliente, y un 20% lo hace de manera excelente, sólo un 8% reconoce hacerlo de manera buena. Nadie brinda un servicio regular, pero deficiente. Estos datos son los elementos para un futuro análisis con el estadígrafo Chi cuadrado.

4.2 Interpretación de datos

El análisis e interpretación de los valores siguientes son en función de la escala de Likert planteada originalmente. La explicación es como sigue:

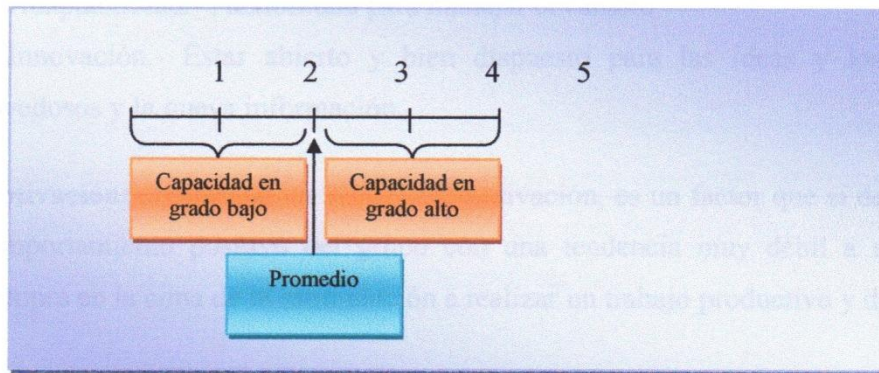


Figura No 2 Escala de Likert
Elaborado por: Cristina Mera
Fecha: Julio,5 del 2009
Fuente: Weisinger, 1998

Autoconocimiento: el promedio del equipo de 25 colaboradores encuestados es de 3,37, esto determina una tendencia promedio de acuerdo a la escala, que en términos explicativos es deficiente y preocupante.

El autoconocimiento se refiere a conocer los propios estados internos, preferencias, recursos e intuiciones, por lo que los indicadores más evidentes son:

- ✓ Conciencia emocional.- Reconocer sus propias emociones y sus efectos
- ✓ Autoevaluación precisa.- Conocer las propias fuerzas y sus límites

✓ Confianza en uno mismo.- Certeza sobre el propio valor y facultades.

Autorregulación: Es una capacidad muy baja en relación a las otras 4, su promedio grupal apenas llega al 3,17 esto determina que su tendencia positiva es muy débil. Apenas se aparta del promedio.

La autorregulación, es la capacidad de manejar los propios estados internos, impulsos y recursos. Sus indicadores sobresalientes son:

- ✓ Autocontrol.- Manejar las emociones y los impulsos perjudiciales
- ✓ Confiabilidad.- Mantener normas de honestidad e integridad
- ✓ Escrupulosidad.- Aceptar la responsabilidad del desempeño personal
- ✓ Adaptabilidad.- Flexibilidad para manejar el cambio
- ✓ Innovación.- Estar abierto y bien dispuesto para las ideas y los enfoques novedosos y la nueva información.

Motivación: contar con un 3,27/ 5 en motivación, es un factor que si determina el comportamiento positivo del grupo con una tendencia muy débil a mantenerse siempre en la cima de la estimulación a realizar un trabajo productivo y de calidad.

La motivación tiene como indicadores principales:

- ✓ Afán de triunfo.- Esforzarse por mejorar o cumplir una norma de excelencia
- ✓ Compromiso.- Aliarse a las metas del grupo u organización
- ✓ Iniciativa.- Disposición para aprovechar las oportunidades
- ✓ Optimismo.- Tenacidad para buscar el objetivo, pese a los obstáculos y los reveses.

Empatía.- 3,29, representa una capacidad en “promedio”, al igual que las anteriores tiene una tendencia débil a llegar al máximo de 5/5, este valor en términos psicológicos se considera insuficiente para manejar las relaciones interpersonales y poder entender a los demás.

Entiéndase a la empatía como la captación de sentimientos, necesidades e intereses ajenos. Para su mayor comprensión una persona empática será capaz de:

- ✓ Comprender a los demás.- Percibir los sentimientos y perspectivas ajenos e interesarse activamente en sus preocupaciones
- ✓ Ayudar a los demás a desarrollarse.- Percibir las necesidades de desarrollo ajenas y fomentar sus aptitudes.
- ✓ Orientación hacia el servicio.- Prever reconocer y satisfacer las necesidades del cliente.
- ✓ Aprovechar la diversidad.- Cultivar oportunidades a través de diferentes tipos de personas
- ✓ Conciencia política.- Interpretar las corrientes emocionales de un grupo y sus relaciones de poder.

Las habilidades sociales: la tendencia es hacia “capacidades en grado medio” pues su valor de 3,31 así lo determina, sin embargo no es altamente significativo, lo que demuestra que son aspectos de la inteligencia emocional que hay que trabajar más para su máximo aprovechamiento en el convivir diario.

Para comprender qué son las habilidades sociales, basta con decir que son las habilidades para inducir en los otros las respuestas deseables.

Sus indicadores más visibles son:

- ✓ Influencia.- Aplicar tácticas efectivas para la persuasión
- ✓ Comunicación.- Ser capaz de escuchar abiertamente y transmitir mensajes claros y convincentes
- ✓ Manejo de conflictos.- Negociar y resolver los desacuerdos
- ✓ Liderazgo.- Inspirar y guiar a grupos e individuos
- ✓ Catalizador de cambio.- Iniciar o manejar el cambio
- ✓ Establecer vínculos.- Alimentar las relaciones instrumentales
- ✓ Colaboración y cooperación.- trabajar con otros para alcanzar metas compartidas
- ✓ Habilidades de equipo.- Crear sinergia grupal para alcanzar las metas colectivas.

Al interpretar la auto percepción del cliente interno en cuanto al servicio ofrecido en el establecimiento los resultados hablan por sí solos.

Como era de esperarse, el cliente interno expresa claramente su plenas disposición de servicio y atención al usuario de manera “Muy Buena”, así lo demuestra el 72%, sin embargo, hay un respetable 20% que considera que su servicio y atención es excelente, por su puesto nadie afirmaría que lo hace de manera regular o deficiente, por eso su valor es 0%.

Hay un mínimo del 8% que asevera que su servicio y atención es “Buena”.

Para contrastar esta información con lo que opinan los clientes externos se aplicó la prueba de chi cuadrado para determinar si hay o no diferencias significativa entre las dos apreciaciones.

ANALISIS DE CHI CUADRADO

1.- Planteo de hipótesis

a) Modelo Lógico

H₀; No hay diferencia de opinión entre cliente interno y externo frente al servicio entregado y recibido respectivamente en las instalaciones del Supermaxi-Ambato.

H₁; Si hay una gran diferencia de opinión entre cliente interno y externo frente al servicio entregado y recibido respectivamente en las instalaciones del Supermaxi-Ambato

b) Modelo Matemático

H₀; O = E

H₁; O ≠ E

c) Modelo estadístico

$$X^2 = \sum \frac{(O - E)^2}{E}$$

X^2 = Chi cuadrado

O = Frecuencias Observadas

E = Frecuencias Esperadas

2.- Regla de decisión

$1 - 0,01 = 0,99$;

$gl = (c-1)(r-1)$

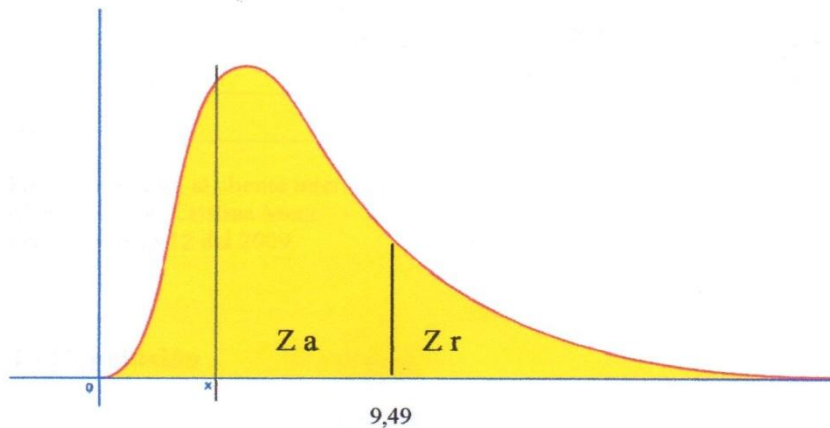
$gl = (2-1)(5-1) = 4$

Al 99% y con 4 gl, $X^2 t$ es igual a **13,3**

Se acepta la hipótesis nula si, $X^2 c$ es menor o igual a $X^2 t$, es decir a **13,3** caso contrario se rechaza.

Al 95% y con 4 gl, $X^2 t$ es igual a **9,49**

Se acepta la hipótesis nula si, $X^2 c$ es menor o igual a $X^2 t$, es decir a **9,49** caso contrario se rechaza.



3.- Cálculo de X^2

Cuadro No 14 Tabla de contingencias

	CLIENTE INTERNO	CLIENTE EXTERNO	TOTAL MARGINAL
EXCELENTE	5	80	85
MUY BUENA	18	117	135
BUENA	2	127	129
REGULAR	0	33	33
DEFICIENTE	0	10	10
TOTAL MARGINAL	25	367	392

Fuente: encuesta al cliente interno y externo

Elaborado por: Cristina Mera

Fecha: Agosto 12 del 2009

Cálculos:

Cuadro No 15 cálculo del X^2

O	E	(O-E)	(O-E) ²	(O-E) ² /E
5	5,42	-0,42	0,176	0,03
18	8,61	9,39	88,17	10,24
2	8,23	-6,23	38,81	4,72
0	2,1	-2,1	4,41	2,10
0	0,64	-0,64	0,41	0,64
80	79,58	0,42	0,176	0,00
117	126,39	-9,39	88,17	0,70
127	120,77	6,23	38,81	0,32
33	30,9	2,1	4,41	0,14
10	9,36	0,64	0,41	0,04
X^2				18,94

Fuente: encuesta al cliente interno y externo

Elaborado por: Cristina Mera

Fecha: Agosto 12 del 2009

4.- Conclusión

De acuerdo a la regla de decisión se rechaza la hipótesis nula y se acepta la alterna, es decir como el X^2 calculado es de **18,94** está muy por encima del X^2 tabular de

13,3, a nivel del 1%, en tal virtud, si hay diferencia de opinión entre el cliente interno y externo frente a la “atención y servicio al cliente” en el Supermaxi-Ambato. A la misma conclusión se llega con un nivel de significación del 95% porque 18,94, está muy alejado de 9,49 que representa el X^2 con 4 grados de libertad.

4.3.- Verificación de hipótesis

En el desarrollo de este trabajo investigativo se planteó la hipótesis inicial como: *“El manejo adecuado de la Inteligencia Emocional se convierte en un excelente mediador para un óptimo desempeño laboral que permita brindar una eficiente atención y servicio al cliente en la empresa Supermaxi de la ciudad de Ambato”*, bajo esta consideración y, previo el análisis del X^2 determinado, se verifica que no hay grado de concordancia o relación entre la percepción externa y la interna en cuanto al servicio y atención brindada en el Supermaxi-Ambato. Esta diferencia significativa, obedece a que los personeros o colaboradores de esta empresa no tienen un adecuado manejo de la Inteligencia Emocional, lo que influye directamente en el desenvolvimiento laboral y, tratándose de una gran empresa que brinda servicios de pre, venta y postventa, hay que ser muy cuidadoso en el trato y manejo de las relaciones intra e interpersonales.

Para concluir con el análisis e interpretación de los resultados, se verifica la hipótesis desde un punto de vista inductivo-deductivo y criterial, por tanto, “el manejo adecuado y oportuno de las capacidades de la Inteligencia Emocional si influye directamente en el trato y servicio ofrecido en el Supermaxi-Ambato. La demostración más evidente para esta conclusión está en los “pobres resultados” de los colaboradores del Supermaxi en los indicadores de las capacidades de la Inteligencia Emocional, cuyo promedio de promedios es 3,282, valor muy alejado del indicador de excelencia y perfección que es el 5. Ese 3,28 apenas determina un promedio mediocre y vago del manejo de las capacidades de la inteligencia emocional, cuando en una empresa de esta naturaleza todo el personal debería estar sobre el 4,5/5.

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1.- Conclusiones

Al concluir el trabajo investigativo sobre: “La Inteligencia Emocional de los empleados como mediador en el servicio al cliente en la empresa SUPERMAXI de la ciudad de Ambato”, se llega a las siguientes conclusiones que son producto del análisis y discusión de los datos recogidos en el campo a través de técnicas

científicamente establecidas y con el apoyo de herramientas estadísticas usadas para el efecto: la empresa Supermaxi.

✓ Hay una diferencia significativa importante, reflejada en el Chi cuadrado calculado, entre la percepción del cliente externo frente al sentir y percibir del cliente interno, en el manejo de la atención y servicio al cliente en el Supermaxi de Ambato.

✓ El manejo de las emociones por parte de los colaboradores en la Empresa Supermaxi tiene estándares promedio no óptimos. Este indicador determina objetivamente que la Inteligencia Emocional del personal no es aprovechada ni manejada con eficiencia y eficacia

✓ La capacidad de la **autorregulación** es la que mayores deficiencias presenta, pues apenas alcanza un promedio de 3,17/5, indicador que representa un bajo autodomínio del manejo de las emociones.

✓ La habilidades sociales también están débilmente representadas, a sabiendas que ésta aptitud o capacidad debería ser potencialmente elevada en función que el Supermaxi, es una empresa, que a más de vender productos, representa una imagen con prestigio y posicionamiento en el manejo de servicios.

✓ Si las habilidades sociales no están sólidamente representadas significa que el manejo de las relaciones entre grupos, equipos, compañeros, subalternos, directivos tienen dificultades de comunicación y comprensión.

✓ El promedio general de las 5 aptitudes o capacidades estudiadas llega apenas a 3,282/5, lo que determina que aún falta algo por hacer en el fortalecimiento, primero del entendimiento de la Inteligencia Emocional, y segundo, el uso racional y consciente de esas emociones, para rendir con mayor efectividad y calidad.

5.2.- Recomendaciones

Para alcanzar la excelencia y brindar un servicio oportuno, eficiente y de calidad, luego del análisis detallado y profundo examinado en la investigación se recomienda entre otras cosas lo siguiente:

- ✓ Potenciar el servicio y atención al cliente como un referente positivo de lo que representa la empresa Supermaxi de la ciudad de Ambato.
- ✓ Capacitar profundamente a los colaboradores en temas de Inteligencia Emocional, especialmente enfocada al campo laboral y complementarlo con programación neurolingüística (PNL).
- ✓ Al capacitar al personal en Inteligencia Emocional provocaría en los empleados un mejoramiento notorio y continuo acerca de atención al cliente dando como consecuencia el incremento de clientes y haciendo de los mismos clientes fijos a su vez esto incrementaría las ventas mensuales aproximadamente en un 20% , lo que se incrementaría las utilidades de la empresa y por ende las que percibiría el empleado, manteniéndole a gusto en Supermaxi.
- ✓ Redefinir y rediseñar estrategias inmediatas para fortalecer el clima laboral interno dentro de la administración jerárquica de la empresa Supermaxi.
- ✓ Potenciar los lazos de intercomunicación de manera más funcional y adecuada para romper las barreras de incomprensión y fomentar mayor colaboración, cooperación, empoderamiento entre colaboradores.
- ✓ Diseñar un plan de capacitación sostenido, secuencial y permanente para todos los estamentos que laboran en las empresas Supermaxi, en el manejo y aprovechamiento de la Inteligencia Emocional, con mayor énfasis en el campo laboral.

CAPITULO VI

PROPUESTA

6.1 DATOS INFORMATIVOS

6.1.1 TITULO

Capacitar a los empleados a desarrollar una inteligencia emocional excelente para que sirva como mediador en el servicio al cliente en la empresa Supermaxi de la ciudad de Ambato, a través de una encuesta y desarrollar un plan de capacitación.

6.1.2 INSTITUCION EJECUTORA

Supermaxi se ha caracterizado siempre por dar un paso más hacia adelante con respecto a su competencia, es por ello que hoy en día se encuentra entre las más eficientes de América Latina, el objetivo fundamental de

Supermaxi fue consolidar una cadena comercial con eficiencia y rentabilidad, que sobresaliera por meritos propios como la mejor en América Latina.

La innovación constante y un manejo adecuado y acción responsable son factores del éxito. Es también una cadena con 55 años de experiencia. La mayor del país con 29 locales a nivel nacional en los que se comercializa alrededor de 28.000 ítems.

6.1.3 BENEFICIARIOS

En primera instancia sería Supermaxi, ya que al desarrollar en los empleados una inteligencia emocional adecuada, daría paso a una eficiente atención al cliente, lo que se volvería una costumbre mas no una obligación, esto permitiría una rentabilidad mas alta que se reflejaría en las utilidades.

Al subir las utilidades de la empresa subiría a su vez la de los empleados, que pasarían hacer otro de los beneficiarios de esta propuesta, ya que uno de las satisfacciones primordiales de todo empleado es ser reconocido por su esfuerzo y que mejor si uno de sus reconocimientos es monetario porque ayudaría al crecimiento de su familia y si la familia crece, crece también la sociedad.

El cliente externo también se convierte en beneficiario, porque se sentiría a gusto de ingresar a Supermaxi, porque a mas de encontrar los artículos que necesitaba va a encontrar a personas en las cuales pueda llegar a confiar porque esto provoca una excelente atención, lo que sería un instrumento para lograr en el cliente fidelidad.

En si los beneficiarios de esta propuesta sería, la empresa, el cliente interno (empleados) cliente externo.

6.1.4 TIEMPO ESTIMADO DE EJECUCION

Para la ejecución de esta propuesta se tomaría como fecha de inicio julio del 2010, debido a que nos permitiría comenzar con una nueva visión

dentro de Supermaxi y a su vez es indicada porque no es tan saturada como el resto de fechas lo que nos permitiría capacitar a los empleados en forma mas optima sin la preocupación de no tener personal suficiente para remplazar a los que se encuentran en la capacitación, las fecha final se la discutiría con el nivel administrativo, ya que puede ser una capacitación continua hasta llegar al nivel deseado.

6.1.5 EQUIPO TECNICO RESPONSABLE

Como se mencionó anteriormente seria el Departamento de Capacitación, quienes se encuentran al tanto de la propuesta expuesta en la presente Tesis, son personas cuyo nivel de conocimientos es muy amplio en lo que atención al cliente se refiere, y uno de los tópicos que de allí se deriva seria la Inteligencia Emocional, por lo que serian previamente entrenados y capacitados por personas entendidas en el tema.

6.1.6 COSTO

El costo total lo asume Corporación Favorita, que seria un estimado de:

COSTOS						
	POR 5 DIAS	DESAYUNO	ALMUERZO	EJECUTIVOS	PLANTA	SUMAN
FACILITADORES	125					125
TRANSPORTE	75					75
ALIMENTACION		45	75			120
HOTEL				30	138	168
INSTRUMENTOS	30					30
PAPELERIA	30					30
DINAMICAS	70					70
DINAMICAS	70					70
IMPREVISTOS						100
COSTO TOTAL						718

Cuadro No 17 Costos de la propuesta

Fuente: Datos informativos de la gerencia central

Elaborado por: Cristina Mera

Fecha: Agosto 15 del 2009

6.2 ANTECEDENTES DE LA PROPUESTA

Supermaxi en la ciudad de Ambato no presenta investigaciones previas acerca del tema propuesto, debido así a que las nuevas tecnologías o estrategias para mejorar la atención al cliente es un tema de gran importancia que a su vez pasaría hacer una necesidad en esta empresa. Al ver esta necesidad podríamos decir que la capacitación en Inteligencia Emocional es una gran estrategia que se necesita que con urgencia se implante en la misma, debido a su gran importancia que tiene en la actualidad.

Dicha empresa siempre se mantiene encaminada hacia el futuro y busca todas las herramientas posibles para generar una mayor rentabilidad y a su vez una satisfacción al cliente total, de ahí radica la gran importancia el conocimiento de nuevas estrategias lo que marca nuevas expectativas.

Definir la inteligencia como una capacidad la convierte en una destreza que se puede desarrollar. Gardner no niega el componente genético, pero sostiene que esas potencialidades se van a desarrollar de una u otra manera dependiendo del medio ambiente, las experiencias vividas, la educación recibida, etc.

Ningún deportista de élite llega a la cima sin entrenar, por buenas que sean sus cualidades naturales. Lo mismo se puede decir de los matemáticos, los poetas, o de la gente emocionalmente inteligente. Debido a eso, según el modelo propuesto por Howard Gardner todos los seres humanos están capacitados para el amplio desarrollo de su inteligencia, apoyados en sus capacidades y su motivación.

No obstante debemos poner en consideración que la inteligencia a criterio personal parte primero de una genética siendo esta la que marca y define el comportamiento y desarrollo de las habilidades de una persona.

Diferentes autores han abordado el tema de la inteligencia emocional en la empresa, sin embargo, los hallazgos encontrados por Daniel Goleman son los más aceptados y con los que particularmente comparto. Por eso, en toda la explicación siguiente Con este enfoque, más centrado en el mundo empresarial

y gerencial, Goleman destaca que "La aptitud emocional es importante sobre todo en el liderazgo, papel cuya esencia es lograr que otros ejecuten sus respectivos trabajos con más efectividad. La ineptitud de los líderes reduce el desempeño de todos: hace que se malgaste el tiempo, crea asperezas, corroe la motivación y la dedicación al trabajo, acumula hostilidad y apatía. Asegura este norteamericano, que un directivo que logre aplicar con eficiencia dichas habilidades, logra influir entre un cincuenta y un setenta por ciento en el clima organizacional de la empresa.

La falta de inteligencia emocional puede repercutir de forma negativa en las personas e incluso arruinar sus carreras profesionales. Es preciso aclarar que este tipo de inteligencia no se establece al nacer, se crea y se alimenta con el desarrollo de nuestras vidas.

Los análisis hechos por decenas de expertos diferentes, en casi quinientas corporaciones, organismos del gobierno y organizaciones benéficas de mundo entero, han llegado independientemente a conclusiones notablemente similares. Sus hallazgos son convincentes, porque evitan los prejuicios o los límites inherentes a la obra de un solo individuo o grupo. Todas las investigaciones apuntan al destacado lugar que ocupa la inteligencia emocional en la excelencia laboral, virtualmente en cualquier trabajador.

En la ciudad de Guayaquil a inicios del año 2008, se realizó el test de inteligencia emocional a los trabajadores de una empresa privada llamada Bettel, es importante notar que los empleados en su gran mayoría son ingenieros en administración, esta empresa se dedica a la comercialización de productos de aseo. El test arrojó como resultado, que su inteligencia emocional era inferior al grado de aceptabilidad dentro de los parámetros establecidos, esto fue asombroso, debido a que la gente de la costa tiene un gran carisma al momento de vender, pero se pudo observar que al no saber los empleados como manejar sus emociones, causaban en el cliente, el rechazo a la compra de estos productos, también notemos que no solo es importante los títulos profesionales de los

trabajadores al momento de realizar una venta, sino en que forma manejas tus emociones.

Dos muestras aleatorias de niños estadounidenses de 7 a 16 años, fueron evaluados por sus padres y maestros, adultos que los conocían bien. El primer grupo fue evaluado a mediados de la década de los setenta; hacia finales de los años ochenta se evaluó un grupo similar. En esta década y media se había producido un parejo empeoramiento de la inteligencia emocional infantil. Aunque los niños más pobres partían de un nivel promedio bajo, la tasa de declinación era la misma en todos los grupos económicos: tan marcada en los barrios ricos como en la más miserable de las barriadas urbanas. El doctor Thomas Achenbach, el psicólogo de la Universidad de Vermont que efectuó estos estudios (y que ha colaborado en las evaluaciones similares en otras naciones) dice que la declinación de las aptitudes básicas de los niños parece ser mundial. Las señales mas reveladoras se notan en el crecimiento porcentaje, entre los jóvenes de problemas tales como desesperación, abuso de drogas, crimen, violencia, depresiones o trastornos alimenticios, embarazos no deseados, patoterismo y deserción escolar.

Lo que esto presagia para el lugar de trabajo es bastante problemático: crecientes deficientes de inteligencia emocional entre los empleados, sobre todo entre los de ingreso más reciente. Hacia el año 2000, la mayoría de los niños que Achenbach estudio a finales de los ochenta tendrán mas de 20 años. Esta generación, retrasada en cuanto a inteligencia emocional, esta ingresando hoy en el mercado laboral.

En una encuesta nacional sobre lo que buscan los empleadores en los empleados ingresantes, las aptitudes técnicas especificas son ahora menos importantes que la capacidad subyacente de aprender en el puesto. Después siguen:

- Saber escuchar y comunicarse oralmente.
- Adaptabilidad y respuestas creativas ante los obstáculos y reveses.

- Dominio personal, confianza en uno mismo, motivación para trabajar en pos de un objetivo, deseo de desarrollar la carrera y enorgullecerse de lo alcanzado.
- Efectividad grupal e interpersonal, espíritu de colaboración y de equipo, habilidad para negociar desacuerdos.
- Efectividad en la organización, deseo de contribuir, potencial para el liderazgo.
- De los siete rasgos deseados, solo uno era académico: eficiencia en lectura, escritura y matemáticas.

Un estudio de lo que buscan las corporaciones en los administradores de empresa a contratar resulta en una lista similar. Las tres aptitudes más deseadas son la habilidad para la comunicación, para las relaciones interpersonales y la iniciativa. Tal como dice Jill Fadule, directora de admisiones y ayuda financiera de la Harvard Business School, “la empatía , la posibilidad de ver las cosas en perspectiva , la afinidad y la cooperación” figuran entre las aptitudes que la academia busca en quienes solicitan ingresar.

6.3 JUSTIFICACION

Las reglas del trabajo están cambiando, ahora se nos juzga según nuevas normas: ya no importan solo la sagacidad, la preparación y la experiencia, sino como nos manejemos con nosotros mismos y con los demás.

A nivel mundial es necesario exigir a las organizaciones el desarrollo de nuevas técnicas en lo que atención al cliente se refiere, que sean adecuadas para enfrentar a la competencia, hoy en día el cliente no busca solo un producto, sino que busca satisfacer todas sus necesidades y entre ellas esta ser atendido con respeto, amabilidad, que el se sienta a gusto con los empleados y esto genere en el cliente el deseo de regresar al lugar donde fue atendido.

Debido a la investigación propuesta, es necesario capacitar al personal de Supermaxi Ambato en inteligencia emocional, para que la empresa se pueda desarrollar en un ámbito más competitivo ya que sus miembros tendrán un crecimiento laboral efectivo.

En el estudio realizado se conoció a través de la encuesta, la situación actual en la que se encuentra la inteligencia emocional de los empleados. La demostración más evidente para esta conclusión está en los “pobres resultados” de los colaboradores del Supermaxi en los indicadores de las capacidades de la Inteligencia Emocional, cuyo promedio de promedios es 3,282, valor muy alejado del indicador de excelencia y perfección que es el 5.

Ese 3,28 apenas determina un promedio mediocre y vago del manejo de las capacidades de la inteligencia emocional, cuando en una empresa de esta naturaleza todo el personal debería estar sobre el 4,5/5.

En el desarrollo de este trabajo investigativo se planteó la hipótesis inicial como: **“El manejo adecuado de la Inteligencia Emocional se convierte en un excelente mediador para un óptimo desempeño laboral que permita brindar una eficiente atención y servicio al cliente en la empresa Supermaxi de la ciudad de Ambato”**, bajo esta consideración y, previo el análisis del X^2 determinado, que no es otra cosa si no confrontación de respuestas de los tes aplicados entre cliente externo y el cliente interno, se verifica que no hay grado de concordancia o relación entre la percepción externa y la interna en cuanto al servicio y atención brindada en el Supermaxi-Ambato. Esta diferencia significativa, obedece a que los personeros o colaboradores de esta empresa no tienen un adecuado manejo de la Inteligencia Emocional, lo que influye directamente en el desenvolvimiento laboral y, tratándose de una gran empresa que brinda servicios de pre, venta y postventa, hay que ser muy “tinoso” y cuidadoso en el trato y manejo de las relaciones intra e interpersonales. El manejo de las relaciones internas de los colaboradores en una empresa es muy complejo, requiere de mucha experiencia por parte de los responsables de

Talento Humano para llevar una empresa con plena armonía y equilibrio tanto interna como externamente.

Más complejo es el panorama cuando la empresa es una organización dedicada a la comercialización de productos y que requiere de un adecuado trato con el cliente en cuanto a su atención. Mucho más cuando la supervivencia de la empresa depende de su pronto regreso.

Con un ambiente saturado de personas muy exigentes y un horario extenuante el agotamiento físico, mental y psicológico de los colaboradores es abrumador, de manera que el control de sus emociones es vital y contundente en estas situaciones, peor cuando los colaboradores poco o nada conocen de este tema al respecto.

De allí parte la gran importancia que tiene la implementación de la propuesta vertida en este trabajo investigativo, es importante detenerse un poco en las organizaciones y fijarse en que necesita nuestro empleado tratar en primera instancia satisfacer sus necesidades para que luego de ello, puedan desarrollar su trabajo en forma adecuada y excelente, dando siempre lo mejor de si, de esta forma lograríamos que ellos hagan las cosas por voluntad propia y mas no que se sientan presionados al hacerlo, debemos también tomar en cuenta que todas las personas tenemos problemas en diferente magnitud, pero los tenemos, y de una o otra forma si no tenemos desarrollo nuestra inteligencia emocional, esto se vería reflejado en nuestro trabajo y muchas veces sin darnos cuenta.

6.4 OBJETIVOS

6.4.1 GENERAL

-Lograr un adecuado manejo de la Inteligencia Emocional de los empleados para que se convierta en un excelente mediador para un óptimo

desempeño laboral que permita brindar una eficiente atención y servicio al cliente en la empresa Supermaxi de la ciudad de Ambato en el periodo comprendido desde julio hasta noviembre del 2010.

6.4.2 ESPECIFICOS

-Mejorar el desenvolvimiento laboral de los colaboradores, para una eficiente atención y servicio al cliente, de la empresa Supermaxi en la ciudad de Ambato en el periodo comprendido desde julio hasta noviembre del 2010.

-Desarrollar en los empleados un manejo de las capacidades emocionales adecuado para lograr su satisfacción interna que se reflejaría en su trabajo en la empresa Supermaxi en la ciudad de Ambato en el periodo comprendido desde julio hasta noviembre del 2010.

6.5 ANALISIS DE FACTIBILIDAD

6.5.1 POLITICO

Conciencia Política

Las personas dotada de esta aptitud:

-Saben leer con precisión las relaciones clave de poder

-Destacan las redes sociales cruciales.

-Entienden las fuerzas que dan forma a las visiones y acciones de los clientes o competidores.

-Leen con precisión la realidad externa y la realidad de la organización.

La capacidad de interpretar la realidad política es vital para construir esas coaliciones y redes entre bastidores que permiten a alguien ejercer influencia, cualquiera sea su papel profesional. Las personas de desempeño mediocre carecen de esa habilidad social, por lo que revelan un nivel preocupante bajo de sabiduría política.

El tema propuesto contribuye no solo en forma personal a los empleados y a la empresa, sino que también puede pasar a ser un modelo que se debe implementar en el ámbito político, debido a su alto grado de importancia e impacto que se obtiene en las organizaciones.

Una organización de trabajo es una entidad holística, un sistema integrado que depende de la interrelación de los individuos que la componen. El rendimiento de cada una de las personas afecta a la totalidad de la empresa, por eso es tan importante que los empleados rindan al máximo de sus posibilidades y que ayuden también a los demás hacer lo mismo. El conjunto de estas capacidades y su empleo para ayudar a los demás, se denomina “asesoría emocional”. Esto sería un modelo a imitar en todo tipo de instituciones y personas.

6.5.2 SOCIO- CULTURAL

Los comprometidos son los ciudadanos modelo de cualquier organización. Son los que llegan un poco más allá. Y como guijarros en un estanque, desatan ondas de buenos sentimientos a través de toda la empresa y a su vez en la sociedad.

Al capacitar a los empleados se estaría logrando un cambio dentro de sus familias, lo que a medida que pase el tiempo se empezaría a reflejar en la

sociedad, este sería un importantísimo aporte, debido a que el ejemplo que darían estos hogares sería imitado por los de su alrededor, logrando así un contagio al resto de familias. Y pasaría a ser el manejo de la inteligencia emocional, una costumbre.

La globalización de la fuerza estimula especialmente la inteligencia emocional en los países más ricos. En estas naciones, el mantenimiento de salarios elevados dependerá de un nuevo tipo de productividad. Y no basta con reparaciones estructurales ni con adelantos tecnológicos. A medida que cambian las empresas, también lo hacen los rasgos necesarios para destacarse. Al rastrear datos sobre los talentos de los desempeños estelares a lo largo de varias décadas, surgen dos habilidades que influían relativamente poco para el éxito en los años setenta, pero en los noventa alcanzan una importancia crucial, y comienzan a aparecer habilidades completamente nuevas, notables, catalizadores de cambio y niveladores de la diversidad. Esto provoca un impacto en la sociedad, creándose nuevas necesidades y a su vez se descubren nuevas técnicas, para hacer frente a los nuevos problemas.

En la sociedad en la que vivimos es muy claro observar la cantidad de personas que no han podido desarrollar su inteligencia emocional, provocando así caos en el país, por ello es importante empezar dentro de Supermaxi una actitud diferente ante los problemas diversos con los que nos enfrentamos todos los días, y saber controlar nuestras emociones para de esta manera poder encontrar soluciones rápidas a las mismas.

Recordemos que la Inteligencia Emocional se basa en las características de personalidad, capacidades sociales y emocionales más fundamentalmente para el éxito en la vida personal y profesional del sujeto; y que ni el rendimiento académico ni el nivel cognitivo determinan la Inteligencia Emocional.

6.5.3 TECNOLÓGICO

La inteligencia emocional da paso a nuevas técnicas de satisfacción al cliente lo que permite buscar toda las herramientas posibles para lograrlo, y de ahí radica la importancia que tiene la tecnología en la capacitación que se dará al personal, es también una herramienta que facilita nuestro aprendizaje y a medida que se de el avance la inteligencia emocional, se necesitara que la tecnología también lo haga y de esta forma seria un avance más optimo.

Nuestro desarrollo industrial, tecnológico, genético, biotecnológico y bioastronómico, no es homogéneo con nuestro desarrollo emocional, incrementamos nuestra capacidad extraspectiva, pero sacrificamos nuestro progreso introspectivo.

6.5.4 ORGANIZACIONAL

Determina que las condiciones intelectuales no son la única garantía de éxito en el ámbito profesional del trabajo, sino tan sólo un factor, que unido a las necesidades emocionales cubiertas del personal como equipo, desarrollará el desempeño y los resultados de todo líder y trabajador motivándolo emocionalmente a ser productivo.

Una vez que una persona entra en una Organización para que pueda dar lo mejor de si, hacer bien su trabajo, que no sólo de su talento sino que además lo haga con entusiasmo y compromiso, se necesitan. Primero que tenga sus útiles de trabajo y que sepa qué es lo que tiene que hacer. Segundo, que sepa cómo hacerlo. Tercero que sienta que lo que está

haciendo tiene un valor significativo, que él esta contribuyendo y que se le reconozca por ello afectivamente.

Es válido apuntar que una organización "colmada de inteligencias aisladas" puede ser menos inteligente que otra, con individuos de un menor coeficiente de inteligencia, cuyas decisiones sean inteligentes. Veamos entonces la relación entre ambas inteligencias. Muchas personas parecen ser inteligentes por su manera de hablar y actuar, sin embargo, no son capaces de resolver fácilmente los problemas de la vida diaria. Una persona inteligente presenta, una habilidad excepcional para captar hasta la información más compleja del mundo exterior; otra para responder apropiadamente a esa información, y por último, la habilidad para aprender rápidamente. De acuerdo con estos aspectos, los individuos tienen diferentes grados de inteligencia y en este sentido también las organizaciones ostentan diferentes grados de inteligencia.

6.5.5 EQUIDAD DE GÉNERO

La inteligencia emocional no es solo para ciertos sectores sino que al contrario el hacer uso de estas habilidades es para todas las personas que quiera un cambio en su interior que se vería reflejado en su diario vivir.

La necesidad de éxito es una de las más frecuentes entre quienes presentan un desempeño estelar, pero no muchas de las veces esto es aconsejable puesto que se pueden convertir en una distracción y hasta un estorbo si queremos desarrollar nuestra inteligencia emocional.

El desarrollo de la inteligencia emocional se puede cultivar en las personas desde los niños a personas de edad avanzada, por su gran alto de importancia y el impacto que causa en las mismas.

6.5.6 AMBIENTAL

Una vez que una persona entra en una Organización para que pueda dar lo mejor de si, hacer bien su trabajo, que no sólo de su talento sino que además lo haga con entusiasmo y compromiso, se necesitan. Primero que tenga sus útiles de trabajo y que sepa qué es lo que tiene que hacer. Segundo, que sepa como hacerlo. Tercero que sienta que lo que esta haciendo tiene un valor significativo, que él está contribuyendo y que se le reconozca por ello afectivamente.

La categoría del control, se refiere a la actividad general del cerebro por la cual éste se constituye en " desertor " de todas nuestras funciones mentales y físicas, incluyendo la salud general, actitud y las condiciones ambientales. Esta categoría es de particular importancia porque una mente y un cuerpo sanos son esenciales para que los otros cuatro funcionen – recibir, retener, analizar y emitir puedan operar en la plenitud de su potencial.

6.5.7 ECONOMICO-FINANCIERO

Al desarrollar la I.E. en los empleados generaríamos que la empresa aumente sus ingresos, debido a que el cliente se sentiría a gusto de realizar sus compras en Supermaxi y pasaría hacer un cliente fiel, y sin duda que al subir los ingresos, subiría también el sueldo de los empleados, lo que garantizaría una estabilidad para la empresa y los trabajadores se sentirían mas a gusto de trabajar en equipo, esto no solo es un beneficio personal sino que también en cierto grado se convertiría en una de las empresas que más estabilidad daría al país y seria ejemplo de muchas en el Ecuador, lo que daría paso a que el resto de empresas imiten la iniciativa de Supermaxi.

El Poder de la Retribución:

El último poder tiene que ver con el emergente tópico de la inteligencia existencial o espiritual y su influencia en el ámbito laboral. Moss Kanter comenta que cada vez, más empresas están realizando acciones sociales de retribución a las comunidades con las cuales interactúan. La razón es que el personal desarrolla un sentido de conexión con la gente que eleva el espíritu y a la motivación, aumentando la identificación con la firma y la productividad global. Presentó como ejemplo los aportes de IBM a la educación de varios países latinos y asiáticos, y de otra empresa de su lista de clientes que creó el Día Global del Servicio, en el cual todas las oficinas y empleados de esta empresa en el mundo realizaron una obra social anónima y sin publicidad, sólo buscando la satisfacción personal de cada uno de ellos.

6.5.8 LEGAL

No existe una base legal que exista acerca de las capacitaciones que se realizan en el país, pero si se puede destacar como ejemplo que existe un centro en el cual se podrían realizar las capacitaciones, siempre y cuando las empresas no cuenten con ellos, como por ejemplo; SECAP que actúa como centro de capacitación para empleados públicos y privados, que se rigen con artículos, como son los siguientes.

Art. 13.- Es obligación del Estado y del sector privado del país, en los términos señalados por la Ley, el contribuir a financiar las actividades de capacitación profesional de los trabajadores.

Art. 14.- El SECAP contará, para su funcionamiento, con las siguientes rentas.

- a) La contribución del 0.5% sobre el valor de los roles de pago por los sueldos y salarios en las empresas públicas, de economía mixta y privadas, que realicen actividades industriales, comerciales y de servicios, que será recaudada en forma gratuita por el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, IESS. Dichos valores serán depositados mensualmente por el IESS en la cuenta especial que mantiene el SECAP en el Banco Central del Ecuador. Los sujetos de esta contribución son todos los empleadores de las empresas que realizan actividades industriales, comerciales y de servicios *públicos, mixtas o privadas según la definición contemplada en el artículo décimo del Código de Trabajo;*
- b) Las asignaciones constantes en el presupuesto general del Estado, para los gastos operativos de la Institución, que serán por lo menos equivalentes a la contribución anual del sector privado en el año inmediato anterior :
- c) La alícuota del 0.68805 que se desglosa de la participación porcentual correspondiente al Ministerio de Trabajo y Bienestar Social, por concepto del impuesto unificado a la renta sobre la explotación de hidrocarburos, que se regirá según las normas pertinentes, cuyo producto ingresará directamente a la cuenta corriente especial que mantiene el SECAP en el Banco Central del Ecuador.

6.6 FUNDAMENTACION

6.6.1 FUNDAMENTACION FILOSÓFICA

Para la ejecución de la propuesta se utilizara el paradigma crítico-propositivo donde el ser humano desarrolle sus capacidades y potencialidades en función del trabajo productivo para una sociedad más justa y equitativa. Que toda propuesta esté encaminada a solucionar los problemas sociales, en la que el humanismo sea pieza fundamental de toda

acción individual y colectiva, siempre buscando el bien común y el desarrollo participativo. (Mantilla & Tibanta 2004).

6.6.2 FUNDAMENTACIÓN EPISTEMOLÓGICA

Ramírez et. al (2001.), considera la fundamentación epistemológica como:

“El conjunto de factores, operaciones y parámetros que intervienen en la producción y transmisión sistemática del conocimiento, así como a las capacidades que éste fomenta en los individuos y a las consecuencias directas e indirectas que suscita en la actividad social. Estas premisas atañen, también, a la creatividad y al sentido crítico involucrados en el proceso de desarrollo de nuevos conocimientos y experiencias”.

Porque a más de solucionar problemas investigativos se genera el conocimiento mediante una vinculación directa entre el objeto y sujeto cognoscente, en un marco de interacción dialéctica y dialógica continua.

6.6.3 FUNDAMENTACIÓN ONTOLÓGICA

Dentro de la panorámica y visión critico-propositiva, la investigación está orientada a buscar las causas de los problemas y proponer soluciones de beneficio individual, colectivo y social, allí radica el ser de la investigación y la esencia de la misma.

6.6.4 FUNDAMENTACIÓN AXIOLÓGICA

Los valores son elementos prioritarios en toda formación humana, que contribuyen al hombre a darle una dimensión de importancia y trascendencia ética, moral y cívica en el contexto de su convivencia y desempeño social. La presente investigación se marca en esa praxis axiológica de la rectitud, la honestidad científica y la verdad concluyente sea cual fuere sus resultados. Sólo la verdad de lo hechos provee de conocimientos validos y confiables aplicables a desarrollo social cultural y científico.

La inteligencia organizacional o emocional es la capacidad de una organización para tomar decisiones efectivas, como resultado del conocimiento adquirido y el conocimiento generado, a partir de la información interna (procedente de los recursos humanos, los procesos, los productos, etc.) e información externa (análisis de tendencias, clientes, competidores). Por tanto, la inteligencia organizacional, es la capacidad intelectual de las organizaciones, que no es precisamente la unión de varias personas inteligentes, soportadas sobre las tecnologías más avanzadas disponibles para realizar sus funciones, sino que en ella, el conocimiento individual se gestiona, comparte y regenera en un nuevo conocimiento de carácter organizacional.

Las emociones y los estados de ánimo son fuertemente contagiosos dentro de una empresa y de ese tono anímico que se difunde por la empresa depende una parte considerable de su éxito o fracaso. Algunos estudios han llegado a cuantificar los mayores ingresos que un negocio del sector servicios puede obtener gracias a un buen clima emocional entre sus empleados. Goleman afirma: “los ingresos de una empresa crecen un 2 % por cada 1% de mejora en ese ambiente emocional y que

el clima de una empresa depende hasta en un 70% de las acciones de su líder”.

Con este enfoque, más centrado en el mundo empresarial y gerencial, Goleman destaca que “La aptitud emocional es importante sobre todo en el liderazgo, papel cuya esencia es lograr que otros ejecuten sus respectivos trabajos con más efectividad. La ineptitud de los líderes reduce el desempeño de todos: hace que se malgaste el tiempo, crea asperezas, corroe la motivación y la dedicación al trabajo, acumula hostilidad y apatía. Asegura este norteamericano, que un directivo que logre aplicar con eficiencia dichas habilidades, logra influir entre un cincuenta y un setenta por ciento en el clima organizacional de la empresa.

6.7 METODOLOGIA- MODELO OPERATIVO

6.7.1 ETAPA

En primera instancia se realizaría los grupos de trabajo, el local cuenta con 25 empleados se dividiría en 5 grupos de cinco integrantes, los mismos que serian escogidos en forma aleatoria por cada sección.

Se la realizara a las afueras de la ciudad de Quito, exactamente en el Centro de Distribución que está ubicado en la avenida General Enríquez vía Cotogchoa.

6.7.2 METAS

En la presenta propuesta se ha fijado la meta de mejorar el estado de ánimo de los empleados, y a su vez enseñarles a manejar sus emociones.

Al mismo tiempo estaríamos entrenándolos para que brinde un servicio al cliente excelente, rápido y que puedan satisfacer sus necesidades.

6.7.3 ACTIVIDADES

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

En este cronograma se detallan a continuación las actividades a realizarse en las capacitaciones a los empleados de Supermaxi.

HORA DE INICIO	ACTIVIDAD A DESARROLLARSE	FALENCIA PERSONAL	SUGERENCIA
9:30:am	Presentación personal del expositor		
9:45am	Presentación del tema		
10:00am	Dinámica		
10:30am	Conclusiones de la dinámica		
10:45am	break		
11:05am	Desarrollo de la autoconciencia		
11:40am	Control de las emociones		
12:10am	Auto motivación		
12:55am	Desarrollo de una capacidad		
1:15pm	Desarrollo de la experiencia		
1:25pm	Ayudar a los de mas ayudar así mismo		
1:40pm	Dinámica de Capacidad		
2:00pm	Almuerzo		
3:00pm	desarrollo de Inteligencia Emocional		
3:30pm	Crear una conciencia emocional		
3:50pm	Dinámica de conciencia emocional		
4:15pm	Conclusiones de la dinámica		
5:20pm	Tes medición de inteligencia emocional		
5:30pm	Conclusiones y recomendaciones		
5:45pm	Agradecimiento		

Cuadro No 18 Actividades de la capacitación

Fuente: Weisinger 1998

Elaborado por: Cristina Mera

Fecha: Agosto 17 del 2009

6.7.4 RECURSOS

Consta con un departamento de capacitación, el cual esta conformado por Un Administrador ,secretaria, Jefe de Facilitadores, 4 facilitadores los mismos que tienen a su cargo las capacitaciones que se les da a los Administradores para que sean ellos mismo los que capaciten al personal de la Corporación, si amerita el caso, también tiene un centro específico donde se realiza el adiestramiento tanto para los administradores como para los empleados este centro de adiestramiento está ubicado en las instalaciones del Centro de Distribución, que será una de nuestras herramientas fundamentales para las capacitaciones que se realizara a los empleados en el tema propuesto de Inteligencia Emocional, el mismo que tiene toda las comodidades es decir salas de audio visuales con equipos de tecnología de punta, cuenta también con cafetería, sala de estar y por supuesto aéreas verdes ,la capacitación duraría 1 día, acudirán en el lapso del primer mes el administrador y la jefe de cajas acudiría el segundo mes, también cuenta con convenios importantes con hoteles en la ciudad de Quito para el hospedaje de ejecutivos y personal de planta, dicho sea de paso cuenta también con transporte propio el cual se encarga de llevarlos del Centro de Distribución al hotel.

Al momento de transportarse desde la ciudad de Ambato cuenta con una buseta que realiza los recorridos para los cajeros por las noches.

A continuación se detalla los recursos a utilizarse en la capacitación.

RECURSOS

HUMANOS	MATERIALES	ECONÓMICOS
1 Facilitador	Centro de Adiestramiento Transporte Sala de Audiovisuales Cafetería Hotel Papelería	Corporación Favorita tiene destinado para este tipo de eventos \$3000 por semestre, de los cuales, se utilizara \$ 718 dólares, para la capacitación de inteligencia emocional.
TECNOLÓGICOS	OTROS	
1 Laptop 1 Retroproyector Internet	Alimentación Juegos para las dinámicas	

6.7.5 PRESUPUESTO

Corporación Favorita es la en cargada de financiar la capacitación en su totalidad, a través del presupuesto que tiene designado anualmente para este tipo de eventos.

6.7.6 TEMPO

Se iniciaría en Julio del 2010 y finalizaría en Noviembre del 2010. La capacitación es de un solo día el cual corresponde el primer lunes de cada mes, que empezaría 9:30 y se finalizaría aproximadamente a las seis de la tarde.

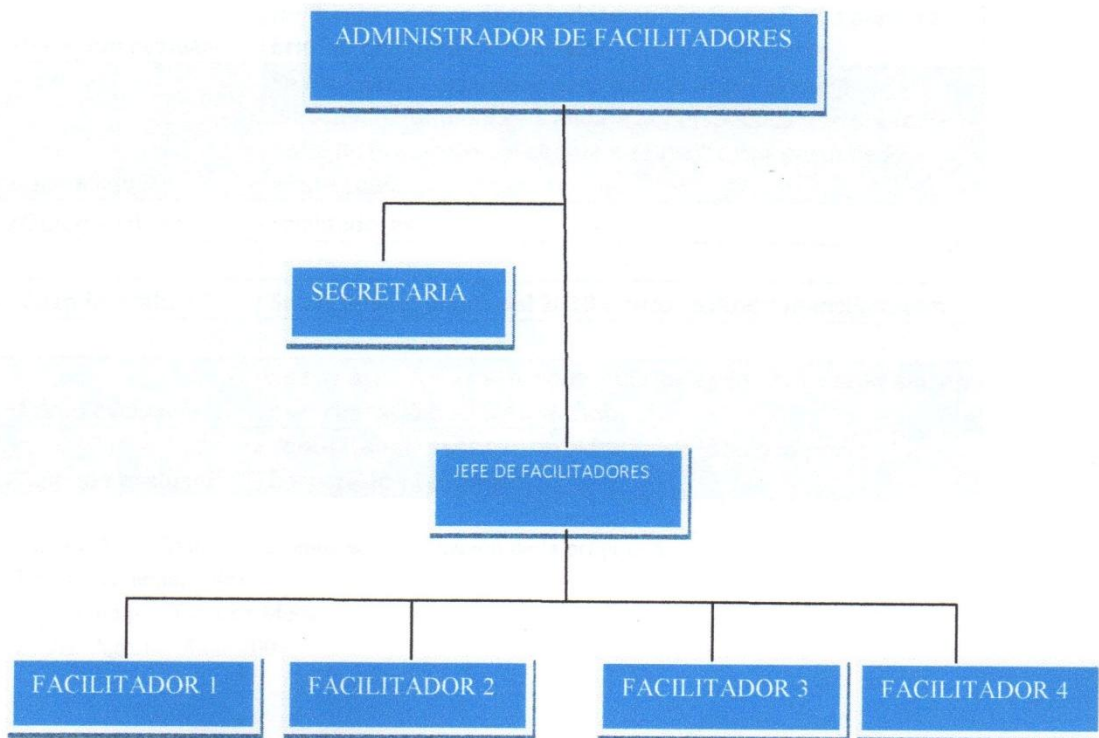
6.7.7 RESPONSABLES

El centro de capacitación con sus respectivos facilitadores estará a cargo de las capacitaciones,

6.8 ADMINISTRACION DE LA PROPUESTA

La unidad operativa que administrara la propuesta será los ejecutivos del centro de capacitación.

ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DEL DEPARTAMENTO DE CAPACITACION



6.9 PREVISION DE LA EVALUACION

MATRIZ DE MONITOREO Y EVALUACION DE LA PROPUESTA

PREGUNTAS BASICAS	EXPLICACION
1.- ¿Quienes solicitan evaluar?	SUPERMAXI
2.- ¿Por qué evaluar?	A nivel mundial es necesario exigir a las organizaciones el desarrollo de nuevas técnicas, en lo que atención al cliente se refiere que sea adecuadas para enfrentar a la competencia, hoy en día, el cliente no busca solo un producto sino que también busca satisfacer todas sus necesidades y entre ellas esta el ser atendido con amabilidad y respeto, esto genera que el cliente sienta el deseo de regresar a la empresa.
3.- ¿Para que evaluar?	Lograr un adecuado manejo de la Inteligencia Emocional de los empleados para que se conviertan en un excelente mediador para un optimo desempeño laboral, que permita brindar una eficiente atención y servicio al cliente.
4.- ¿Qué evaluar?	Se evaluará la capacidad para aplicar la inteligencia emocional, también se evaluara la perspectiva que el cliente tiene de la atención al cliente que recibe por parte de los empleados.
5.- ¿Quién evalúa?	Facilitadores
6.- ¿Cuándo evaluar?	Se iniciara en enero del 2010 y se lo realizara mensualmente.
7.- ¿Cómo evaluar?	Se enviara a los locales cuestionarios a cada empleado que en ese mes recibió la capacitación.
8.- ¿Con que evaluar?	Todos los recursos son dotados en su totalidad por Corporación Favorita.

Cuadro No 17 Matriz de monitoreo y evaluación de la propuesta.

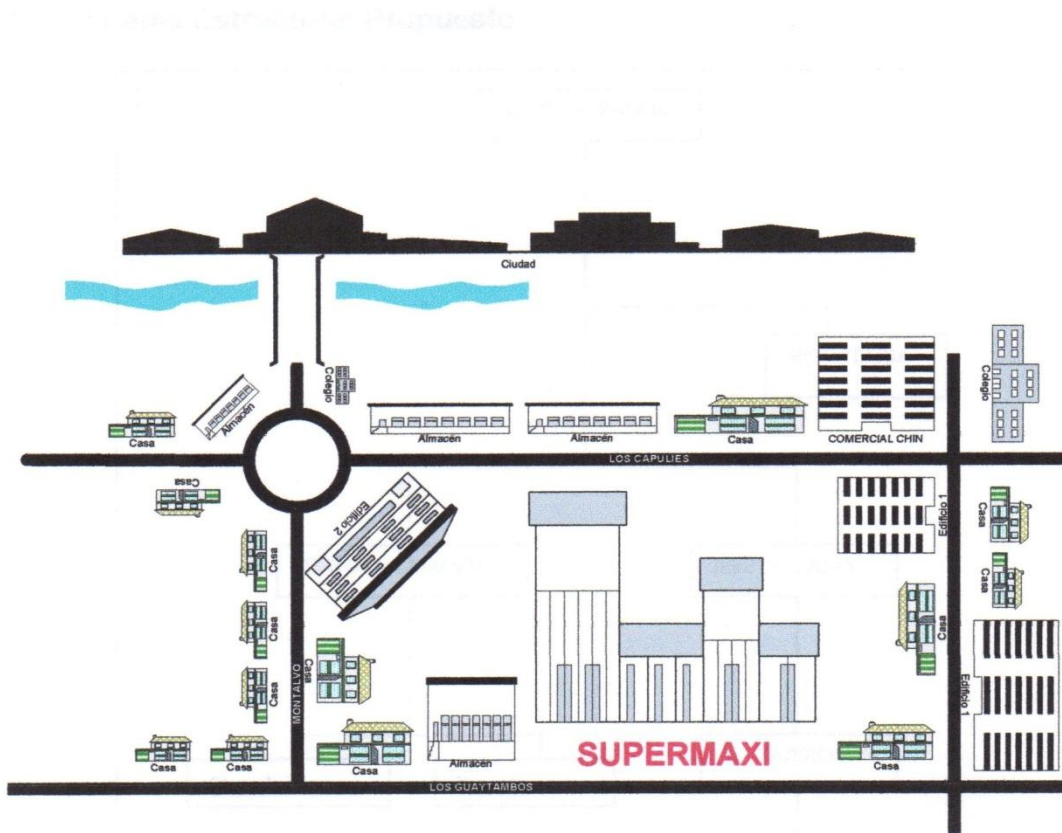
Fuente: Goleman, 2006

Elaborado por: Cristina Mera

Fecha: Agosto 18 del 2009

ANEXOS

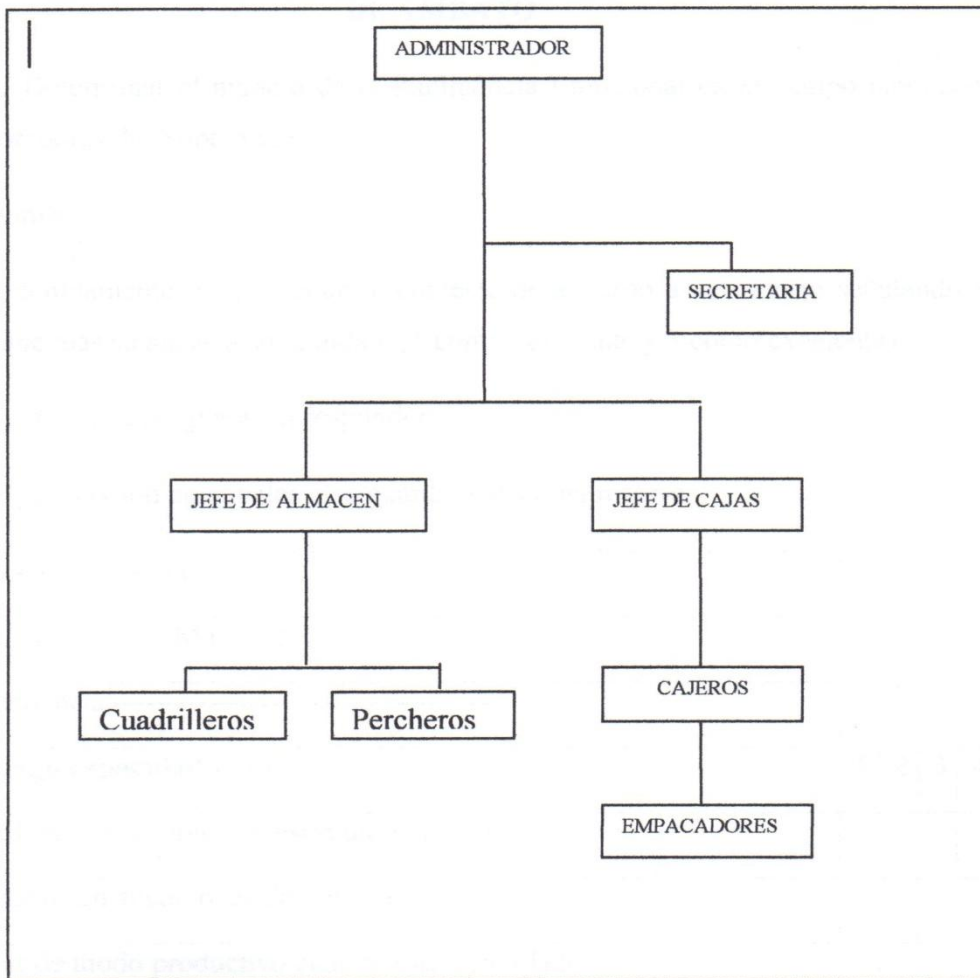
Ubicación de la empresa.



Elaborado por: Cristian...
Aprobado por: Diego...
Fecha: Marzo del 2009

SUPERMAXI SUCURSAL AMBATO

Organigrama Estructural Propuesto



REFERENCIAS

- Dirección
- Asesoría
- └── Dependencia

Elaborado por: Cristina Mera
Aprobado por: Diego Peñaherrera
Fecha: Marzo del 2009

Encuesta Empleados

UNIVERSIDAD TECNICA DE AMBATO

ENCUESTA A LOS COLABORADORES DEL SUPERMAXI DE LA CIUDAD DE AMBATO

Objetivo: Determinar el manejo de la Inteligencia Emocional en el campo laboral de los colaboradores del Supermaxi.

Instrucciones:

- 1.- Lea detenidamente las preguntas y conteste de acuerdo a su criterio señalando el casillero que más se ajuste a su realidad, (1 como deficiente y 5 como excelente)
- 2.- No deje ninguna pregunta sin responder
- 3.- Las respuestas son personales y se guardará absoluta reserva.

Edad:-----años					
Sexo: H () M ()					
Dependencia:-----					
Yo tengo capacidad para:	1	2	3	4	5
1 Identificar los cambios de estímulo fisiológico					
2 Relajarme en situaciones de presión					
3 Actuar de modo productivo cuando estoy enfadado					
4 Actuar de modo productivo en situaciones de ansiedad					
5 Tranquilizarme rápido cuando estoy enfadado					
6 Asociar diferentes indicios físicos con emociones diversas					
7 Usar el dialogo interior para controlar estados emocionales					
8 Comunicar sentimientos de modo eficaz					

9	Pensar en sentimientos negativos sin angustiarme					
10	Mantener la calma cuando soy el blanco de enfado de otros					
11	Saber cuando tengo pensamientos negativos					
12	Saber cuando mi "discurso interior" es positivo					
13	Saber cuando empiezo a enfadarme					
14	Saber cómo interpreto los acontecimientos					
15	Conocer que sentimiento utilizo actualmente					
16	Comunicar con precisión lo que experimento					
17	Identificar la información que influye sobre nuestras interpretaciones					
18	Identificar mis cambios de humor					
19	Saber cuando estoy a la defensiva					
20	Calcular el impacto que nuestro comportamiento tiene sobre los demás					
21	Saber cuando no nos comunicamos con sentido					
22	Ponerme en marcha cuando lo desee					
23	Recuperarme rápido después de un contratiempo					
24	Completar tareas a largo plazo dentro del tiempo previsto					
25	Producir energía positiva cuando realizo un trabajo poco interesante					
26	Abandonar o cambiar hábitos inútiles					
27	Desarrollar pautas de conducta nuevas y más productivas					
28	Cumplir lo que digo					
29	Resolver conflictos					
30	Desarrollar el consenso con los demás					
31	Mediar en los conflictos de los demás					

32	Utilizar técnicas de comunicación interpersonal eficaces						
33	Expresar los pensamientos de un grupo						
34	Influir sobre los demás de forma directa o indirecta						
35	Fomentar la confianza con los demás						
36	Montar grupos de apoyo						
37	Hacer que los demás se sientan bien						
38	Proporcionar apoyo y consejos a los demás cuando sea necesario						
39	Reflejar con precisión los sentimientos de las personas						
40	Reconocer la angustia de los demás						
41	Ayudar a los demás a controlar sus emociones						
42	Mostrar comprensión hacia los demás						
43	Entablar conversaciones íntimas con los demás						
44	Ayudar a un grupo a controlar sus emociones						
45	Detectar incongruencias entre las emociones o sentimientos de los demás y sus conductas						

46 Usted brinda a los usuarios un servicio:

Excelente ()

Muy Bueno ()

Bueno ()

Regular ()

Deficiente ()

Gracias por su colaboración

Encuesta Usuarios

UNIVERSIDAD TECNICA DE AMBATO

**ENCUESTA A LOS USUARIO DEL SUPERMAXI DE LA CIUDAD DE
AMBATO**

Objetivo: Determinar la percepción del usuario frente al servicio y atención al cliente por parte de los colaboradores del Supermaxi.

Edad:-----años
Sexo: H() M()

La atención que Ud. Recibió al visitar el

1 Supermaxi fue:

- A Excelente
- B Muy Buena
- C Buena
- D Regular
- E Deficiente

2 La persona que a Ud. Le atendió fue:

- A Cortés
- B Educada
- C Ágil
- D Displicente
- E Indiferente

3 Ud. Acude al Supermaxi:

- A Frecuentemente
- B Ocasionalmente
- C Rara Vez
- D Es la primera vez

4	Qué cree que le falta mejorar al establecimiento

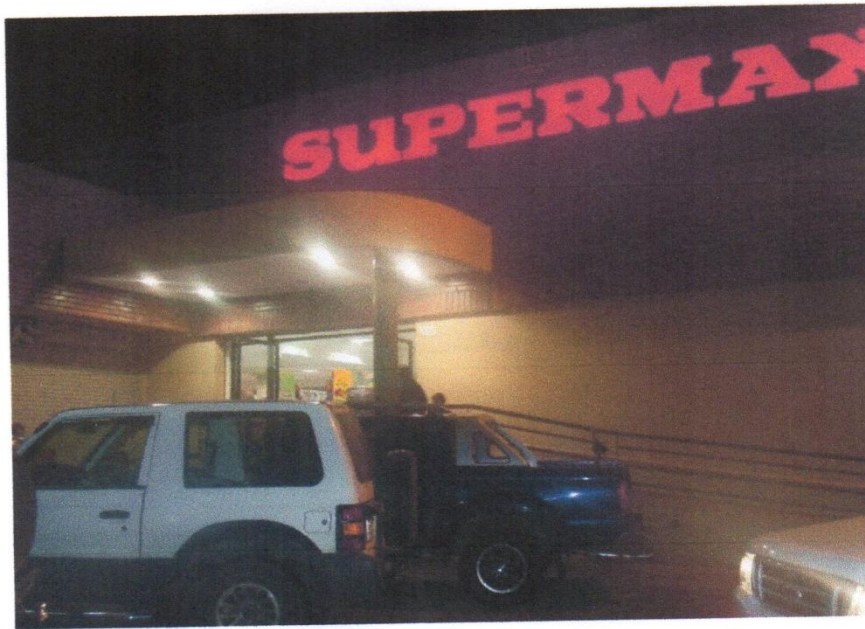
Mil gracias

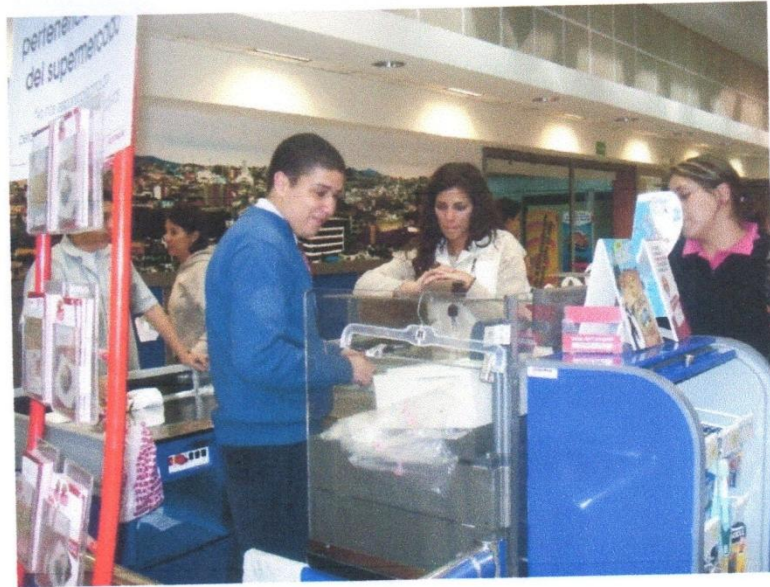
ESLOGAN

SUPERMAXI
el placer de comprar

ESLOGAN

SUPERMAXI
el placer de comprar







CENTRO DE DISTRIBUCION



GLOSARIO

Prognosis.- Conocimiento anticipado de algún suceso.

Feed-back.- Realimentación, retroalimentación.

Filosófica.- Filósofa. Aquel que se basa en un conjunto de concepciones sobre los principios y las causas del ser de las cosas, del universo y del hombre para discutir alguna cosa.

Epistemología.- Estudio crítico del conocimiento científico. A veces se emplea esta expresión para designar la teoría del conocimiento.

Ontológica.- Ontóloga. Quien se basa en la ontología que es una parte de la filosofía la cual estudia al ser en cuanto tal, en toda su generalidad y abstracción.

Axiológica.- Que aplica la teoría de los valores y los juicios de valor.

Genética.- Ciencia biológica que estudia la variabilidad y la herencia de los seres vivos.

Cociente intelectual.- Medida o cociente psicométrico de la inteligencia.

Aptitud emocional.- es una capacidad aprendida, basada en la inteligencia emocional.

Patoterismo.- Observado el vocablo desde Madrid, donde está la sede de la "Real Academia Española", es relacionado solo con Uruguay y la Argentina, de un modo genérico, con una significación que no nos es muy familiar. Martín Alonso anota que **patotero** es, en estos países, el joven callejero, farrista, bravucón y perdonavidas. Es el integrante de una **patota**, 'pandilla de jóvenes desocupados que por antipatía o simple pasatiempo asaltan a determinadas personas burlándose de ellas o infiriéndoles daño.

Holística.- Es aquello que pertenece al holismo, una tendencia o corriente que analiza los eventos desde el punto de vista de las múltiples interacciones que los caracterizan.

El holismo supone que todas las propiedades de un sistema no pueden ser determinadas o explicadas como la suma de sus componentes. En otras palabras, el holismo considera que el sistema completo se comporta de un modo distinto que la suma de sus partes.

Capacidad Extraspectiva.- Saber observar la conducta de un individuo o de un grupo, de manera sistemática y objetiva en relación con los factores que la determinan.

Ejemplo:

"Veo a un grupo de compañeros jugando fútbol. Mientras que un grupo mantiene el orden y conduce el partido, tocando balón, empleando una buena táctica y haciendo

goles; el otro solamente se repliega y trata de usar el contraataque, sin éxito alguno. Tengo la impresión de que el primer grupo ha logrado una madurez en el planteamiento del juego, mientras que el otro es un equipo sin mística"

Progreso introspectivo.- Observación interior de los propios actos o estados de ánimo o de conciencia.

Bioastronómico.- Bioastronomía. Ciencia que estudia la vida en el universo.

BIBLIOGRAFÍA

- BOCCARDO**, Fabián. Sasia Ariel R., Fontenla Eduardo G. *La inteligencia emocional*. Documento electrónico en: <http://www.monografias.com>
- CILLEREUELO**, Augusto., Grafigna,Oscar., Rodriguez, Gerardo., Martinez, Ruben., Tichauer, Gonzalo., Rodriguez Lupo, Nahuel. (2002). *Inteligencia emocional en los equipos de trabajo*. Facultad de Ciencias Económicas. Universidad de Buenos Aires. Buenos Aires.
- EXTREMERA**, N. y Fernández-Berrocal, P. (2004). *El papel de la inteligencia emocional en el alumnado: evidencias empíricas*. Revista Electrónica de Investigación Educativa, 6 (2). Consultado el día 9 del mes de junio de 2008 en: <http://redie.uabc.mx/vol6no2/contenido-extremera.html>
- GARDNER**, H. (1983). *Frames of mind: the theory of Multiple Intelligences*. Basic Books. New York.
- GOLEMAN**, D. (1996). *La Inteligencia Emocional*. Editorial Javier Vergara Editor S.A. Buenos Aires.
- KOTLER**, P. (1989). *Mercadotecnia*. México: Prentice-Hall: Hispanoamericana.
- MALDONADO**, Ruth. (2008). *Inteligencia humana*. Guía didáctica. Universidad Técnica Particular de Loja: Loja
- MANTILLA**, F. Marcelo y TIBANTA, Leonardo. (2004). *La auto-percepción del docente en el manejo de sus competencias profesionales y su relación con la apreciación estudiantil en el ciclo bachillerato del Instituto Tecnológico Rumiñahui de la ciudad de Ambato. Año lectivo 2003-2004*. Universidad Tecnológica Indoamérica. Ambato
- MAYER**, J. D., y Salovey, P. (1997). *What is emotional intelligence?* En P. Salovey y D. Sluyter (Eds), *Emotional Development and Emotional Intelligence: Implications for Educators* (pp. 3-31). Nueva York: Basic Books.

MESA, C. Luis G. (s/f). Metodología de la Investigación Educativa: Posibilidades de integración. Documento en línea. Consultado el 05-2009. En: http://www.itcr.ac.cr/Publicaciones/RevistaComunicación/vol_12_num1/metodologia_de_la_investigacion.htm

MICROSOFT ® Encarta ® 2007. © 1993-2006 Microsoft Corporation. Reservados todos los derechos.

NARANJO, L. Galo & otros (2002). *Tutoría de la investigación*. AFEFCE, Quito.

OROZCO E. (s/f) *Preguntas y respuestas sobre la inteligencia empresarial*. Disponible en: <http://www.nuevaempresa.cu/documentos/1preguntas.pdf>.

PRICEWATERHOUSECOOPERS. Manual de consulta Servicio al cliente. Documento electrónico en: [http://www.programaempresa.com/empresa/empresa.nsf/0/e88d210e51f9371ac125705b002c66c9/\\$FILE/cliente1y2.pdf](http://www.programaempresa.com/empresa/empresa.nsf/0/e88d210e51f9371ac125705b002c66c9/$FILE/cliente1y2.pdf)

REVISTA LIDERES. (2007). *Los más respetados y respetadas. 15 empresarios y empresas. Ecuador 2007*. Lunes 17 de septiembre. Año 3 N° 36. Quito.

SALOVEY, P. y Mayer, J. D. (1990). *Emotional intelligence. Imagination, Cognition, and Personality*, 9 (3), 185-211.

STERNBERG, Robert J., DETTERMAN, Douglas K., (2003), *¿Qué es la inteligencia?* Tercera edición, Madrid, EDICIONES PIRÁMIDE.

SUPERMERCADOS LA FAVORITA C.A. (2008). **Informe Quinquenal. 2003-2007**. Imprenta Mariscal. Quito.

TAMAYO Y TAMAYO, Mario. (1999). *La investigación. Serie aprender a investigar. Módulo 2*. Tercera edición. ICFES: Bogotá

WEISINGER, Hendrie. (2003). *La inteligencia emocional en el trabajo*. Editorial Punto de lectura. Segunda Edición. Madrid.

WIKIPEDIA. Enciclopedia electrónica. *Las inteligencias múltiples.* Documento en línea consultado el 20-05-2009. en:

http://es.wikipedia.org/wiki/Teor%C3%ADa_de_las_inteligencias_m%C3%BAltiples

Diccionario Océano uno

<http://www.fcen.uba.ar/prensa/educyt/2003/ed218b.htm>

<http://www.1diccionario.com/buscar/capacidad>

<http://www.terapiatanguera.com.ar/Grandes%20Tangos/patotero.htm>