



**UNIVERSIDAD  
ACADEMIA**  
DE HUMANISMO CRISTIANO

**UNIVERSIDAD ACADEMIA DE HUMANISMO CRISTIANO**

**CARRERA DE PSICOLOGÍA**

# Percepción y estilos de liderazgos en vendedoras de Multi-tiendas

---

**Macarena Saavedra Guerra**

**01/04/2014**

Profesor Guía: León Ortiz

Tesina para optar por el grado de licenciada en Psicología.

# Índice

<b>Resumen.....</b>	<b>4</b>
<b>Agradecimiento .....</b>	<b>5</b>
Planteamiento y Formulación del Problema .....	6
Presentación de antecedentes relevantes que enmarcan la pregunta de investigación .....	6
Formulación de un problema acotado y Pregunta de investigación .....	12
Relevancia de la investigación.....	15
Social.....	15
<b>Teórica .....</b>	<b>17</b>
Practica.....	20
<b>Objetivos .....</b>	<b>21</b>
<b>General.....</b>	<b>21</b>
Específicos .....	21
<b>Marco Teórico .....</b>	<b>22</b>
<b>Conceptos relevantes. Retail .....</b>	<b>22</b>
<b>Percepción:</b>	
Modelo de Percepción Biologista .....	29
Modelo de Percepción Social.....	31
<b>Definición de Liderazgo.....</b>	<b>32</b>
<b>Modelos teóricos de Liderazgo .....</b>	<b>36</b>
Modelo de los Rasgos .....	38

Modelo Conductual.....	39
Modelo Autocrático .....	39
<b>Enfoque elegido para nuestro tema de investigación.....</b>	<b>41</b>
Modelo de contingencia o situacional.....	41
Modelo contemporáneo de Liderazgo .....	46
Modelo de Liderazgo Transformacional.....	46
<b>Liderazgo y Género.....</b>	<b>51</b>
<b>Marco Metodológico .....</b>	<b>53</b>
Enfoque Metodológico.....	53
Tipo y diseño de Investigación .....	53
Técnicas e Instrumento de Recolección de datos .....	55
Delimitación al campo a estudiar.....	56
Plan de análisis de Información .....	57
Condiciones para obtener la información .....	57
<b>Análisis de Resultados .....</b>	<b>59</b>
Matriz de Categorías .....	59
<b>Primera Categoría: Estilos de Liderazgos.....</b>	<b>60</b>
<b>Tópicos .....</b>	<b>60</b>
Planificación y/o Metodología.....	60
<b>Iniciativa en la elaboración de la tarea .....</b>	<b>61</b>
<b>Delegación de tareas .....</b>	<b>63</b>
Apoyo en la realización de tareas .....	64
<b>Comunicación cercana con la jefatura.....</b>	<b>65</b>

<b>Segunda Categoría: <i>Madurez</i></b> .....	<b>66</b>
<b>Tópicos</b> .....	<b>66</b>
<b>Motivación en la realización de las tareas</b> .....	<b>66</b>
<b>Habilidad para realizar una tarea</b> .....	<b>67</b>
Seguridad en la elaboración .....	68
<b>Disponibilidad para realizar una tarea</b> .....	<b>69</b>
<b>Tercera Categoría: Liderazgo Transformacional</b> .....	<b>69</b>
<b>Tópicos</b> .....	<b>60</b>
<b>Motivación Inspiracional</b> .....	<b>70</b>
Estimulación Intelectual.....	70
<b>Resultados y Conclusiones</b> .....	<b>72</b>
<b>Sugerencias</b> .....	<b>78</b>
<b>Bibliografía</b> .....	<b>79</b>
<b>Webgrafía</b> .....	<b>81</b>
<b>Anexos</b> .....	<b>82</b>

## Resumen

El presente escrito tiene como finalidad dar una respuesta frente a la pregunta ¿Cuál es la percepción que tiene un grupo de vendedoras de multi-tiendas, respecto al estilo de liderazgo que tiene su jefatura?

De este modo dicho cuestionamiento es indagado desde el método de investigación cualitativa ya que este nos permite profundizar de mejor manera en la subjetividad e individualidad de cada uno de los sujetos que forman parte de este proyecto.

Al avanzar con nuestra investigación serán integrados autores tales como; Hersey y Blanchard, quienes nos otorgaran una mirada del liderazgo situacional que queremos proponer como modelo destacado en nuestro estudio. Estos autores tratan este modelo desde el comportamiento de la tarea y desde el comportamiento a la relación. Ambos discursos nos ofrecen una conducta distinta y aspectos distintos de los cuales vamos a ahondar más adelante. Junto con esto también entregaremos una mirada al término de percepción, con el fin de poder comprender una misma idea para que así nuestros objetivos queden más claros frente a la visión del lector.

La herramienta que utilizaremos para obtener nuestros datos alude a la entrevista en profundidad la cual será la encargada de agrupar la información pertinente. Para luego reducir nuestros datos a un análisis de contenido.

Recorriendo este largo camino queremos invitar al lector a introducirse a una lectura cautivadora, en donde podrá apreciar y comprender el comportamiento de un grupo de vendedoras de multi-tiendas. Con el fin de obtener información válida para el seguimientos de posteriores estudios.

## **Agradecimientos**

La concepción de este proyecto está dedicada en primer lugar a mis padres por entregar su apoyo económico y moral para poder terminar mis estudios.

Pilares fundamentales en mi vida, gracias por permitir mostrar mis capacidades y dejar elegir mi propio camino.

Es por ello que agradezco infinitamente su tenacidad y lucha constante por sacar a delante a mí y hermana y familia en general.

También quiero agradecer a mis amigos y profesores por brindar el apoyo y la perseverancia para seguir con mis estudios y lograr terminar este siglo.

Agradecida de tener a amigos como ellos ya que en todo momento me alentaron con sus frases llenas de motivación y confianza.

A mi profesor Guía León Ortiz que gracias a su paciencia y dedicación encontró las palabras precisas en esos momentos nublados en donde ninguna idea caía en la mente. Gracias por su apoyo incondicional y siempre por tener la disposición de atender mis dudas.

A todos ellos gracias por confiar en mí.

## **Planteamiento y Formulación del Problema de Investigación:**

❖ *Presentación de antecedentes relevantes que enmarcan la pregunta de investigación.*

En el presente, el concepto de liderazgo se ha posicionado como uno de los elementos más importante que puede tener una empresa, debido a la integración de personas idóneas que logran elevar la producción sin mayores costos ni pérdidas. Incorporar líderes que sean capaces de orientar grandes empresas y llevarlas a buen puerto ha significado cambios profundos que han marcado la historia en las organizaciones posicionándose como un movimiento de mayor elevación que ha tenido el liderazgo.

Formar líderes que nos motiven, que logren influir en los colaboradores y que los dirijan hacia resultados superiores, es lo que espera una organización de parte de sus líderes. Sin embargo, no basta con formar líderes brillantes que sean capaces de otorgar soluciones válidas y eficaces, sino también que estos sean capaces de adecuarse a cambios tecnológicos, sociales, económicos y/o culturales que presentan las organizaciones.

Referentemente a lo anterior, es vital que los líderes puedan internalizar estos cambios y junto con ello logren guiar y acompañar a sus seguidores en este proceso, ya que depende del rol que asuma el líder en cómo se comportará el equipo de trabajo. El comportamiento o la conducta que demuestra una organización o los seguidores son vitales a la hora de evaluar el liderazgo. Por tanto, desarrollar líderes en las organizaciones tiene un impacto no solo a nivel individual, sino también en la totalidad de la organización, en cuanto a las relaciones que se dan en ella como en el funcionamiento y en la productividad de la empresa.

En este sentido, la posibilidad que los líderes logren destacar sus cualidades en el cumplimiento de su tarea y en las relaciones que generan en su entorno, se está posicionando como meta en diferentes organizaciones que buscan en este modelo satisfacer sus estándares de desempeño y satisfacción laboral en sus trabajadores.

Más aún si diversos estudios nos señalan que un liderazgo inapropiado puede generar pérdidas tanto a nivel económico como de capital humano. Este último es capaz de ocasionar pérdidas insustituibles, pues es un capital difícil de obtener, que en ocasiones este puede ser escaso, es por ello que cuando se generan grandes pérdidas de este recurso las organizaciones se ven fuertemente afectadas.

Ante los efectos de lo dicho, se revelan antecedentes que verifican las consecuencias que trae un liderazgo ineficaz.

“Dentro de los factores internos o propios de la organización, que genera la alta rotación de personal, se encuentra los modelos de liderazgo implementado por las jefaturas, la baja posibilidad de hacer carrera en la organización, el descontento con las remuneraciones, las compensaciones indirectas y las jornadas laborales cortadas”<sup>1</sup>

La existencia de una rotación de personal al interior de las empresas se considera apropiada, la generación de nuevas ideas, una nueva administración hasta el ingreso de una nueva cultura es beneficiosa para las empresas, sin embargo, cuando la rotación de personal supera los índices esperados, las organizaciones deben de estar en alerta, “Se considera un porcentaje estándar de rotación que no vaya más allá de un 5 y 15%”<sup>2</sup>.

Cuando los índices superan los rangos esperados, es posible que “exista una repercusión en una baja de compromiso, pérdida de uniformes, disminución de personal capacitado, menores posibilidades de un buen traspaso de cultura organizacional por parte de los líderes y una baja de calidad de servicio entregado, debido a un constante instructivo de funciones al nuevo personal.”<sup>3</sup> En relación a lo anterior, se han hallado publicaciones que aluden que la planilla laboral de una empresa anónima se encontraba en un promedio de 251 colaboradores. Un índice de rotación de personal alrededor del 100%, lo que representaba 1 baja cada 1.5 días, o en otras palabras 20 bajas cada 30 días, claramente lo anterior sobrepasa a los índices esperados en rotación, lo que trae graves problemas de productividad al interior de las empresas, pues el impacto económico asciende a aproximadamente a \$2,800,000.00 pesos

Es probable que los altos niveles de rotación de personal, que aquí se señalan sea indicios de una desfavorable gestión del capital humano, cabe decir, que es responsabilidad del líder en retener a los

---

<sup>1</sup> C, Ibarra (febrero 2012) *La rotación de personal en el retail chileno actual*. Recuperado 10 de mayo, 2013, de <http://america-retail.com/opinion/la-rotacion-de-personal-en-el-retail-chileno-actual mayo 2013>

<sup>2</sup> J, Hernandez. (Junio, 2011). *Administración de personal. Rotación de personal y Ausentismo laboral*. Recuperado 11 de mayo, 2013 de <http://www.slideshare.net/hedoer/rotacion-de-personal-10474263>

<sup>3</sup> C, Ibarra (febrero 2012). *La rotación de personal en el retail chileno actual*. Recuperado 10 de mayo, 2013, de <http://america-retail.com/opinion/la-rotacion-de-personal-en-el-retail-chileno-actual mayo 2013>)

talentos que existan al interior de una empresa, que haya una baja de personal cada 20 días, es una respuesta de un descontento profundo con la organización y con el líder a cargo.

Otro antecedente recabado, hace alusión a un estudio que se hizo al interior de una empresa maquiladora ICU Medical de México S.A de C.V, aquí se menciona que al ejercer un liderazgo que no se adecua a la conducta de sus trabajadores traerá consecuencias en la rotación de personal, lo anterior se respaldó con las encuestas realizadas en lo intrínseco de la publicación, según la escala de Pearson arrojó que las variables fueron de .600 con un nivel de .10.<sup>4</sup>

Además un estudio enfocado en la rotación de personal realizado por la Institución Manpower México, obtuvo resultados impresionantes, posicionando al personal de cargos profesionales con un promedio de rotación anual de un 5,76%, sin embargo, estos datos no son peores, ya que el mayor porcentaje de rotación lo lleva la zona suroeste del país (6.58%) y la menor en la región del valle (4.96%). Estas cifras fueron elevándose, alcanzando en el 2005 un registro de rotación de personal de un 9,86%.<sup>5</sup>

Es posible que gran parte de la rotación que existe en México provengan de puestos menos calificados, es decir, de Operarios o técnicos, tal como se indica en un artículo de “rotación de personal” escrito por la licenciada González.

Un tercer párrafo extraído del mismo artículo señala que en la actualidad el promedio de rotación es de un 12%, en defecto de esto, industrias como la farmacéutica y la de cosméticos y belleza se multiplico, hasta llegar a niveles de 60 y 80%, lo expuesto fue informado por la firma de la consultoría AON Consulting. Este panorama desolador que nos presenta México se posiciona como un mercado con altas alzas de rotación de personal.<sup>6</sup>

---

<sup>4</sup> X, Vásquez (Julio, 2008). *Rotación de personal en la Maquiladora: ¿La Satisfacción laboral, Liderazgo y perfil sociodemográfico, importan?* Recuperado 13 de mayo, 2013 de <http://www.gestiopolis.com/organizacion-talento/rotacion-de-personal-dentro-de-los-recursos-humanos.htm#mas-autor>

<sup>5</sup> R, Reyes (Julio 2007). *La rotación de personal cuesta caro*. Recuperado 14 de mayo, 2013 de <http://www.cnnexpansion.com/midinero/2007/6/la-rotacion-de-personal-cuesta-caro>

<sup>6</sup> F, Pedrero (Junio 2006). *Se identifica la rotación de personal*. Recuperado 12 de mayo, 2013 de <http://www.eluniversal.com.mx/finanzas/52460.html>

En Chile, la rotación de personal se encuentra con los más altos niveles dentro de Latinoamérica, el cual exhibe la tasa de mayor egreso de trabajadores, esto es, la cantidad de personas desvinculadas voluntariamente o involuntariamente, con un 25% en 2011, estos datos fueron recabados por la consultoría KPI estudios.<sup>7</sup>

Al igual que México, Chile obtiene altos índices de rotación de personal, ubicando al sector del Retail y consumo masivo como el mayor responsable de esta estadística, alcanzando un porcentaje promedio de un 37,1%. Este resultado se logró obtener por el movimiento de personal que se retira de manera voluntaria e involuntaria de los trabajos.

Otro hallazgo lo introduce el especialista Juan Ignacio Silva, Manager de Page Personal. El cual nos hace mención que el sector con más alza de movimiento de personal recae en la sección ventas y administración que puede tener una empresa. A esto mismo agrega que el área de venta de retail y la industria en general es la que más rota, atrayendo consecuencias en la productividad y/o desempeño, inestabilidad del equipo, incertidumbre y disminución de la motivación y foco de los trabajadores<sup>8</sup>

Al alcanzar altos niveles de rotación de personal también significan costos de calidad al interior de una empresa, en decir, “se pierde la rentabilidad futura porque no garantiza una calidad uniforme ni permite entregar el servicio o el producto a tiempo y ser competitivo en costos”.<sup>9</sup> Que en Chile se generen altos niveles de rotación, también influyen en el efecto de empleo-desempleo.

Hoy en día nuestro país refleja una gran cantidad de ofertas laborales disponibles, es por esto mismo que el efecto del desempleo ha bajado según la “encuesta NENE, realizada por el INE, entre los trimestres

---

<sup>7</sup>La tercera.com (Enero 2012). *Chile exhibe la mayor tasa de rotación laboral en América Latina*. Recuperado 10 de mayo, 2013 de <http://diario.latercera.com/2012/01/08/01/contenido/negocios/27-96487-9-chile-exhibe-la-mayor-tasa-de-rotacion-laborral-en-america-latina.shtml>

<sup>8</sup> C. Ibarra (Febrero, 2012). <http://america-retail.com/opinion/la-rotacion-de-personal-en-el-retail-chileno-actual>

<sup>9</sup> R, Mendoza (2003) *¿Sabe usted cuánto le cuesta la rotación de personal?* Recuperado 13 de mayo, 2013 de <http://journal.ean.edu.co/index.php/Revista/article/viewArticle/197>

ene-mar 2010 y dic 2012-feb 2013 la tasa de desempleo bajó del 9,0% al 6,2%, la cual es la más baja de los últimos 15 años”<sup>10</sup>

Frente a este nuevo fenómeno que estamos viviendo, Chile se ha logrado posicionar “como uno de los países con una de las tasas de desempleo más bajas del mundo”<sup>11</sup> Tomándonos de este antecedente, es posible mencionar que la fuerte alza de movimiento de personal se debe a una amplia gama de oportunidad en empleo aumentando la rotación de personal entre los trabajos, pues no existe un temor por no encontrar trabajo debido a este auge en el ofertas.

Un mecanismo que se suma a este auge de empleos, posiblemente se deba a la incorporación del género femenino al trabajo en empresas públicas como privadas. En los últimos años la integración de la mujer al mundo laboral en Chile ha crecido llegando a un porcentaje de 42, 8%<sup>12</sup>

Otra referencia que se suma a nuestro tema de investigación es el “área de mayor rotación en Retail es el personal Part Time y el personal no calificado, ejecutado principalmente por jóvenes”<sup>13</sup>

La rotación de personal como lo indica Cristian Ibarra “se puede combatir por medio de remuneración y el buen liderazgo. Las renuncias de personal se deben a las malas prácticas de una jefatura”<sup>14</sup>

En efecto cabe agregar, que las causas más frecuentes por las cuales los empleados deciden renunciar a sus trabajos se deben a problemas en la interacción con el jefe.<sup>15</sup> Ante lo dicho, “las compañías empiezan a poner foco en los estilos de liderazgo para evitar la fuga de talentos”<sup>16</sup>.

---

<sup>10</sup> INE (Mayo 2013). *Cifras de empleo: Periodo 2010-2013*. Recuperado 16 de mayo, 2013 de <http://www.gobiernodechile.cl/especiales/cifras-de-empleo-periodo-2010-2013/>

<sup>11</sup> INE (Mayo 2013). *Cifras de empleo: Periodo 2010-2013*. Recuperado 16 de mayo, 2013 de <http://www.gobiernodechile.cl/especiales/cifras-de-empleo-periodo-2010-2013/>).

<sup>12</sup> INE (Mayo 2013). *Cifras de empleo: Periodo 2010-2013*. Recuperado 16 de mayo, 2013 de <http://www.gobiernodechile.cl/especiales/cifras-de-empleo-periodo-2010-2013/>

<sup>13</sup> C. Ibarra (Febrero, 2012). <http://america-retail.com/opinion/la-rotacion-de-personal-en-el-retail-chileno-actual>

<sup>14</sup> C. Ibarra (Febrero, 2012). <http://america-retail.com/opinion/la-rotacion-de-personal-en-el-retail-chileno-actual>

<sup>15</sup> Recuperado 8 de Julio, 2013 de <http://mexico.smetoolkit.org/mexico/es/content/es/3628/El-por-qu%C3%A9-de-una-renuncia->

Es conveniente indicar que la gestión de un mal líder es deplorable para una organización, pues como lo hemos indicado en los párrafos anteriores, la prolongación de malas prácticas provoca que se generen un liderazgo defectuoso. Iniciando un descontento en el equipo, “los empleados se niegan a hacer el esfuerzo para alguien que no está en condiciones de administrar proyectos o liderar personas. En consecuencia, se genera una baja productividad, lo cual aumenta los costos laborales...Cualquier organización que este desanimado, también tiene una alta rotación de personal. Se ha demostrado que los efectos de la elevada rotación, incrementan los costos de formación y disminuyen la cantidad de trabajadores con experiencia.”<sup>17</sup>

---

<sup>16</sup> Recuperado 9 de Julio, 2013 de <http://www.formanchuk.com.ar/pdf/entrevistas/17.pdf>

<sup>17</sup> <http://liredazgo.blogspot.com/2010/09/consecuencias-de-un-pobre-liderazgo-en.html>. Consecuencias De Un Pobre Liderazgo En La Empresa

❖ *Formulación de un problema acotado y Pregunta de investigación*

La inserción del Retail en la Industria capitalista se ha posicionado como un mercado fuerte y maduro, el desarrollo que alcanzó lo ha llevado a ser altamente cotizado por las empresas, ya que la forma que tiene de operar este mercado ofrece óptimos beneficios para quien lo ejecuta, el gasto monetario invertido se compensa con las ganancias que se obtienen a corto plazo por la inversión. Ya que si nos vamos a la historia la palabra Retail significa venta al menor o al detalle. El beneficio que se obtiene de esta nueva venta es comprar en grandes cantidades para luego venderlas por unidad lo que eleva el precio, lo que se ha considerado atractivo por las empresas.

El auge que ha tenido el Retail en los últimos años se sustenta principalmente por la Revolución Industrial, quien fue la responsable de dejar este legado en las empresas. El movimiento que se obtuvo por dicho fenómeno es consecuencia de la nueva productividad en serie, que se creó con el fin de otorgar un sistema más eficaz, en donde se lograra economizar en tiempo y dinero, ambos elementos se fueron convirtiendo en los principales pilares del Retail, los cuales ayudaron que este nuevo mercado se posicionara como importante y atractivo.

En Chile, este mercado se ha instalado fuertemente en la industria, debido a su gran apogeo. La llegada del Retail originó cambios importantes en el empleo y economía, haciendo ruido en las empresas. Frente a este nuevo escenario las empresas tuvieron que reunir un personal humano numeroso, el cual cada actor involucrado tenía que elaborar tareas o actividades que vallaran en pro de este nuevo mercado. Al necesitar la colaboración de un capital humano se logró bajar considerablemente la tasa de desempleo, entregando nuevos ingresos a las familias chilenas gracias a la creación de nuevos puestos de trabajo.

Lo más beneficiados en este nuevo progreso que trajo el Retail fueron los empresarios ya que la elevación de la economía y de los ingresos percibidos provocaba que la demanda y oferta fuera más grande. Tanto así que unos de los sustentos de nuestra economía corresponden a los ingresos que deja el Retail.

Ahora bien, mientras unos fueron beneficiados en este nuevo proyecto, otros fueron sometidos a condiciones laborales poco favorables para el desarrollo de los colaboradores/as.

Es por ello que mejorar el trabajo que despliegan cada colaborador/a al interior de una Multi-tienda, se

ha convertido en bandera de lucha, pues las condiciones que tienen las trabajadoras en algunas situaciones suelen ser poco beneficiosas. Al estar insertadas en un lugar donde solo haya luz artificial, que en ocasiones es producto de fuertes cefaleas, a lo que se suma una jornada laboral un tanto extensa y en donde el tiempo que queda para hacer actividades familiares, viajes, o diversión, son escasas, pues la jornada de las trabajadoras se instala en un horario de 9 a 10 horas diarias. Lo que se agrega también, un sueldo que en instancias suelen ser distintos cada mes, lo que puede ser producto de descontento con lo que se hace cada día.

Al estar insertadas en un ambiente competitivo, donde las ventas pueden significar la elevación del sueldo, es posible que esto provoque angustia y ansiedad. Afectando al psiquismo humano. Frente a este fenómeno es probable que se originen problemas de stress, depresión o cualquier otro trastorno mental o conductual.

A esto se suma que las trabajadoras tengan un trato inadecuado de sus respectivos jefes o que no cumplan con las expectativas que ellas quieren, o también se puede dar que no operen con un buen manejo de grupo lo que dificulta aún más el trabajo y el ambiente donde se desarrollan.

Para que un trabajo sea grato, es primordial tener un ambiente sano, que no esté contaminado de conductas que generen desacuerdos entre las trabajadoras, esto es uno de los aspectos primordiales a la hora de elegir y optar por un trabajo. Que la jefatura, cumpla con las expectativas que tienen es relevante, pues se abre un proceso de confianza y vínculo entre trabajadora y líder. Cuando las personas se dejan influir por su jefatura, es porque antes examinaron el comportamiento y porque lo percibido concuerda con lo que ellas esperan del líder.

Que las trabajadoras permitan estrechar un vínculo con su jefatura es lo que esperan las organizaciones hoy en día, ya que esto no solo trae beneficios en su desempeño, sino que también los trae para el ambiente laboral. Al establecer un óptimo rol de líder, se vuelve vital, más aún si esta cumple con los intereses de las colaboradoras. Indagar en las percepciones que tienen las trabajadoras en cuanto a la experiencia vivida con sus respectivas jefaturas, es de interés, ya que puede ser que la percepción que tienen no se adecue con el concepto que tienen de liderazgo, al no congeniar con lo que ellas tienen elaborado como término con lo percibido, es probable que se origine un fenómeno de descontento. Que la jefatura no cumpla con la vara asignada que elabora cada trabajadora es lo que queremos indagar en

nuestro estudio es por ello que nos planteamos la siguiente pregunta **¿Cuál es la percepción que tienen un grupo de vendedoras de multi-tiendas, con respecto al estilo de liderazgo que se observa en su jefatura?**

## **Relevancia de la investigación.**

### **Social**

La relevancia social en el tema de investigación se atribuye en obtener información notable de la conducta que posee un grupo de vendedoras de Retail.

Lograr esquematizar el comportamiento que tienen un grupo de vendedoras en relación al tipo de liderazgo, es una envergadura para la psicología, ya que dicho conocimiento nos permitirá mejorar y reforzar las actitudes de las vendedoras frente a su trabajo diario.

Acarrear las conductas más repetitivas y significativas que tienen las vendedoras para luego armar un esquema de estas, es lo que se ha propuesto en el proyecto. Advertir un comportamiento predominante que tienen frente a dichas situaciones específicas nos permitirá mejorar el trato que tiene su jefatura con sus subordinadas o desde sus subordinadas hacia su jefatura. En palabras simples, alude a conocer la reacción que tienen frente a una orden dada o a un contexto engorroso, si el patrón comportamental aporta a lo que deben de hacer o lo dificulta. Lo mencionado se observara desde el quehacer de la jefatura o seguidora. En relación a esto último, se involucrará la madurez emocional que tienen las vendedoras para que logren desempeñar una orden.

Al obtener información útil, nos servirá para evaluar si las actitudes que tienen frente a una tarea u obligación son las más acordes para su desempeño. Lo pretendido es conocer si el comportamiento se puede atribuir a un tipo de liderazgo, para luego lograr formar una pauta prototipo de un liderazgo ideal para estas vendedoras, creado a partir de esta información de las aptitudes halladas que tienen entorno a su trabajo diario.

Frente a este fenómeno, se agregará que las condiciones en donde se encuentran sometidas las vendedoras suele ser un poco hostil al acostumbrado, ya que el sistema de trabajo que ellas poseen, se atribuye a tolerar jornadas extensas, competir en las ganancias de las ventas, poseer flexibilidad, ya que el sueldo recibido en ocasiones no suele ser el mismo, atender y recibir a un público cambiante y demandante estos y otros, son aspectos que pueden influir en su comportamiento diario, es por ello que nos interesa desde la psicología tomar estas conductas y lograr discernir si este contexto influye en el

liderazgo que adapte la jefatura.

## **Teórica**

La relevancia teórica de la investigación se abordará desde diferentes esferas, las cuales podrán entregar argumentos sustentables para poder presentar el estudio y futuras conclusiones.

El primer hallazgo teórico que se presentará alude a los modelos de liderazgo. Se eligió este enfoque ya que será de ayuda para obtener una mirada más detallada de cómo se logrará formar a un líder o identificar a uno al interior de una organización.

Para poder llegar al modelo elegido fue preciso realizar un recorrido por los otros esquemas de liderazgo, esta vía permitió orientar el camino que se tuvo que hacer para llegar a lo que hoy en día se conoce como liderazgo.

Dentro de este recorrido se hallaron modelos que se sustentaban en los rasgos que poseía un líder. Los investigadores se centraron en conocer la personalidad, las habilidades cognitivas, estilos interpersonales y factores de habilidades. Sin embargo, este modelo no logró perdurar en el tiempo, ya que se desplaza por su insuficiencia teórica y por su infructuosidad.

Un segundo movimiento que se ha encontrado es el conductista. El fuerte auge que obtiene este movimiento también recae en el liderazgo, este modelo apunta en las conductas observadas mostradas por determinados líderes, cabe decir, un líder será determinado o identificado si presenta las mismas conductas que los otros.

Ante lo dicho se sumará un liderazgo orientado al mando ya que se quiere obtener una visión distinta con los otros modelos. Este ofrece una mirada interactiva entre la personalidad de los líderes y su conducta, a diferencia de este enfoque que nos habla de un líder orientado al mando, el que además se sitúa en una época en donde la participación de los trabajadores era mal vista en las decisiones que pudiera tener el líder.

El Liderazgo Autocrático no considera la opinión, participación o la sugerencia de sus colaboradores. El rol de este líder se envuelve en un jefe individualista, que no comparte las decisiones ya que todas las decide unilateralmente, además de ser avasallador ante los demás.

Tomando cada uno de estos modelos se concluye que no representa lo que se quería mostrar en el

estudio, es por eso que se investigó un liderazgo Situacional. Este modelo actualmente se encuentra vigente en las empresas en comparación con los otros modelos que están obsoletos.

Los autores que se tomaron como referentes fueron Hersey y Blanchard. Ellos proponen dos dimensiones independientes catalogadas como orientación a la tarea y orientación a la relación.

El líder que se enfoca en la relación a la tarea es aquel que pone límites de tiempo a sus seguidores para que ejecuten una labor, en conjunto con esto que puedan ceñirse a una rutina establecida, que tengan una metodología para ejecutar las tareas. En cambio cuando un líder se orienta a la relación, se encuentra a un líder que se enfoca por la esfera social entre sus seguidores, este será un líder que privilegiara las relaciones entre los seguidores, ya que se cree que obteniendo una relación abierta al dialogo, una conducta amable y accesible, ayudar al colaborador en sus problemas personales, se podrá crear un ambiente de trabajo que privilegie la colaboración de las tareas diarias.

Otro punto importante en este modelo apunta a los seguidores, a la inteligencia emocional que tienen estos a la hora de solucionar y cumplir una tarea.

El camino que se eligió para llegar al modelo a trabajar sirvió para aclarar los elementos claves para lograr un liderazgo eficaz al interior de una empresa. Con este estudio se logró saber que al elegir un modelo autocrático iba a fracasar en dicha investigación debido a que es un modelo que ya no se utiliza en la empresas, porque es un liderazgo que aleja a los colaboradores, obteniendo como resultado una rotación de personal, descontento y conflictos en el clima laboral.

Otra esfera teórica que se consideró para nuestro trabajo alude a la dimensión Retail. Al estudiar este elemento clave para el estudio, se dio cuenta que esta área aborda distintos mercados. Al obtener tal información se quiso delimitar este mercado, es por ello que acotamos nuestra muestra y universo en Vendedoras de Multi-tiendas. Se optó por tal área ya que la rotación de personal que existe al interior es impresionante y frente a este fenómeno vinieron varias interrogantes a nuestra cabeza. Una de ellas que nos sirvió para formular nuestra pregunta de investigación.

Otra herramienta que tenemos en el marco teórico apunta a la percepción. Quisimos tener dos miradas frente a esta esfera teórica una biológica y social.

Biológica porque esta permite obtener el cómo se forma la percepción en nuestra mente, para luego

comprender mejor la esfera social. Volviendo a la primera esta permite que nuestra mente logre dilucidar como nuestro organismo abre sus sentidos para dejar entrar la experiencia percibida por el mundo. Una vez teniendo aclarado la operación que realiza nuestro cuerpo es prudente ir a la dimensión social.

Con la percepción social, se alcanza a entender como seres humanos la capacidad que se tiene para crearnos percepciones de nuestros semejantes. La idea que se capta cuando se enfrenta a ciertas circunstancias o realidades permite crear percepciones diferentes del alrededor, es por eso que es intersubjetiva.

El encuentro “Cara a cara” es el más real que puede tener un ser humano para fundar una apreciación de los demás. Y en cuanto a este encuentro es vital para que las vendedoras logren hacerse una percepción en relación a estilo de liderazgo percibido en su jefatura.

La mirada de género es otra esfera teórica. Es relevante trabajar con un grupo de mujeres más aún si estas pertenecen al segmento de vendedoras. Se eligió trabajar con el segmento femenino ya que este aportara a los estudios de liderazgo femenino. Además, porque es interesante conocer como la mujer ha sabido ganar terreno al interior de las empresas poseyendo cargos de jefaturas. Por otro lado, el género femenino según los aportes teóricos se orienta en un liderazgo orientado a las relaciones. Frente a este conocimiento y hallazgo detectado es prudente seguir con el estudio ya que en las conclusiones se puede saber si el marco teórico femenino concuerda con lo encontrado.

## **Práctica**

Indagar en los distintos estilos de liderazgo, que se ejercen al interior del área del retail, es un dato no menor, considerando que el liderazgo es una herramienta vital al interior de este campo. Ya que en la actualidad se han invertido numerosos cursos que vayan en pro de las organizaciones.

Poder hallar información que sirva y que sea un aporte para el rubro del retail, es relevante pues esta área se ha convertido en unos de los rubros más grandes del mercado chileno. El retail aporta una considerable suma a la economía. Su masificación en Chile, ha sido significativa ya que se puede encontrar este mercado desde Arica a Magallanes, no es un mercado que solo se encuentre en zonas exclusivas, sino que ha abarcado a todo un país y a toda su población.

Por otro lado, es significativo ya que en la actualidad el liderazgo se ha convertido en un tema relevante para las organizaciones, pues depende de un buen liderazgo el crecimiento de una organización o atajar conflictos y poder darles solución.

Identificar un estilo de liderazgo que vaya en pro del perfil de ventas, será importante para las organizaciones ya que sabiendo lo anterior, les permitirá realizar mallas de capacitaciones para sus respectivas jefas o jefes. Además de parar la rotación de personal, o elevar el desempeño o productividad de sus colaboradores.

Entregar advertencia que el desempeño de una vendedora puede verse afectado por un estilo de liderazgo en particular, es un dato que no será ignorado por las empresas del retail, pues su principal objetivo se centra en alcanzar un buen desempeño por parte de sus colaboradores. Que un estilo de liderazgo no proporcione los objetivos o metas que tiene una empresa, se convierte en algo inquietante, para sus propios líderes y colaboradores, porque existe la posibilidad de que algo está fallando en el que hacer de ese líder.

Que las empresas puedan supervisar el estilo de liderazgo permite mejorar o cambiar mecanismo que vayan en pro de su producción y desempeño. Supervisar o encontrar nuevas técnicas o modelos que permitan mejorar el liderazgo y el desempeño son alternativas que podrán ser tomadas por las empresas.

## **Objetivos**

### *General*

- Identificar la percepción de liderazgo que tiene un grupo de vendedoras de Multi-tiendas, desde su experiencia con su jefatura

### *Específicos*

- Describir el concepto de liderazgo que tienen las vendedoras de Multi-tiendas
- Identificar si las seguidoras se ajustan al prototipo de género que arroja el liderazgo femenino.
- Identificar un estilo de liderazgo preferido para un grupo de vendedoras de Multi-tiendas.

## Marco Teórico

❖ *Conceptos relevantes.*

### ***Retail***

El detal o retail traducido al inglés, proviene del francés *retailer*, que significa “fraccionar o separar de algo mayor, engloba el conjunto de actividades desarrolladas por el comercio minorista, las que representan aproximadamente la mitad de las ventas del sector comercial”<sup>18</sup>

La integración del retail al mercado, produjo un auge en los negocios. Poder invertir en la venta al detalle o al por menor, fue una idea que marco el sector económico de la industria, sin embargo, incorporar esta nueva manufactura, significa crear nuevas áreas, la necesidad de contar con una gestión que levante el negocio es vital para su mantenimiento.

La incorporación de áreas como recursos humanos, finanzas, marketing, desarrollo organizacional, son algunas que hacen posible que el retail funcione y al mismo tiempo sea una característica. Es por ello que en los siguientes párrafos se abordará las áreas más relevantes del Retail.

#### 1.- Administración de recursos humanos

La implementación de esta área en el Retail, se creó con el fin de la administración de personal. Se entiende por administración “el modo de lograr que las cosas se hagan de la mejor manera posible, a través de los recursos disponibles con el fin de lograr los objetivos”<sup>19</sup>. La tarea administrativa consiste en “integrar y coordinar los recursos organizacionales – unas veces cooperativos, otras veces conflictivos-, tales como personas, materiales, dinero, tiempo, espacio, etc..., para alcanzar, de la manera más eficaz y eficiente posible, los objetivos determinados”<sup>20</sup>.

Para cumplir este cometido, la administración de recursos humanos debe ser una herramienta estratégica relevante, debido a la importancia que esta genera en las personas y en la organización. De igual manera se nos hace importante ver el recurso humano como el único medio vivo y activo que posee la

---

<sup>18</sup> Chiavenato, (2000). *Administración de recursos humanos*. 5° Edición, Editorial Mc Graw Hill.

<sup>19</sup> Chiavenato, (2000). *Administración de recursos humanos*. 5° Edición, Editorial Mc Graw Hill.

<sup>20</sup> Chiavenato, (2000). *Administración de recursos humanos*. 5° Edición, Editorial Mc Graw Hill

institución, es por ello que se debe de cuidar y potenciar, es conveniente que sea vea como el factor más importante de una empresa de retail. Ya que gracias a la gestión que realiza esta área, las organizaciones pueden mantenerse vivas en el tiempo.

La fijación de políticas es la manera más concreta que tiene una organización para diferenciarse de otra. Esto significa, fijar una cultura al interior de una organización, pautas de comportamientos, una manera propia de trabajar, la adherencia de una filosofía y creencias, son algunas características que se puede encontrar al interior de una organización. El propósito de fijar “políticas de empresa” va generalmente de poder conducir el funcionamiento y comportamiento de los colaboradores.

La administración de recursos humanos se divide en distintas áreas, las cuales hacen posible que los objetivos lleguen a fin. Es por ello que *Chiavenato*, en su obra “administración de recursos humanos” destaca los procesos básicos en la gestión de personal.

- **Procesos de provisión de personas:** reclutamiento, selección y planeación de RH
- **Procesos de aplicación de personas:** Diseño de cargos. Descripción y análisis. Evaluación de desempeño.
- **Procesos de mantenimiento de personas:** Remuneración. Beneficios. Higiene y seguridad. Relaciones sindicales.
- **Procesos de desarrollo de personas:** Capacitación. Desarrollo de personas. Desarrollo organizacional.
- **Procesos de seguimiento de personas:** Base de datos. Controles. Sistema de información.

## 2.- Administración financiera:

La gestión financiera al interior de una empresa de retail, se convierte en un área vital para la sobrevivencia de cualquier empresa. Esta proporciona y administra el recurso financiero, es por ello que

es prudente que esta área se maneje con tal orden.

Por recursos financieros se entiende “al dinero, en forma de capital, flujo de caja (entradas y salida), empréstitos, financiación, créditos, etc., que estén disponibles de manera inmediata o mediata para enfrentar los compromisos que adquiere la organización. También están incluidos los ingresos producidos por las operaciones de la empresa, las inversiones de terceros y toda forma de efectivo que pase por la tesorería o la caja de la organización”<sup>21</sup>

Tomándonos de las palabras del autor Montalvo, la administración financiera se entiende de la siguiente manera “la administración financiera trata principalmente del dinero, como la variable que ocupa la atención central de las organizaciones con fines de lucro. En este ámbito empresarial, la administración financiera estudia y analiza los problemas acerca de”<sup>22</sup>

- La inversión
- El financiamiento
- La administración de los activos

El análisis de los problemas planteados, requiere que exista un plan de acción ante cualquier contingencia. El fin de instalar esta administración en una empresa de retail, fija “maximizar las riquezas del inversor minimizar el riesgo de resultados desfavorables”<sup>23</sup>

### 3.- Administración de la producción

---

<sup>21</sup> Montalvos C, (199). *Administración financiera básica. El corto plazo*. Univ. Mayor de San Andrés fac. ciencias económicas y financieras. Carrera de administración de empresa.

<sup>22</sup> Montalvos C, (199). *Administración financiera básica. El corto plazo*. Univ. Mayor de San Andrés fac. ciencias económicas y financieras. Carrera de administración de empresa.

<sup>23</sup> Montalvos C, (199). *Administración financiera básica. El corto plazo*. Univ. Mayor de San Andrés fac. ciencias económicas y financieras. Carrera de administración de empresa.

La revolución Industrial fue la principal causante, que las empresas adoptaran un nuevo mecanismo de producción. La propuesta de Taylor. La producción en serie, se instaló en la industria del retail, desarrollando una fabricación en forma masiva.

Esta nueva forma de producir se basa principalmente en la división de tareas del proceso de fabricación, el objetivo que planteó Taylor alude a “maximizar la eficacia, mediante la división sistemática de las tareas, la organización racional en sus secuencias y procesos, y el cronometraje de las operaciones, más un sistema de motivación mediante de pago de primas al rendimiento”<sup>24</sup>

En la actualidad aún es posible encontrarse con este sistema innovador de producción, sin embargo, con lo que no es posible hallar es el recurso humano en la elaboración, ya que fue desplazado por máquinas Industriales. La inserción de máquinas a la producción, desplazó la mano de obra del trabajador.

Contar con un nuevo mecanismo de producción fue sinónimo de economía para la industria y el retail, porque se dejaría de invertir en sueldos de trabajadores.

Otro punto, alude a la integración de la administración, esta consiste en los recursos físicos o materiales. Frente a aquello Chiavenato propone lo siguiente; “son necesarios para efectuar las operaciones básicas de la organización, ya sea para prestar servicios especializados o para producir bienes o productos. El espacio físico, los terrenos y los edificios, los predios, el proceso productivo, la tecnología que la orienta, los métodos y los servicios de trabajo dirigidos a la elaboración de los bienes y los servicios producidos por la organización constituyen los recursos materiales”<sup>25</sup>

#### 4.- Administración mercadológica o de marketing.

El marketing, aporta una parte importante para levantar la industria del Retail, sin marketing no hay manera de que el público conozca la empresa, (publicidad) ni menos que conozca lo que genera.

La incorporación del marketing a este mundo, creó competitividad entre las empresas. Cada una lucha por ganar más adictos y fieles compradores. La conformación de este sistema produjo que las empresas

---

<sup>24</sup> Educadictos, (2011).

<sup>25</sup> Chiavenato, (2000). *Administración de recursos humanos*. 5ª Edición, Editorial Mc Graw Hill.

tuvieran la obligación de innovar en su producción, abrirse a la demanda de una época moderna, la cual está en constante búsqueda de nuevas necesidades que sean cubiertas.

“Este es el medio que las organizaciones emplean para localizar, contactar e influir en los clientes o usuarios. Esto también incluye el mercado de los consumidores o clientes de los productos o servicios ofrecidos por la organización. Por consiguiente estos recursos comprenden todas las actividades de investigación y análisis de mercado (de consumidores y de competidores), el sistema de ventas (incluidos la planeación, la ejecución y el control), promoción, publicidad, distribución de los productos a través de los canales adecuados, desarrollo de nuevos productos según las nuevas demandas, fijación de precios, asistencia técnica al consumidor, etc.”

### Caracterización del sector Multi-tiendas

Realizar una caracterización del sector de multi-tiendas, es importante para el estudio ya que la muestra será sacada desde este sector.

Para poder comprender que son las multi-tiendas abordaremos lo que plantea Durán y Kremerman, en su proyecto “caracterización del sector comercio al por menor-retail”

- **Tiendas por Departamento:** “Corresponden a empresas que operan, en general, con gran cobertura. Están ubicadas en diversos puntos de Santiago y en importantes ciudades del país, considerando su tamaño poblacional y desarrollo económico. Su gran volumen de ventas les otorga un importante poder de negociación con los proveedores y, por lo tanto, obtienen una significativa ventaja en costos. Ofrecen amplias líneas de vestuario y productos para el hogar; poseen gran superficies de venta, presencia en malls y una extensa cartera de clientes.”<sup>26</sup>

\*Los principales actores en la categoría de tiendas por departamentos, son Falabella, París, Ripley y La Polar.

- **Multitiendas:** “Operan con una menor gama de productos que las tiendas por departamento, se dirigen a segmentos socioeconómicos más bajos y no poseen presencia

---

<sup>26</sup> G. Durán y M. Kremerman. (2003) *Caracterización del sector comercio al por menor-Retail*.

relevante en los centros comerciales más importantes. A pesar de poseer más de un local de ventas, se estima que el volumen de ventas de estas tiendas es menor. Entre los principales actores se desataca a Johnson's, Hites y Corona.”<sup>27</sup>

- **Tiendas y Cadenas de Especialistas:** “Las primeras están dirigidas a satisfacer pequeños nichos de mercado, que operan indistintamente en malls y sectores comerciales. Las segundas desarrollan su operación a nivel nacional y se especializan en una línea de productos, la que, sin embargo, puede ser muy amplia. Ejemplos de cadenas de especialistas son: Bata (zapatería), Din-ABC (línea blanca y electrónica) y Tricot (vestuario).”<sup>28</sup>

### Distribución del Trabajo en una Tienda por Departamento

Las primeras personas que se involucran son los proveedores, los cuales pueden ser nacionales o internacionales. El gran auge que ha provocado el sector retail, género que la búsqueda de materia prima, sea en países más alejados.

Las tiendas por departamento han optado por encontrar la materia prima a través de importación, se dejó de lado la producción nacional y la compra a productores nacionales, para fijarse en un mercado más masivo y económico. Asia es uno de los países donde se concentra la mayor exportación de materias primas.

Luego, se fijan las *bodegas o centro de distribución*, lugar donde se almacena la mercadería recibida, aquí se venden los productos que posesiona las tiendas por departamento. Otro medio de distribución están las *bodegas internas*, aquí se puede surtir permanentemente la demanda de los distintos productos.

Como otro complemento de esta caracterización, consta de un *Servicio al Cliente* y los módulos habilitados para gestionar la entrega de tarjetas de créditos, venta de seguros, entre otros.

Una tienda común y corriente posee una estructura organizacional, que se inicia por la Jefa de tienda y las o los Jefes de departamento, luego con el personal del área administrativa, esto incluye, tesorería, display, control interno, recursos humanos, el personal de seguridad, la fuera y apoyo de venta, (vendedoras integrales, cajeras, auxiliares de probadores y promotores), personal de aseo, casino y atención al cliente.

---

<sup>27</sup> G. Durán y M. Kremerman. (2003) *Caracterización del sector comercio al por menor-Retail*

<sup>28</sup> G. Durán y M Kremerman. (2003). *Caracterización del sector comercio al por menor-Retail*

El personal de ventas se concentra como los actores más relevantes dentro de una tienda por departamento. Al interior de esta, las vendedoras desempeñan su trabajo. Las vendedoras integrales son aquellas que, realizan actividad de caja, empaquetadora, recibe pago de cuotas e inclusive realizan aseo, cuando es necesario.

## Percepción.

### ❖ *MODELO DE PERCEPCIÓN BIOLIGISTA.*

Identificar que se entiende por percepción, es una herramienta base para el estudio, a partir de este se obtendrá información relevante para la investigación.

“El proceso mediante el cual un individuo recibe, selecciona, organiza, e interpreta información para crearse una imagen significativa del mundo”<sup>29</sup>

“La percepción contiene la explicación de sensaciones, dándoles significado y organización”<sup>30</sup>

La percepción, es un elemento vital para el ser humano, a través de esta se logra diferenciar unas cosas de otras, insertándose la realidad de lo percibido.

La percepción logra integrar una gama de elementos en cuales hay que destacar:

- La existencia del objeto exterior
- La combinación de un cierto número de sensaciones
- La integración de nuevos estímulos percibidos en experiencias anteriores y acumuladas en la memoria.
- La selección de ciertos elementos de nuestras sensaciones y eliminación de otros.

La actitud de percibir, es un elemento clave para el ciclo vital, pues a través de esta es que se tienen experiencias. El cerebro no simplemente registra los datos sino que también interpreta las impresiones de los sentidos de los seres humanos. La percepción es la respuesta que da al estímulo, ya viene reestructurada, de tal modo que un mismo fenómeno observado y percibido por diferentes personas, recogen respuestas desiguales. (Shiffman y Lazar 2000)<sup>31</sup>

---

<sup>29</sup> Mayo y Jarvis (1981) citados por Pizam y Mansfeld (1999)

<sup>30</sup> Matlin, Foley (1996),

<sup>31</sup> Martínez, (2012). *Marco Teórico*. Recuperado 30/04/2013.

[http://catarina.udlap.mx/u\\_dl\\_a/tales/documentos/lhr/yunes\\_d\\_nd/capitulo2.pdf](http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lhr/yunes_d_nd/capitulo2.pdf)

Conocer el mundo a través de lo que se percibe, es relevante para nuestra construcción psíquica, pues no hay que olvidar que la percepción es una función psíquica que accede a nuestro organismo, a través de los sentidos, recogemos y transformamos la información que proviene del exterior. Por medio de lo planteado, se puede detectar experiencias pasadas. “la percepción es el proceso por el cual el individuo connota de significado al ambiente. Dar significado a este requiere de una integración de la información sensorial con elementos cognitivos”<sup>32</sup>

La percepción se inicia de dos procesos<sup>33</sup>

- La remodificación o selección de toda información que llega del exterior, reduciendo la complejidad y facilitando su almacenamiento en la memoria.
- Un intento de ir más allá para predecir acontecimientos futuros y de este modo reducir sorpresas.

---

<sup>32</sup> Martínez, (2012). *Marco teórico*. Recuperado 30/04/2013

[http://catarina.udlap.mx/u\\_dl\\_a/tales/documentos/lhr/yunes\\_d\\_nd/capitulo2.pdf](http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lhr/yunes_d_nd/capitulo2.pdf)

<sup>33</sup> Marco Teórico, (2012). *Marco Teórico*. Recuperado 30/04/2013

[http://catarina.udlap.mx/u\\_dl\\_a/tales/documentos/lhr/yunes\\_d\\_nd/capitulo2.pdf](http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lhr/yunes_d_nd/capitulo2.pdf)

## ❖ *MODELO DE PERCEPCIÓN SOCIAL.*

A través de la percepción que se inserta en la realidad es posible conocer el mundo. La realidad que se percibe es parte de nuestra vida cotidiana “la vida cotidiana se presenta como una realidad interpretada por los hombres y que para ellos tiene el significado subjetivo de un mundo coherente”<sup>34</sup>.

Los elementos que percibe en la vida cotidiana, se encuentran asignados con seudónimos, los cuales fueron ya otorgados por la sociedad en la que se vive, es decir, cada objeto que se percibe diariamente como mesas, sillas, ventanas, etc., ya fueron bautizados con un vocabulario técnico que es reconocido por la colectividad, “el lenguaje marca coordenadas de mi vida en la sociedad y llena esa vida de objetos significativos”<sup>35</sup>. Percibir la vida cotidiana (objetos, sensaciones, impresiones, etc.) se hace a partir del “aquí” y del “ahora”, esta se organiza a través del cuerpo y del presente.

“Este aquí y ahora es el foco de la atención que presto a la realidad de la vida cotidiana. Lo que “aquí y ahora” se me presenta en la vida cotidiana es lo *realissimun* de mi conciencia.”<sup>36</sup>.

No obstante, este aquí y ahora, no se limita a un tiempo o a un espacio determinado, sino que este puede ir más allá “yo experimento la vida cotidiana en grados diferentes de proximidad y alejamiento, tanto espacial como temporal”<sup>37</sup>. Es conveniente indicar que la vida cotidiana se presenta de manera “intersubjetiva”, se puede percibir los actos y acciones de otros, es por ello que “no puedo existir en la vida cotidiana sin interactuar y comunicarme continuamente con otros...También sé, por supuesto que los otros tienen de este mundo común una perspectiva que no es idéntica a la mía. Mi aquí es su “allí”...sé que hay una correspondencia continua entre mis significados y los significados de este mundo, que compartimos un sentido común de la realidad de éste”<sup>38</sup>. Es el sentido común que compartimos con los otros y es lo que nos hace comprender lo que percibimos.

---

<sup>34</sup> Berger y Luckmann, (2001). *La construcción social de la realidad*.

<sup>35</sup> Berger y Luckmann, (2001). *La construcción social de la realidad*

<sup>36</sup> Berger y Luckmann, (2001). *La construcción social de la realidad*

<sup>37</sup> Berger y Luckmann, (2001). *La construcción social de la realidad*

<sup>38</sup> Berger y Luckmann, (2001). *La construcción social de la realidad*

Ahora bien, la vida cotidiana se puede establecer a través de la rutina y problemas “la vida cotidiana se divide en sectores, unos que se aprehenden por rutina y otros que me presentan problemas de diversas clases”<sup>39</sup>. De tal modo que la vida cotidiana se logra concebir por la rutina o por problemas, esta última se enriquece aún más, ya que se integra mayor conocimiento y experiencia a la vida diaria.

Sin duda le experiencia más valiosa que se puede destacar con el contacto con los otros, es la situación “cara a cara”, a través de esta posición es que se obtiene interactuar con el semejante, este encuentro logra que establezcamos una idea de cómo es el sujeto en cuestión. Ya que por medio de la “situación cara a cara la subjetividad del otro me es accesible mediante un máximo de síntomas”<sup>40</sup>. Cabe destacar que cada “síntoma” pueden ser gestos faciales o corporales, ocurrencia u otros. Sin embargo, existe la posibilidad que los “síntomas” pueden ser mal interpretados.

La situación “cara a cara” es plenamente real, no existe acercamiento más real del que se vive en esta circunstancia. Es por ello, que cuando se quiere obtener una impresión de un sujeto, es en estricto rigor que esta impresión se dé a través de la situación “cara a cara” ya que es por medio de esta que los sujetos pueden enfrentar situaciones adversas, no llevándose así una actitud negativa.

“En la situación “cara a cara” el otro puede encararme con actitudes y acciones que contradigan esta pauta, quizá hasta el punto de que yo me vea obligado a desecharla por inaplicable y a considerar al otro como amigo”<sup>41</sup>. Adicionalmente, se presenta este encuentro “cara a cara” a través de cuadros esquemáticos, que están dados por la vida cotidiana, en la manera que podamos interactuar con otro utilizaremos un esquema tipificador “la realidad de la vida cotidiana contiene esquemas tipificadores en cuyos términos los otros son aprehendidos y tratados en encuentros cara a cara”<sup>42</sup>. La interacción señalada debe de ser recíproca “el otro también me aprehende de manera tipificada”<sup>43</sup>. En cada situación “cara a cara” se tendrá información de cómo es mi semejante, en tanto actos, atributos, valores, etc.

---

<sup>39</sup> Berger y Luckmann, (2001). *La construcción social de la realidad*

<sup>40</sup> Berger y Luckmann, (2001). *La construcción social de la realidad*

<sup>41</sup> Berger y Luckmann, (2001). *La construcción social de la realidad*

<sup>42</sup> Berger y Luckmann, (2001). *La construcción social de la realidad*

<sup>43</sup> Berger y Luckmann, (2001). *La construcción social de la realidad*

De acuerdo con lo planteado, se planteará que la percepción más allá de proceder de la biología, también se emana de la sociedad, lo que percibimos diariamente se encuadra en nuestra realidad, la cual se plasma en nuestra vida cotidiana.

En la vida cotidiana logramos interactuar constantemente con el otro. Con este, se establece una interacción “cara a cara”, situación en la que se logra obtener información de cómo es el otro, en tanto valores, actitudes o comportamientos, tomándonos de esto, es que interesa estudiar la percepción que tiene un grupo de vendedoras del multi-tiendas en relación al liderazgo que ejerce su jefatura directa. A través del lenguaje y la situación “cara a cara” es que logramos inferir en cómo es nuestro semejante.

## Definiciones de liderazgo

Actualmente los autores no han llegado a una definición universal de que es liderazgo. Frente a este fenómeno teórico, se han hallado numeradas definiciones que van desde lo más autocrático hasta llegar a una explicación más participativa o democrata

Es por ello que esta sección se recorrerá de forma limitada las distintas definiciones propuestas por los siguientes autores, para llegar a una definición que se adecue al estudio.

Para empezar abordaremos definiciones que aluden a un estilo de liderazgo más autocrático, las cuales concuerdan en más de un punto en comparación. El autor Hosking y Morley mencionan que el *“liderazgo es un proceso mas o menos hábil de organización que se logra a través de la negociación, con el fin de conseguir una influencia aceptable sobre la descripción y el manejo de asuntos dentro de los grupos y entre ellos”*.<sup>44</sup>

Otra definición planteada por George R. Terry citada por Hersey, Blanchard y Johnson nos hace alusión que *“el liderazgo es la actividad de influir en la gente para que se desempeñe de buena gana por los objetivos del grupo”*<sup>45</sup>

Por otro lado, Robert Tannenbaum, Irwin R. Weschler y Fred Massarik *“definen liderazgo como la influencia personal ejercida en una situación y dirigida---mediante el proceso de la comunicación---a conseguir una o varias metas particulares”*<sup>46</sup>

Harold Koontz y Cyril O'Donnell precisan que el liderazgo *“consiste en influir en la gente para que se una en la consecución de ciertas meta en común”*<sup>47</sup> Las definiciones anteriores abordan el liderazgo a través de la capacidad de influencia que puede ejercer el líder en un cierto grupo o personas en cuestión con el fin de conseguir una meta en una situación dada, es posible que estas definiciones hayan dejado

---

<sup>44</sup> El comportamiento del individuo en las organizaciones, cáp 12, Pág 536

<sup>45</sup> (1998), Administración del comportamiento Organizacional, Liderazgo situacional, Pág. 90-91.

<sup>46</sup> P. Hersey, K. Blanchard y D. Johnson, (1998). *Administración del comportamiento Organizacional*, Liderazgo situacional. Pág. 90-91

<sup>47</sup> P. Hersey, K. Blanchard y D. Johnson, (1998). *Administración del comportamiento Organizacional*, Liderazgo situacional, Pág. 90-91

de lado una visión más relacional de liderazgo, centrándose únicamente, en la capacidad de ejercer algún tipo de dominio sobre el subordinado.

Otra mirada, hace hincapié a una visión más descentralizada; *“los líderes no son necesariamente aquellas personas que ocupan grandes puestos en las organizaciones, ni que disfrutan de un status social elevado, ni que tienen a su cargo un grupo; el liderazgo se puede presentar en cualquier nivel de la organización y toda persona que trabaja en un grupo es un líder en potencia”*<sup>48</sup>

Siguiendo con el postulado de definiciones se abordara, las explicaciones de liderazgo que involucran la relación con los otros, cabe decir, como un líder al orientar, ayudar, asistir e incluso auxiliar a un miembro del equipo puede desempeñar un óptimo Liderazgo.

Con lo anterior queremos dar entrada a las definiciones de liderazgos que integran una mirada de grupo o equipo.

El termino de liderazgo propuesto por Jackson, alude a la *“demostración en la destreza para dirigir la actividad de grupo, tiene autoridad y se gana el respeto de los demás. Es capaz de forjar un equipo efectivo, hace participar a todos los miembros del equipo y dar consejo y ayuda”* (1992:85).

Por otra parte Wishart declara que un líder es *“aquel que, por la fuerza de sus ideas, su carácter, talento, voluntad o habilidad administrativa, es capaz de inspirar, incitar y dirigir a los demás hacia el logro de sus objetivos”* (1969:15).

Dentro de estos postulados, cabe indicar el liderazgo situacional “se basa en la interacción de (1) el grado de conducción y dirección (comportamiento de tarea) que ofrece el líder; (2) el grado de apoyo social y emocional, y (3) el nivel de preparación que muestran los seguidores al desempeñar cierta tarea, función u objetivo.”<sup>49</sup> Lo expuesto, rescata la mirada de liderazgo que se quiere abordar en la investigación. Si bien, la definición enfatiza el grado de relaciones interpersonales que se debe de tener con el subordinado, lo que da a entender que existe un acercamiento en ambos, que trae como

---

<sup>48</sup> Gardner (1986), Palumbo y Granell (1991)

<sup>49</sup> *Administración del comportamiento organizacional*, (1998)

consecuencia que se genere aún más el grado de percepción que tienen las vendedoras respecto al estilo de liderazgo ejercido por su jefa directa.

### ❖ Modelos Teóricos de Liderazgo.

Una persona que lidere un óptimo liderazgo, debe de presentar un nivel de poder sobre sus subordinados, “la naturaleza del cargo, esta investido de poder suficiente para castigar o premiar a sus subordinados.”<sup>50</sup> Tomándose de lo expuesto, se planteará que el éxito que tenga un estilo de liderazgo, se ubicara en el grado de influencia que tenga el líder en sus subordinados, ya que “El poder es influencia potencial”<sup>51</sup> esto quiere decir, que es un “recurso” que proporciona al líder ganarse la obediencia o el compromiso con los demás. El poder visto como “potencial de influencia” se define como “la influencia el ejercicio del poder que da por resultado una modificación en la probabilidad de que un individuo o grupo adopte el cambio conductual deseado”. (Rogers)<sup>52</sup>

Hersey, Blanchard y Johnson postulan la relación entre la preparación, estilo de liderazgo y el fundamento de poder que lo pone a fusionar a partir de los aspectos de administración y dirección.

- **Poder Coercitivo: la capacidad percibida de impartir sanciones, castigos o represalias por no trabajar:** Una conducta de demasiado apoyo con quien no esta rindiendo puede ser percibida como permisiva o como que premia el desempeño insuficiente. Los seguidores tiene que saber que si no responden habrá algún costo, sanciones u otras consecuencias, en la forma de reprimendas, disminuciones salariales, transferencia, degradación o despido.
- **Poder por Conexión: La asociación percibida del líder con personas u organizaciones influyentes:** Es un impulsor significativo de los estilos de decir y convencer. Habitualmente, los seguidores en los niveles incapaz, indispuesto o inseguro e incapaz pero dispuesto o confiado quieren evitar sanciones y ganarse los favores que asocian con las conexiones poderosas.

---

<sup>50</sup> E. Schein, (1982). *Psicología de la organización*. Teorías sobre el liderazgo y participación.

<sup>51</sup> (1998), *Administración del comportamiento Organizacional*.

<sup>52</sup> (1998), *Administración del comportamiento Organizacional*.

- **Poder de recompensar: La capacidad percibida de ofrecer cosas que la gente quisiera tener:** Este aumenta si se piensa que el gerente tiene la capacidad de brindar las recompensas adecuadas. Los seguidores incapaces pero dispuestos son los que más se inclinan a probar un comportamiento nuevo que será premiado un mejor rendimiento. Las recompensas son aumentos, bonos, ascensos o transferencias a puestos más deseables; y también pueden influir intangibles como un espaldarazo o retroalimentación sobre los logros.
- **Poder Legítimo: La percepción de que es apropiado que el líder tome las decisiones por sus títulos, función o posición en la organización:** Este puede ser un buen sustento para los estilos de convencer y participar. A los seguidores que son incapaces y además no están dispuestos (preparación escasa) no les importa en absoluto si alguien gerente, gerente regional o vicepresidente. Y los seguidores muy preparados se impresionan menos con los títulos o la posición que con la destreza o la información. Pero a menudo se puede influir en los seguidores con su preparación moderada si piensan que es propio de quien ostenta cierta posición o título tome determinada decisión.
- **Poder referente: el atractivo percibido de tratar con el líder.** En influir en gente capaz pero insegura o indispueta, se necesita un comportamiento de relaciones altas. Si se trata de un problema de confianza, el gerente necesita brindar ánimos; si es de motivación tiene que discutir y resolver las dificultades. En cualquier caso, si el gerente no ha dedicado tiempo ha establecer lazos de simpatía, los intentos por participar pueden ser percibidos en forma adversa y no como útiles.
- **Poder por información. El acceso o la posesión percibida de información útil.** Los estilos que permiten influir con eficacia en los seguidores que se encuentran en los niveles superiores de preparación Capaz, pero indispueto o inseguro y capaz y dispuesto o confiado, son los de participar y delegar. El poder por información de basa en el acceso percibido a los datos, lo que lo distingue del poder por destreza, que es la comprensión o la capacidad de utilizar los datos.

Abordando las distintas maneras en que el poder se puede ver reflejado en un estilo, nos introduciremos en los modelos de liderazgo.

## MODELOS DE LIDERAZGO.

- **Modelo de los rasgos.**

La gran mayoría de las investigaciones sobre liderazgo se caracterizan por ir en busca de los rasgos intelectuales, emotivos y físicos, con el fin de hallar características distintivas de la personalidad.

Este modelo sostiene la identificación de “los líderes centrándose en las características y cualidades personales. La búsqueda de atributos intelectuales, sociales, físicos o de personalidad que describen y diferencian a los líderes de los que no lo son”<sup>53</sup>

Esta teoría enfatiza la investigación en personalidad, habilidades cognitivas, estilos interpersonales y factores de habilidad.

En los rasgos se logra reconocer a las personas que ejercen liderazgos y que hayan alcanzado el éxito. La eficacia del líder también es un punto relevante, pues se hace mención que la inteligencia emocional, ayudaría que el liderazgo fuera eficaz. “Estudios recientes apuntan a la inteligencia emocional como otro rasgo que podría requerir un liderazgo eficaz”<sup>54</sup>

El modelo recoge los atributos más destacables de los líderes, estos pueden ir desde una apariencia agradable, poseer un cuerpo armónico, poseer firmeza en sus actitudes, estar en alerta ante un posible caos, que sea ambicioso y cooperador, seguridad, entre otros. Frente a esto, es preciso mencionar, que investigadores constituyeron los rasgos en torno al esquema de personalidad de los “Cinco Grandes”. “Se hizo evidente que la mayoría de los 12 rasgos identificados en las revisiones sobre liderazgo podían agruparse bajo uno de los Cinco Grandes rasgos y que esto proporcionaba un potente respaldo a los rasgos como elementos de predicción del liderazgo”<sup>55</sup>

A pesar de que se hayan realizado numerosos estudios, el modelo de los rasgos resulto infructuoso.

---

<sup>53</sup> Robbins y Judge, (2010) *Introducción al comportamiento organizativo*.

<sup>54</sup> Robbins y Judge, (2010) *Introducción al comportamiento organizativo*.

<sup>55</sup> Robbins y Judge, (2010) *Introducción al comportamiento organizativo*.

- **Modelo Conductual**

Luego de que el modelo de los rasgos fuera refutable, los investigadores apostaron por un modelo conductual de liderazgo. “Se centraban en las conductas observables mostradas por determinados líderes, y no en los rasgos subyacentes”<sup>56</sup>. Este modelo apunta a la formación de líderes, “las conductas se pueden aprender”<sup>57</sup>

La Universidad de Ohio, dirigió un estudio en profundidad en relación a este modelo, se propuso dimensiones autónomas de la conducta de un líder, en tanto propusieron dos categorías que simbolizaban en mayor parte las conductas del líder, especificadas por los empleados. “Denominaron a estas dos dimensiones *iniciación de estructura y de consideración*”<sup>58</sup>

- **Iniciación de estructura:** hace referencia al grado en que un líder define y estructura su rol y el de los empleados para alcanzar las metas. Incluyen las conductas encaminadas para organizar el trabajo, las relaciones laborales y las metas<sup>59</sup>.
- **La Consideración:** se describe como el grado en que un líder mantiene relaciones en el trabajo caracterizadas por la confianza mutua, el respeto por las ideas de los empleados y la consideración por sus sentimientos.<sup>60</sup>

En forma paralela, los estudios de Michigan dan nombramiento a otras dimensiones conductuales de liderazgo. Las categorías que propusieron estos estudios fueron “*orientación al empleo y orientación a la producción*”<sup>61</sup>

---

<sup>56</sup>Robbins y Judge, (2010). *Introducción al comportamiento organizativo*.

<sup>57</sup> Robbins y Judge, (2010). *Introducción al comportamiento organizativo*.

<sup>58</sup> Robbins y Judge, (2010). *Introducción al comportamiento organizativo*.

<sup>59</sup> Robbins y Judge, (2010). *Introducción al comportamiento organizativo*.

<sup>60</sup>Robbins y Judge, (2010) .*Introducción al comportamiento organizativo*.

<sup>61</sup> Robbins y Judge, (2010). *Introducción al comportamiento organizativo*.

- **Orientación al empleo:** pone énfasis en las relaciones interpersonales; se toma un interés personal en las necesidades de sus empleados y aceptan las diferencias individuales existentes entre ellos<sup>62</sup>
- **Orientación a la producción:** Se inclinan por dar más importancia a las facetas técnicas del trabajo: lo que más le preocupa es que cada grupo realice sus tareas y los miembros del grupo son un medio para alcanzar ese fin.<sup>63</sup>
- **Modelo Autocrático**

Teniendo más en claro en cómo opera este modelo de liderazgo, se quiere dar una hojeada a una mirada más autocrática, vale decir, donde el líder no considera la opinión, participación o la sugerencia de sus colaboradores.

Este solo se dedica principalmente a la toma de decisiones más importante al interior de las empresas, sin involucrarse con los colaboradores. Un líder autocrático se caracteriza por ser avasallador, pasa por encima de los demás.

Sabe muy bien cuáles son los niveles jerárquicos es por eso que no se sale de su posición de jefe o líder. Personalmente debe de tomar todas las decisiones importantes, al no contar con su presencia se estaría ofendiendo su autoridad. Intenta saber a sus subordinados que él posee la experiencia suficiente y es por eso que maneja bastante información. Por ningún motivo permite que sus seguidores conozcan sus debilidades, pues él se hace ver como un Dios.

---

<sup>62</sup> Robbins y Judge, (2010). *Introducción al comportamiento organizativo*.

<sup>63</sup> Robbins y Judge, (2010). *Introducción al comportamiento organizativo*.

❖ *ENFOQUE ELEGIDO PARA NUESTRO TEMA DE INVESTIGACIÓN.*

### **Modelo de Contingencia o Situacional**

El liderazgo situacional se basa en la interacción de (1) el grado de conducción y dirección (comportamiento de tarea) que ofrece el líder; (2) el grado de apoyo social y emocional (comportamiento de relaciones personales) que brinda, y (3) el nivel de preparación que muestran los seguidores al desempeñar cierta tarea, función u objetivo. <sup>64</sup>

El modelo de Contingencia de liderazgo se detiene en las circunstancias situacionales que consiguen influir en la eficacia del liderazgo. Por ejemplo si en determinada situación se presenta una contingencia sería más adecuado dirigir un liderazgo que se adapte a esa situación.

Este modelo se destaca por el rol que cumplen los seguidores, el cual postula que el líder debe de comportarse en relación de la conducta que practican los colaboradores. Para esto se debe de identificar el comportamiento de la tarea y el comportamiento de la relación.

Por comportamiento de la tarea se logra comprender lo siguiente; “como el grado al que el líder detalla los deberes y responsabilidades del individuo o el grupo. Este comportamiento incluye explicar qué hacer, cómo, cuándo, dónde y por quién”<sup>65</sup>.

Tomándonos de esta definición, diremos que al adoptar un comportamiento basado en la tarea no se atribuye que el líder sólo de órdenes a sus subordinados o que este sea hostil o intemperante. Sino que se atribuye a la orientación que proporcione el líder en su seguidor, este puede indicar los quehaceres de manera cordial, pero pone principal énfasis en el objetivo final de la tarea, aquí lo que importa es el camino que tome el seguidor para concretar una tarea no en sus sentimientos.

Por comportamiento de relación se comprende lo siguiente; como el grado al que el líder practica una comunicación en dos o más direcciones. Tal conducta incluye escuchar, facilitar y respaldar. <sup>66</sup>

---

<sup>64</sup> Hersey, Blanchard y Johnson, (1998). *Administración del comportamiento organizacional*. Liderazgo situacional

<sup>65</sup> Hersey, Blanchard y Johnson, (1998). *Administración del comportamiento organizacional*. Liderazgo situacional

<sup>66</sup> Hersey, Blanchard y Johnson, (1998). *Administración del comportamiento organizacional*. Liderazgo Situacional

Este comportamiento se orienta, al estímulo o a la ayuda que obtiene el seguidor para que realice la tarea, es por decir de algún modo, que el seguidor se apoya emocionalmente o afectivamente en el líder para realizar una determinada tarea.

Logrando diferenciar entre un comportamiento enfocado en la tarea y un comportamiento orientado en la relación, se puede atribuir que la eficacia del comportamiento del líder se debe de adecuar según estos patrones conductuales o a las situaciones emanadas.

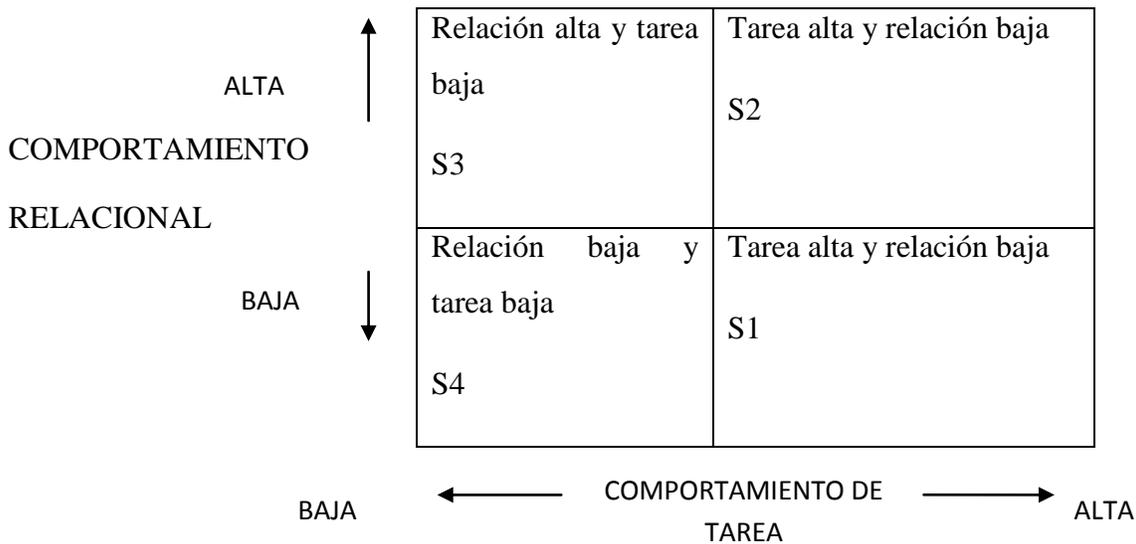
Para esclarecer lo anterior se propondrá una descripción de los estilos mencionados.

- ✓ Estilo 1 (S1). Se caracteriza por un comportamiento de tarea por encima del promedio, y un comportamiento de relación por debajo.
- ✓ Estilo 2 (S2). Se reconoce porque ambos comportamientos están por encima del promedio
- ✓ Estilo 3 (S3). Este estilo se caracteriza por un comportamiento de relación por arriba del promedio, mientras que el comportamiento de tarea está por debajo.
- ✓ Estilo 4 (S4). Es el que ocurre cuando tanto el comportamiento de relación como el de tarea están por debajo del promedio<sup>67</sup>.

---

<sup>67</sup> Hersey, Blanchard y Johnson, (1998). *Administración del comportamiento organizacional*. Liderazgo Situacional

## COMPORTAMIENTO DEL LIDER EFICAZ



Con este modelo se puede mencionar, que mientras más se adapte el líder a una situación determinada, más eficaz serán sus esfuerzos por influir en el grupo.

Dentro del liderazgo situacional se va a encontrar el término *preparación*, el cual se define como; el grado del seguidor que demuestra la capacidad y la disposición para cumplir con cierta tarea.<sup>68</sup> Las personas de por si desarrollan diferentes niveles de preparación según la labor encomendada. La preparación no es una característica personal ni una valoración de peculiaridades, valores, edad, etc. La preparación es qué tan listo está el individuo para desempeñar cierta tarea<sup>69</sup>.

El líder además de enfocarse en el grado de preparación de los miembros de manera individual, debe de enfocarse en el comportamiento del grupo como tal. Es importante que el líder logre distinguir la interacción del grupo ya que así puede enfocar su liderazgo en relación a las situaciones dadas.

Los dos principales componentes de la preparación son la capacidad y la disposición.

<sup>68</sup>Hersey, Blanchard y Johnson, (1998). *Administración del comportamiento organizacional*. Liderazgo Situacional

<sup>69</sup> Hersey, Blanchard y Johnson, (1998). *Administración del comportamiento organizacional*. Liderazgo Situacional

“La capacidad es el conocimiento, la experiencia y las habilidades que el individuo o el grupo aportan a determinada tarea o actividad.”<sup>70</sup>

Cuando se considera la capacidad de los otros individuos, la tarea se logra concretar.

“La disposición es el grado al que el individuo o el grupo muestran la confianza, el compromiso y la motivación para realizar cierta tarea”.<sup>71</sup>

Cuando los seguidores muestran una óptima disposición en la elaboración de tareas, existe una prospera madurez emocional, lo que conlleva a la creación de nuevas competencias y capacidades.

Frente a lo anterior, se presentará un cuadro enfocado en la preparación del seguidor, el cual puede dividirse en 4 niveles, de los cuales cada uno representa una combinación diferente de su capacidad y disposición o confianza.

- Nivel de preparación 1 (R1). Incapaz e indispuesto. El seguidor es incapaz y no está comprometido ni motivado.

O

- Incapaz e inseguro. El seguidor es incapaz y carece de confianza. El nivel de preparación 2 (R2). Incapaz pero dispuesto. El seguidor no tiene la capacidad pero esta motivado y se esfuerza

O

- Incapaz pero confiado. Le falta capacidad, pero se siente confiado en tanto que el líder esté ahí para conducirlo. Nivel de preparación 3 (R3). Capaz pero indispuesto. El seguidor tiene la capacidad para desempeñar la tarea, pero no esta dispuesto a aplicarla.

O

---

<sup>70</sup>Hersey, Blanchard y Johnson, (1998). *Administración del comportamiento organizacional*. Liderazgo Situacional

<sup>71</sup>Hersey, Blanchard y Johnson, (1998). *Administración del comportamiento organizacional*. Liderazgo Situacional

- Capaz pero inseguro. Posee la capacidad para realizar la tarea, pero se siente inseguro o preocupado de hacerlo. Nivel de preparación 4 (R4). Capaz y dispuesto. El seguidor tienen la capacidad para desenvolverse y se siente comprometido.

O

- Capaz y confiado. Tiene la capacidad para desempeñar la tarea y se siente confiado al respecto.<sup>72</sup>

### **Hersey y Blanchard**

Este modelo postula que existen dos dimensiones independientes llamadas “estructura de iniciación” (orientación a la tarea) y “consideración” (orientación a la relación).

“El líder alto en estructura de iniciación se asignaría tareas a los miembros del grupo, haría énfasis en ceñirse a unos plazos para realizarlas, esperaría que cada empleado se ceñera a una rutina establecida, haría énfasis en la necesidad de superar a la competencia, le dejaría saber a todo mundo qué se espera de cada uno y cosas por el estilo. El líder de alto en consideración, por otro lado, encontraría tiempo para conversar con los miembros del grupo, ser amable y accesible, ayudarle al subordinado con sus problemas personales, etc.”<sup>73</sup>.

La propuesta que nos entregan Hersey y Blanchard, postula cuatro estilos de liderazgo; participativo, persuasivo, delegatorio e informativo. El estilo participativo nos habla que la tarea debe de ser alta, es decir, el subordinado debe de estar sometido en lo posible a un nivel de tarea o actividades elevadas, sin embargo, cuando lo anterior sucede, cuando hay una fuerte demanda por la tarea, existe un decaimiento en la relación jefa-colaborador.

El siguiente estilo persuasivo proyecta que debe de haber una actitud alta en la tarea y alto en la relación, cabe decir, que aquí es poco probable que se descuide una de la otra.

---

<sup>72</sup> Hersey, Blanchard y Johnson, (1998). *Administración del comportamiento organizacional*. Liderazgo Situacional

<sup>73</sup> E. Schein, (1982). *Psicología de la organización*. Teorías sobre el liderazgo y participación.

El estilo delegatorio menciona que tanto tarea y relación son bajas, existe una disminución en la ejecución de las tareas o actividades y una decadencia en la relación jefe-colaborador.

Y por último está el estilo informativo, este estilo indica que la relación entre jefe-colaborador es baja mientras que la tarea es alta. El colaborador se centra aún más en la tarea dejando de lado el vínculo entre jefe y colaborador.

### ❖ **Modelo contemporáneo de liderazgo.**

Luego de contemplar los modelos de liderazgo tradicionales, se echará un vistazo a un modelo más contemporáneo de liderazgo, dado que los modelos tradicionales ignoran la importancia del líder en su rol de comunicador.

“El enmarcado o framing es una forma particular de comunicarse para transmitir y dar forma a un significado que algunos líderes utilizan para influir en cómo los demás ven y enfatizan una o más facetas de una persona al tiempo de excluir a otras”<sup>74</sup>

### **Liderazgo Transformacional.**

A diferencia de los modelos ya planteados el liderazgo transformacional “inspiran a sus seguidores para que trasciendan sus intereses personales por el bien de la organización y pueden producir un efecto profundo y extraordinario en ellos. Prestan atención a las preocupaciones y necesidades de desarrollo de los seguidores; cambian su actitud hacia las cuestiones ayudándoles a ver los viejos problemas de nuevas formas; y entusiasman, existen e inspiran para hacer un esfuerzo adicional y lograr las metas del grupo.”<sup>75</sup>

Ahora bien, frente a un liderazgo transformacional existen diferencias en relación a los otros modelos como el de Fiedler y las investigaciones de Ohio, los cuales postulan un modelo transaccional.

Este último se enfatiza en la orientación o guía y motivación de los seguidores hacia el cumplimiento o logros de las metas establecidas por sus líderes, esclareciendo el fin y/o determinación de la tarea.

---

<sup>74</sup> Robbins y Judge, (2010). *Introducción al comportamiento organizativo*.

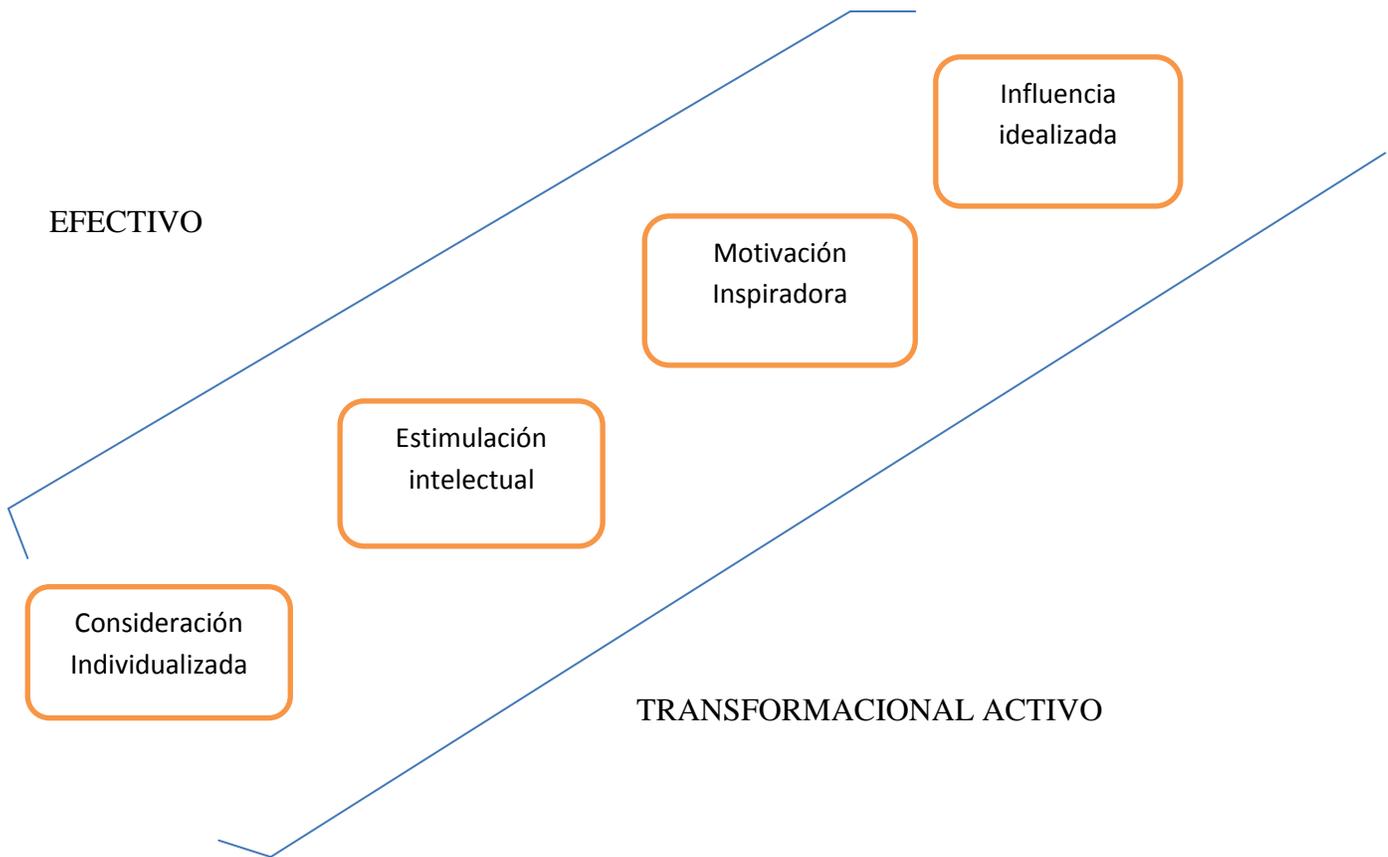
<sup>75</sup> Robbins y Judge, (2010). *Introducción al comportamiento organizativo*.

Cuadro Comparativo<sup>76</sup>

<i>Líder transaccional</i>	<i>Líder transformacional</i>
<p><b>Recompensa contingente:</b> Negocia el intercambio de recompensas, promete recompensas por buen desempeño, reconoce los logros.</p> <p><b>Dirección por excepción (activa):</b> Observa y busca desviaciones en el cumplimiento de las reglas y normas, emprende acciones correctivas.</p> <p><b>Dirección por excepción (pasiva):</b> Solo interviene si no se cumplen las metas</p> <p><b>Laissez-faire:</b> Abdica de sus responsabilidades, evita tomar decisiones</p>	<p><b>Influencia idealizada:</b> Proporciona una visión y un sentido de misión, infunde orgullo, se gana el respeto y la confianza de la gente.</p> <p><b>Motivación inspiradora:</b> Comunica altas expectativas, utiliza símbolos para centrar los esfuerzos, expresa fines importantes de forma sencilla.</p> <p><b>Estimulación intelectual:</b> Promueve la inteligencia, la racionalidad y la solución cuidadosa de los problemas.</p> <p><b>Consideración individualizada:</b> Presta atención personalizada, trata a cada empleado de forma individual, asesora, aconseja.</p>

Robbins y Judge propone en su obra el modelo transformacional activo que es bastante eficiente, pues se puede lograr motivar a los seguidores para que desempeñen por encima de su rendimiento y que sus intereses personales vayan en conjunto de la organización.

<sup>76</sup> Robbins y Judge, (2010). *Introducción al comportamiento organizativo*. Características de los líderes transaccionales y transformacional.



### ***¿Cómo funciona el liderazgo transformacional?***

Los líderes que siguen el modelo transformacional alientan a sus seguidores a ser más innovadores y creativos<sup>77</sup>

Los seguidores de este modelo buscan metas más “ambiciosas, conoce y comparten las metas estratégicas de la organización, y sienten que las metas que persiguen son también importantes para ellos”<sup>78</sup>. Los fines de los seguidores se comparten con la visión propuesta por la organización.

<sup>77</sup> Robbins y Judge, (2010). *Introducción al comportamiento organizativo*.

<sup>78</sup> Robbins y Judge, (2010). *Introducción al comportamiento organizativo*.

### ***Evaluación del liderazgo transformacional.***

Este modelo se ha seguido fuertemente por las organizaciones, por el impacto favorable que se ha observado en directores de escuelas, oficiales de marina, ministros, cadetes militares, líderes sindicales, profesores, vendedores, etc.<sup>79</sup>

Siguiendo el modelo transformacional de liderazgo, se ha conseguido bajar las tasas de rotación de personal, mayor productividad, menor estrés y mayor satisfacción de los empleados.<sup>80</sup> Este modelo tiene la facultad que puede ser aprendido por los sujetos, en este caso las organizaciones pueden potenciar aún más a sus líderes.

En síntesis, la literatura señala que existen más de un modelo situacional, sin embargo, en nuestro estudio solo se abordara algunos de ellos. Se quiere abordar un estilo de liderazgo situacional ya que este se orienta al “planteamiento que toma como sus datos básicos las percepciones y observaciones cotidianas y en su ambiente de los gerentes-y los padres en el hogar y los supervisores en el puesto de trabajo”<sup>81</sup>

Este modelo de liderazgo se caracteriza principalmente por: “la interacción del grado de conducción y dirección (comportamiento de la tarea) que ofrece el líder; Segundo el grado de apoyo social y emocional (comportamiento de relaciones personales) que brinda; tercero el nivel de preparación que muestran los seguidores al desempeñar cierta tarea, función u objetivo.”<sup>82</sup>

La variable más relevante a la hora de evaluar o medir este modelo de liderazgo, se basa principalmente en la relación entre jefe y subordinado. Desde aquí uno puede deducir o encontrar las deficiencias en el comportamiento. Es de suma importancia que el líder tenga seguidores, pues de lo contrario no podría asignar este rol, son sus seguidores quien le entrega poder al líder.

---

<sup>79</sup> Robbins y Judge, (2010). *Introducción al comportamiento organizativo*.

<sup>80</sup> Robbins y Judge, (2010). *Introducción al comportamiento organizativo*.

<sup>81</sup> P. Hersey, K. Blanchard y D. Johnson, (1998). *Administración del comportamiento Organizacional, Liderazgo situacional*.

<sup>82</sup> (P. Hersey, K. Blanchard y D. Johnson, (1998). *Administración del comportamiento Organizacional, Liderazgo situacional*.

Un líder tendrá la capacidad de influir en los demás, siempre y cuando este logre adaptar su conducta en tanto la situación dada, si el líder consigue lo anterior, es probable que ejerza un óptimo guiamiento.

Existirán situaciones en donde los seguidores van a influir sobre el líder, esas situaciones pueden ser; el líder propiamente tal, los seguidores, los asociados claves, la organización, los requerimientos del trabajo y el tiempo para las decisiones.

Para que la relación entre líder y subordinando este al máximo, se necesita que el líder puede asignar tareas o actividades al subordinado o grupo, proponer objetivos o metas por cumplir. Potenciar aún más la relación entre ambos.

## ❖ Liderazgo y Género Femenino.

La mujer a través de los años ha sabido destacarse dentro de la sociedad, traspasando barreras sociales, morales y políticas que han estado marcados por la cultura. Frenando el desarrollo intelectual y su participación en la sociedad.

Dado a esto, ha sido frenada en su evolución como miembro de esta colectividad, estancando su importancia y sus atributos.

Dentro de este ambiente saturado de trabas y obstáculos el género femenino ha sabido salir a delante, llegando a conquistar un mundo gobernado por hombres. Si bien, esta evolución contuvo en su interior una lucha de igualdades, las mujeres han sabido dejar este estigma de servir a otros, centrándose en sus propios intereses y objetivos.

Dado al desarrollo de género, las mujeres han ejercido importantes responsabilidades, que las han llevado a transformar costumbres y tradiciones, desmarcando los atributos que eran exclusivos de los hombres.

Dentro de los cuales está el liderazgo. El cual era considerado una propiedad que solo los hombres la podían ejercer, sin embargo, el vuelco que tuvo la mujer nos hace pensar de otra manera. Hoy en día se logra ver a grandes mujeres en grandes puestos, sin tener que envidiarle nada a nuestro compañero.

Es prudente mencionar que ambos géneros poseen una manera de ejercer el liderazgo distinta, lo que no quiere decir que uno lo practique mejor o peor, sino que esto es una respuesta a la historia que envuelve a la sociedad.

Las características que tradicionalmente se han asociado al rol de líder (poder, competición, o autoridad), se atribuyen con más frecuencia a un hombre que a una mujer (Gurman y Long, 1992) haciendo que la mujer se encuentre en una situación contradictoria o incongruente (Ayman, 1993, 2004). Por tanto, el rol del líder se percibe como más congruencia con el de género masculino que con el femenino.<sup>83</sup>

---

<sup>83</sup> García, Retamero y López, (2008). *Estudio de la psicología. Atributos causales y liderazgo.*

Frente a esta desigualdad que estuvo sometido el género femenino se atribuye en parte a la *teoría de la congruencia de Rol*. Esta propuesta teórica parte de la Teoría de Rol social de Eagly (1987), según la cual a lo largo de la historia se ha establecido una diferenciación entre los roles sociales asumidos por hombres y mujeres. Esta diferenciación produce una serie de creencias sobre qué características definen a hombres y mujeres, dando lugar a prescripciones sobre sus comportamientos. De este modo se espera que hombres y mujeres realicen unas determinadas conductas y no otras (...) las mujeres tienen especiales dificultades en acceder a puestos de dirección sobre todo en un ámbito no congruente con el estereotipo de género femenino. Asimismo esta teoría asume que las personas mostraran un prejuicio muy marcado hacia las mujeres que ocupan una posición de liderazgo debido a la percepción de incongruencia entre el rol del género femenino y el rol de líder.<sup>84</sup>

Refiriéndose a la teoría de congruencia de rol, se puede deducir que la mujer se ajusta a un rol que lo establece la sociedad, un rol en donde sus capacidades y habilidades están limitadas, es por ello que se espera que la mujer tenga un menor éxito en relación al hombre, lo que se puede atribuir al esquema de estereotipos.

En relación a esta teoría de congruencia de roles. El liderazgo femenino pone énfasis en las relaciones humanas más que en la dirección, cabe decir, a la hora que el género femenino destaque por su manera de mandar, esta lo hará por la escucha, la paciencia, la comunicación asertiva. Las mujeres prefieren y tienden a comportarse siguiendo un estilo de liderazgo alternativo, que ellas denominan “femenino”. Este estilo está caracterizado por la cooperación, la colaboración entre el líder y los subordinados, un bajo control del líder y la resolución de problemas basada en la intuición, la empatía y la racionalidad.<sup>85</sup>

Lo anterior hace referencia a la orientación a la relación que representa a las mujeres. (...) a las mujeres se les considerará más “democráticas” y “orientadas a las relaciones” ya que la dimensión “comunal” de los estereotipos de género se caracterizan por aspectos como mostrar interés por los demás, ser generosas, sensibles, comprensivas, cariñosas o compasivas, entre otros.<sup>86</sup>

---

<sup>84</sup> García, Retamero y López, (2008). *Estudio de la psicología. Atributos causales y liderazgo*

<sup>85</sup> Cuadrado, (2003). *Revista de psicología social. ¿Emplean hombres y mujeres diferentes estilo de liderazgo?*

<sup>86</sup> Cuadrado, (2003). *Revista de psicología social. ¿Emplean hombres y mujeres diferentes estilo de liderazgo?*

## MARCO METODOLOGICO

### *1.- Enfoque Metodológico*

El presente estudio contara con un enfoque cualitativo, ya que el propósito es indagar desde la propias vivencias y experiencias de los sujetos desde la problemática planteada ya que “un estudio cualitativo busca comprender su fenómeno de estudio en su ambiente usual (cómo vive, se comporta y actúa la gente; qué piensa; cuáles son sus actitudes, etc.)<sup>87</sup> es por ello que en este enfoque metodológico se traza a partir de la recolección de información en donde se fecunda una estrategia de acercamiento con el fenómeno, evento, comunidad o situación a estudiar<sup>88</sup>.

La manera en como recogerá información es a partir de la “observación no estructurada, entrevistas abiertas, revisión de documentos, discusión en grupo, evaluación de experiencias personales, interacción con grupos o comunidades, e introspección.”<sup>89</sup>

El enfoque optado no “pretende generalizar de manera intrínseca los resultados a poblaciones más amplias, ni necesariamente obtener muestras representativas (bajo la ley de probabilidad); incluso, no buscan que los estudios lleguen a replicarse. Asimismo, se fundamentan tener más de un proceso inductivo (exploran y describen, y luego generan perspectivas teóricas). Van de lo particular a lo general”<sup>90</sup>

### *2.- Tipo y diseño de investigación.*

La investigación se centrara en el tipo exploratorio-descriptivo, ya que se pretende “recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a los que se refieren.”<sup>91</sup> y por otro parte servirá “para familiarizarnos con fenómenos relativamente desconocidos, obtener información sobre la posibilidad de llevar a cabo una investigación más completa sobre un contexto particular,

---

<sup>87</sup> Hernández, Fernández y Baptista, (2003)

<sup>88</sup> Hernández, Fernández y Baptista, (2003)

<sup>89</sup> Hernández, Fernández y Baptista, (2003)

<sup>90</sup> Hernández, Fernández y Baptista, (2003)

<sup>91</sup> Hernández, Fernández y Baptista, (2003)

investigar problemas del comportamiento humano que se consideren cruciales los profesionales de determinada área, identificar variables promisorias, establecer prioridades para investigaciones futuras, o sugerir afirmaciones y postulados”<sup>92</sup>

El estudio descriptivo se centra “en como es y cómo se manifiesta determinado fenómeno.”<sup>93</sup> Con lo dicho se pretende visualizar la percepción de liderazgo que tienen las vendedoras a partir de las experiencias que tengan con su jefatura. Con esto se intenta introducir en un viaje a un sitio no explorado, del cual no han salido muchos estudios que arrojen aportes a esta área.

El diseño se implementara en una investigación no experimental. “Podría definirse como la investigación que se realiza sin manipular deliberadamente variables....se observa al fenómeno tal y como se dan en su contexto natural, para después analizarlos.”<sup>94</sup>

Considerando lo anterior, la investigación se quiere centrar principalmente en la realidad misma de las personas a indagar, sin alterar por ningún motivo la naturalidad del suceso, con el fin de poder observar las diversas actividades relacionadas en su habitualidad, para obtener una representación verídica y autentica del hacer diario de dichos sujeto. Además de lo planteado, el diseño no experimental tomara una clasificación transversal ya que se acentúa en “recolectar datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado (o describir comunidades, eventos, fenómenos o contexto).”<sup>95</sup>

La intención de tomar este diseño en la investigación se basa principalmente porque se pretende reunir datos en un momento dado, cabe decir, conocer el concepto de liderazgo que tienen las vendedoras en un espacio-tiempo determinado, con el fin de poder sacar una “fotografía” del concepto en cuestión.

---

<sup>92</sup> Hernández, Fernández y Baptista, (2003). Pág. 116.

<sup>93</sup> Hernández, Fernández y Baptista, (2003). Pág. 119

<sup>94</sup> Hernández, Fernández y Baptista, (2003). Pág. 267

<sup>95</sup> Hernández, Fernández y Baptista, (2003). Pág. 270

### *3.- Técnicas e instrumentos de recolección de datos.*

Como técnica de recolección de datos se abordara la entrevista, la cual se fija como “una conversación entre una persona (el entrevistador) y otra (el entrevistado) u otras (entrevistados)”. Teniendo conocimiento de los actores involucrados, la entrevista en profundidad será nuestra herramienta principal para obtener información, estas constan de “reiterados encuentros cara a cara entre el investigador y los informantes, encuentros dirigidos hacia la comprensión de la perspectiva que tienen los informantes respecto de sus vidas, experiencias o situaciones, tal como la expresan sus propias palabras.

La entrevista en profundidad sigue el modelo de una conversación entre iguales, y no de un intercambio formal de preguntas y respuestas.”<sup>96</sup> El formato a utilizar en esta técnica, será semi-estructurada la cual se “basan en una guía de asuntos o preguntas y el entrevistador tiene la libertad de introducir preguntas adicionales para precisar conceptos u obtener mayor información sobre los temas deseados,”<sup>97</sup> a esto se incorporara preguntas para ejemplificar, “sirven como disparadores para exploraciones más profundas, en las cuales se le solicita al entrevistado que dé un ejemplo de un evento, un suceso o una categoría.”<sup>98</sup>

El fin de elegir dicha técnica apunta a obtener resultados que sean más segregados en relación a otros instrumentos y deducciones, la intención en la recolección de datos es conseguir hallazgos confiables y cercanos en relación a la experiencia que tiene con el trabajo diario. De la misma manera creemos que optar por una pauta semi-estructurada nos da hincapié para realizar preguntas libres en relación a lo que se nos vaya respondiendo y mencionando. Las preguntas de tipo ejemplificadas serán de ayuda para que el encuestador tenga más claridad en lo que se quiere averiguar, orientándolo y ayudándolo a nuestro fin.

Con este modelo es fundamental que el entrevistador sea capaz de generar una atmosfera de confianza con el entrevistado, además de llevar el hilo conductor de los objetivos transados en la investigación, pero sin entrometerse en la fluidez y relato de la narración que dé el entrevistado.

---

<sup>96</sup> Taylor y Bogdan, (1987)

<sup>97</sup> Hernández, Fernández y Baptista, (2003). Pág. 455

<sup>98</sup> Hernández, Fernández y Baptista, (2003). Pág. 455

#### **4.- Delimitación al campo de estudiar.**

El universo se centra en vendedoras integrales pertenecientes a multi-tiendas de la empresa de Retail, Flores Corp. Pertenecientes a la Región Metropolitana. Desde este Universo se sacara una muestra de vendedoras que bordeen una edad que vaya desde los 20 años hasta los 60 años de edad. Que lleven un mínimo 3 meses trabajando como vendedoras en la empresa. El número asignado para la muestra aborda a 4 candidatas vendedoras que serán sacadas desde un muestreo de tipo no probabilístico “la elección de los elementos no depende de la probabilidad, sino de causar relación con las características de la investigación o de quien hace la muestra.”<sup>99</sup> Con esta muestra se intenta que sean “casos representativos de una población determinada”<sup>100</sup>. El tipo de nuestra muestra será de tipo *intencionada*.

#### **5.-Plan de análisis de información.**

El plan de análisis alude a “la realización de las operaciones a las que el investigador someterá los datos con la finalidad de alcanzar los objetivos del estudio”<sup>101</sup>

Considerando el marco teórico trazado y los conceptos que abarca la investigación. Se utilizaran para realizar un estudio de los datos proporcionados por las entrevistas, el análisis por categorías, el cual aborda lo siguiente:

“Es el proceso de identificación, codificación y categorización de los principales ejes de significado subyacente en los datos. Va más allá de la descripción de los componentes obvios y visibles de los datos (contenido manifiesto) para interpretar, realizar una abstracción de los datos accediendo así al significado oculto de los mismos (contenido latente)”<sup>102</sup>

---

<sup>99</sup> Hernández, Fernández y Baptista, (2003). Pág. 305

<sup>100</sup> Hernández, Fernández y Baptista, (2003).

<sup>101</sup> Hernández, (1994). Pág. 292

<sup>102</sup> González y Cano, (2010). Pág. 3

De lo anterior se obtiene el “Resultado de una construcción de los sujetos por la interacción con los otros miembros de la sociedad y se interesa por comprender e interpretar la realidad tal y como es entendida por los propios participantes”<sup>103</sup> Esto nos permitirá analizar las experiencias de las vendedoras según sea la percepción que tienen de su propia jefatura, considerando su metodología en el trabajo.

La codificación de los datos alude al “proceso a través del cual fragmentamos o segmentamos los datos en función de su significación con las preguntas y objetivos de investigación”<sup>104</sup> Lo planteado, se efectuara una vez que se haya ejecutado la entrevista a las vendedoras y leído los registros en profundidad, comenzando con la identificación de párrafos, frases o palabras, que sean relevantes para poder responder a la pregunta de investigación, otorgándoles “un código, nombre o etiqueta que intente compilar el significado emergente”<sup>105</sup>

De lo anterior, se organizara el registro y se relacionara con los códigos recolectados, pudiendo acceder a un significado común y diferente de acuerdo a su propia vivencia, perspectiva o percepción que tienen las vendedoras a partir de su jefatura.

Sin embargo, más allá de las diferencias que se encontrara en los registros, se intentara buscar significados comunes con la muestra, permitiendo realizar una descripción integral de la percepción de liderazgo que tiene un grupo de vendedoras de Retail.

## **6.- Condiciones para Obtener la Información**

La información y datos obtenidos para nuestro proyecto de tesis, constan de grabaciones y notas, recabadas por las entrevistas realizadas. Las entrevistas fueron realizadas con un previo consentimiento firmado por las trabajadoras en donde se estipula que la información obtenida quedara bajo secreto y que esta sólo será utilizada para fines investigativos sin lucrar con lo conseguido, además de dejar en claro el propósito y objetivos de nuestra investigación.

---

<sup>103</sup> Gil, (1994). Pág. 65

<sup>104</sup> Amezcuca y Gálvez, (2002).Pág. 423

<sup>105</sup> González y Cano, (2010). Pág.4

De esta manera la recolección de la información fue por medio de la empresa de Retail Flores Corp, quien entrego un consentimiento firmado por parte de la Gerencia de Retail y Desarrollo Organizacional con el propósito de indicar que la muestra será sacada en horario de trabajo y que esta consta con el consentimiento de la gerencia y jefatura directa.

## ANALISIS DE RESULTADOS

El propósito en esta etapa es lograr conocer los resultados obtenidos en la investigación, respecto a las vivencias de las vendedoras en relación a la percepción que tienen con su jefatura. Este análisis permitirá entregar una respuesta a la pregunta de investigación **¿Cuál es la percepción que tiene un grupo de vendedoras de multi-tiendas, respecto al estilo de liderazgo que tiene su jefatura?**

Acorde a la lectura esmerada y comprensiva de las 4 entrevistas en profundidad llevadas a cabo en vendedoras de Retail, se logró obtener información a través de una matriz de categorías, las cuales fueron escogidas por las temáticas centrales de nuestra investigación.

Ahora bien, para situar los Tópicos se consideraran los principales conceptos que arrojó el marco teórico, ya que de esta manera, la relación existente entre las categorías y los tópicos serán precisas y claras para la comprensión del lector.

La siguiente matriz obtiene información para responder los objetivos de la investigación.

<b>Matriz de Categorías</b>	<b>Tópicos</b>
Estilos de Liderazgos.	<ul style="list-style-type: none"><li>• Planificación y/o metodología de la tarea</li><li>• Iniciativa en la elaboración de tareas</li><li>• Delegación de tareas</li><li>• Apoyo en la realización de tareas</li><li>• Comunicación cercana con la Jefatura</li></ul>
Madurez	<ul style="list-style-type: none"><li>• Motivación en la realización de tareas</li><li>• Habilidad para realizar una tarea</li><li>• Seguridad en la elaboración de tareas.</li><li>• Disponibilidad para realizar una tarea</li></ul>
Liderazgo Transformacional	<ul style="list-style-type: none"><li>• Motivación inspiracional</li><li>• Estimulación Intelectual</li></ul>

## 1.- Primera Categoría “Estilos de liderazgos”

El propósito de postular dicha categoría recae en obtener información en el tipo de liderazgo que tienen las vendedoras. Para ello se propondrá una mirada basada en el liderazgo situacional, abordado desde los autores Hersey y Blanchard. Este modelo se puede comprender como aquel liderazgo que “se basa en la interacción de (1) el grado de conducción y dirección (comportamiento de tarea) que ofrece el líder; (2) el grado de apoyo social y emocional, y (3) el nivel de preparación que muestran los seguidores al desempeñar cierta tarea, función u objetivo.”<sup>106</sup>

El objetivo de introducir la siguiente categoría se inclina en conocer si las seguidoras optan por una conducta basada en la orientación a la tarea o a la orientación a la relación. Para diferenciar cuál de las dos es la preferida por las seguidoras hemos propuesto tópicos que vayan en consecuencia de lo que queremos medir. Cada tópico fue obtenido en relación al material recabado en las entrevistas realizadas a las vendedoras de la empresa de Retail Flores Corp. El criterio que se utilizó para los tópicos se basó en que estos logren responder a nuestros objetivos y pregunta de investigación.

## TÓPICOS

### *Planificación y/o metodología*

Al revisar el material de entrevista, se observó que las entrevistadas destacan la manera en cómo se planifican y ordenan en relación a las tareas encomendadas por su jefatura. Se percibió que las vendedoras al momento de atender a un cliente utilizan una metodología distinta ya sea para captar la atención del cliente, orientar la venta y poder finalizarla. Frente a esto, se decidió enfocar la atención a este punto e integrarlo en los análisis de datos.

Para concebir un concepto unánime entre el lector y el investigador sé entiende por metodología lo siguiente: la manera de actuar que tiene una persona en relación a una tarea que es dictada por sus superiores. Dar a conocer si estas poseen técnicas acerca de cómo procede en la realización de tareas encomendadas.

---

<sup>106</sup> Administración del comportamiento organizacional (1998).

A lo expuesto, se expresará que alcanza a obtener las siguientes citas las cuales entregan información coherente al tópico. Los siguientes datos se obtuvieron bajo el contexto, en como ellas se las arreglan cuando tienen que recibir mercadería, ya sea artículos nuevos o reposición de prendas. También, conocer el método que utilizan para cerrar o concretar una venta. A esto obtuvimos lo siguiente.

*(A9) (...) Primero se recibe la mercadería ya una vez que tu pasaste toda la mercadería ahí se empieza a guardar, porque si empiezas a recibir la mercadería y la empiezas a guardar al tiro y en esa guía te faltó...no es que... hay que saber, hacer cada paso (...)*

*(C2) Bueno primero pongo mi código de vendedora, cierto...después se les pide el Rut a las personas, lo ingreso al sistema de flores, colocando su nombre, su día de cumpleaños, su domicilio, su teléfono, lo ingreso al sistema y ahí ya procedo a hacerle la venta. Que pistoleo los productos, después le hago el vale, y ahí se imprime y saco el vuelto de la caja.*

Por otro lado, se obtuvo información en cuanto a la planificación que realizan a la hora de realizar ciertas labores. A esto, se logró dar cuenta que las vendedoras en una jornada de trabajo puede tener varias tareas designadas, frente a este suceso se fue preguntando como priorizan cada labor o como se las reparten en el transcurso del día.

Antes de ir a las citas se definirá lo que se entiende por planificación; es el proceso que utiliza un sujeto para el cumplimiento de sus fines y/o objetivos.

*(B4) Me voy guiando en los procedimientos, con los correos que llegan. Y bueno acá se imprimen y todo y así paso a paso los voy siguiendo.*

*(C5) Si es que me lo pide mientras estoy atendiendo, obviamente termino de atender a mi clienta y después procedo hacer lo que ella me señalo*

*(C9) (...) de lo más grande primero y tratando de apoco ir sacando lo más pesado y también entremedio voy atendiendo pero así básicamente me planifico.*

### ***Iniciativa en la elaboración de tareas***

Al elegir este tópico se centró en la pre-disposición que tienen las vendedoras para aprender labores nuevas al interior de la tienda. Este tópico fue obtenido bajo el contexto de abordar en los ratos libres que tenían las vendedoras al interior de la tienda, que es lo que hacían cuando estas no atendían público o cuando no había nada por hacer en la tienda, en relación a lo anterior se decidió enfocar el tópico en la iniciativa; Se

comprende por iniciativa a la pre-disposición que se obtiene en la realización de labores o tareas al interior de un trabajo sin el requerimiento de un otro que lo empuje a ejecutarlo. Además de adjudicar innovación en procedimientos que ya han sido establecidos con anterioridad y obtener utilidad o provecho en la actividad realizada. Lo expuesto se ejemplificara en las siguientes citas.

**(A3)** (...) *prefería ir y meterme en el sistema aunque no supiera que era...me entendí...? Claro porque yo digo a veces es una máquina y que le va a pasar, entiendo que igual hay que atreverse a ser las cosas mm no se mi forma de pensar...*

**(435)** *Siempre pienso en algo que hay que hacer...igual que estar en una casa no más. Si no hay tareas y si esta todo ordenado hay que limpiar, sacudir, barrer no sé por (...)*

**(C4)** (...) *si yo creo que todos los días hacemos cosas que nos nace hacer, tanto como limpiar, ordenar, colgar, reponer (...)*

**(435)** *Siempre pienso en algo que hay que hacer...igual que estar en una casa no más. Si no hay tareas y si esta todo ordenado hay que limpiar, sacudir, barrer no sé por...*

Si bien, estas citas infieren que las vendedoras gozan de iniciativa, es prudente mencionar la otra cara de este tópico, frente a esto se dirá que se percibió en las entrevistas a un grupo de vendedoras con carencia de oportunidades para realizar tareas nuevas o para introducir innovación a las tareas ya mandadas. Con palabras más simples existió quejas de que algunas tiendas poseían cierta estructura que impedía que las vendedoras desarrollaran creatividad e innovación en los procedimientos, además que el equipo de vendedoras con quienes trabajaban eran bastantes normadas a lo que se suma esta desventaja de iniciativa.

**(C16)** *Pero básicamente uno no sé qué... cuando en el caso de acá cuando uno mueve algo... porque cambiaron este te dicen... o porque no me avisaron... esto no debe de ir acá.... No se po....*

**(C17)** (...) *acá en el grupo de trabajo ellas son bien normadas... esto es así, la jefa me dijo que esto era así, no se hace de otro manera porque así es... por ende no existe gran libertad para poder hacer algo*

**(B5)** *No, nunca lo he hecho. No... siempre sigo las normas, si hay que hacer algo lo hago o sino no más po'. Trato de mantener al margen y no pasar a llevar a mis jefaturas (...)*

### *Delegación de tareas*

Este tópico se obtuvo bajo las preguntas relacionadas a la distribución de tareas asignadas por la jefatura directa, las vendedoras son capaces de llevar y cumplir tareas destinadas, adquirir responsabilidades en relación a obligaciones u objetivos.

Para que se comprenda este tópico de una manera única, se definirá por delegación de tareas a ceder responsabilidades a otra persona para que esta la ejecute en lugar de otra, en esta explicación se introduce la supervisión para que las tareas se lleven a cabo en su tiempo indicado y la distribución de estas. Por lo demás está decir, que en este tópico es posible ver el nivel de confianza que existe entre seguidora y jefatura, para asignar labores importantes.

*(A4)....a mí por ejemplo ella me asigno una mesita que había con los pijamas, que yo siempre tenía que tener en la mesita los pijamas ordenados, ya po, tenía que tener los pijamas doblados, con su alarmita y esas cosas me entiende usted...? Y qué.... por ejemplo lo pijamas de satín tenían que estar a un lado y los de algodón en otro lado, por ejemplo en la manera que ella me enseñó a mí, porque nos asignaban distintas tareas...o cuando llegara un cliente saludarlos...*

*(D1) Ella me dice a la tarde hay que abrir cajas (...)*

*(C29) La terea que a uno le da es el tema de manejar el dinero en la caja*

*(D9) ella en la mañana siempre llegaba y nos decía.... Vamos a hacer esto, esto, esto....pero dentro de todo el día*

Como se mencionó más arriba, la supervisión también es algo que se quiere introducir en este tópico frente a esto se expresará que al momento de que se asignen tareas o labores a las vendedoras existe una preferencia baja que opta por la supervisión constante de la jefatura, es decir, las vendedoras prefieren llevar a cabo una labor encomendada de forma individual porque se creen capaces de cumplirla.

*(D17) A mí una pura vez me la explica y ahí yo sigo sola (...)*

*(A8) No a mí no me gusta que me supervisen, no sé a lo mejor va a sonar no sé medio (...)*

En relación a la distribución en la delegación de tareas, se agregará en cómo las vendedoras se distribuyen las labores de acuerdo a su nivel de responsabilidad que tiene frente a una orden. Dentro de esto inferimos que la jefa de tienda delega tareas, pero son las vendedoras las que deciden y equilibran

en nivel de urgencia y responsabilidad en que se deben de realizar.

**(B6)** (...) *Por ejemplo si yo llego en la mañana y ella me digo sabes que hay que hacer esto y esto, ahí lo distribuyo en la mañana y después lo otro que me queda en la tarde. O lo dividimos entre mi compañera y yo.*

**(B7)** *Depende de... de que si hay que modificar la tienda hay que cambiar las ropas y todo eso ya se hace en la mañana y como en la tarde entra más público, porque la prioridad es la venta.*

**(B9)** (...) *y nos distribuye a cada una de nosotras cada sector. Bueno a mí me designa el sector del principio el de la entrada (...)*

**(D2)** *Haber... te da en el transcurso del día lo que tienes que hacer, no dejo para mañana (...)*

### ***Apoyo en la realización de tareas***

Al observar detalladamente el material de las entrevistas y poner la fijación en el apoyo que tienen en la elaboración de labores, se logró percibir un bajo énfasis en este punto, el nivel que tienen en prestar auxilio en la ejecución de tareas no es el deseado. A esto mismo, se agregara que la capacidad de prestar ayuda a otras vendedoras es baja, pero no quiere decir que no se presente ni menos que no se diese, existe pero en menor cantidad.

¿Pero qué se entiende por apoyo? Para decir que este se aprecia en menor cantidad. Primero que todo se comprende por apoyo a la capacidad que tienen los sujetos para solicitar auxilio o prestar servicios a un otro siempre y cuando este lo necesite y requiera.

**(A11)** (...) *no si igual nos ayuda si ve que una está pasando la mercadería y vio que es harta (...)*

**(D19)** *Es que si no me apoyo por la jefa (...)*

**(D30)** *Cuando yo estaba haciendo cambios abajo ella me apoyaba. Me decía hacelo no más, hay te quedo bonito .*

**(B16)** (...) *pero si habían cosas que yo no las podía manejar, le preguntaba a mi jefa*

**(C1)** *En el caso con un cliente lo mismo, siempre me acerque a mis compañeras porque a mí, la jefa de tienda... yo estuve con ella menos de un mes porque ella se fue con licencia....*

**(C22)** *Aparte como que nosotras somos bien unidas las que trabajamos aquí.*

**(D6)** (...) *trato igual de apoyarme en las chiquillas, porque llevan mucho más tiempo y porque trato de*

*apoyarme en ellas, porque veo la situación en que ellas me pueden decir...*

**(D8)** (...) *es que en el momento que no está la jefa entonces entre nosotras nos apoyamos.*

### ***Comunicación cercana con la jefatura***

Para poder prestar apoyo cuando se elabora una tarea, primero se debe de tener comunicación entre los individuos; la comunicación se vuelve en un punto relevante para poder ejecutar buenos procesos y trabajos y además mejorar los ambientes colectivos (clima laboral). Desde aquí se puede decir, que al centrarse en los datos obtenidos de la muestra, y bajo nuestra percepción inferimos que la comunicación entre seguidor y jefatura no son lo más elevadas, si bien, existe comunicación no es lo que más se destaca en el análisis y recogida de datos, se ha decidido ubicar a lo anterior como un tópico porque llama la atención que la comunicación entre ambas sea bajo y porque además es posible recogerlo como material de análisis posterior. Ahora bien, antes de que avancemos en las citas se echará un vistazo a lo que se comprende por comunicación cercana con la jefatura; se entiende a la cabida de confianza para ejercer un dialogo extra-laboral entre jefatura y colaboradora. Véase conversaciones sobre temas de interés para ambas, pero sin involucrar materias de trabajo.

**(A27)** (...) *cuando mi hijo mayor se fue de la casa, se fue enojado y de ahí yo le comente a ella y ella me dijo, pero Tere... si ya va a volver y que sé yo cosas así no más.*

**(D29)** *Lógico, porque uno siempre busca en quien desahogarse y de repente necesita un poco de apoyo de la jefa, no sé ante cualquier cosa que ella sepa el motivo porque ella falto. O porque una va a llegar más tarde*

**(C21)** (...) *pero siiii!! Ella es bien preocupada*

**(B26)** *Mmm... me encuentro conforme con el trato que tiene mi jefa conmigo*

Desde estas citas se observa que existen espacios de comunicación entre seguidora y jefatura, sin embargo, no todo espacio de comunicación es constructivo para el ambiente o para la relación entre jefatura y seguidora, es posible encontrar espacios que resten al proceso de tareas o a la relación. Viéndose que existen pautas de comportamientos similares o distintas se ha querido proponer dentro de esta definición, la resta de dialogo entre seguidora y jefatura, porque se cree que al dificultar los espacios de comunicación es una queja que es latente entre las vendedoras.

(A26) *muy jefa que sea y te quiere llamar la atención no lo haga delante de un cliente (...)*

(B24) *Hee... no, es que como que no se da, ella es muy para adentro*

(C31) *que fuera mas consciente, que cumpliera las cosas que dice... tu no podi dejar a un grupo de personas esperándote*

(A25) *mmm...si cuando...ella me dice algo y yo le contesto mal, porque hay veces que ella no tiene la razón.*

## **2.- Segunda Categoría “Madurez”**

Se ha propuesto esta segunda categoría porque creemos que es importante abordar en el nivel de madurez emocional que tienen los seguidores, a este nivel emocional manifestaremos que es la capacidad de realizar un procedimiento con diferentes aptitudes como el compromiso y responsabilidad que tiene frente a una tarea o labor. La habilidad que poseen para llevar a cabo objetivos o metas, la seguridad con que enfrentan nuevos desafíos y la disponibilidad que tiene para adquirir responsabilidades en una labor. A esto queremos agregar, una definición más formal a la madurez, “la habilidad que adquiere el individuo para efectuar una tarea, su disponibilidad para tomar responsabilidades y a la seguridad que experimenta de poder hacer la tarea de forma efectiva”<sup>107</sup>

A lo anterior se integrara la capacidad que tienen los sujetos para liderar una tarea específica. Como se desenvuelven las labores asignadas por la jefatura, si poseen la capacidad de concretarla. Por otro lado, se observara la motivación que muestran en la realización de tareas y el interés que exhiben.

Lo anterior lo situaremos en los siguientes **tópicos**.

### ***Motivación en la realización de tareas.***

Se destaca la motivación en la realización de tareas, porque es algo que se destacó en la recogida de datos, su predominancia se percibe porque en general las vendedoras repiten el factor dinero y familia como índice motivacional que tiene para enfrentar jornadas de trabajo. Es prudente decir, que en este tópico no se logró hallar un consenso de motivación que abarcara a toda la muestra, ya que sus impulsos por los cuales se mueven difieren según de sus factores internos como externos.

---

<sup>107</sup> (1995) Guía práctica de aplicaciones del liderazgo situacional.

En relación a lo expuesto se ha concebido por motivación como un estado interno o externo de la persona que la empuja a finalizar metas u objetivos. Impulsos que la mueven a la realización de acciones y persistir en el cumplimiento de tareas.

**(A2)** (...) *Con ella yo aprendí muchas cosas. Yo siempre lo he dicho lo que yo sé hasta ahora, todo lo que es en el sistema lo que es inventario ella me lo enseñó, que era la jefa en ese tiempo que yo te dije....*

**(A22)** (...) *lo que me motiva es mi hijo*

**(B21)** *Mi familia, mis hijos, me motiva también, y además me estimula harto cachái.*

**(A23)** (...) *me gusto esto de vender. Me gusto esto de vender lo que es la corsetería...tú vas aprendiendo más y después empecé a conocer los artículos y el sistema.*

**(C20)** *En trato con la gente. Me gusta harto socializar, conversar con la gente...*

**(C30)** *Puya concretar mis metas po', porque sin este trabajo no tendría el dinero para poder pagar mi carrera (...)*

**(D14)** *De que me levanto por plata*

### ***Habilidad para realizar una tarea***

A través de los datos extraídos se ha averiguado que las vendedoras utilizan destrezas o dinámicas para ejecutar su trabajo diario, al darnos cuenta que cada vendedora posee una habilidad distinta para captar a una clienta o para cerrar un venta se quiso proponer como material de importancia para nuestro proyecto. La relevancia de situar estas cualidades como tópico nos da a entender que las vendedoras de Flores Corp, utilizan su ingenio y destreza para salir de ciertos inconvenientes o para atraer a más de una clienta a la vez.

Antes de ir a la citas se quiere dar revisión a la definición de este tópico; Por habilidad entendemos la capacidad que se obtiene para realizar una labor fácilmente.

**(A12)** (...) *mire lo que hay que hacer de repente es mandar a una clienta al probador y ahí tu que daí con la otra que esta acá, así no las de jai de atender. Por qué....yo me reparto como en varios y siempre estoy así como para allá y para acá. Porque si tú de jai de mirar o hablarle a un cliente, desde que ya le dijiste hola, buenas tardes, el cliente se va aburrir y se va a ir...*

**(A7)** *Si en ocasiones yo he estado con tres clientes y a los tres le estoy hablando y trato de responder a los tres “si está en ese color...y si lo tengo en esa talla vaya por mientras la probador yo voy al tiro y están los tres po’. Los tres se conforman, porque a los tres les diste la misma atención*

**(A20)** *(...) y uno tiene que ocupar su inteligencia nuevamente... ¡no! Yo pague con Ripley...lo que pasa que el dinero no vamos a poder devolvérselo enseguida porque usted pago con Ripley y en Ripley se van a demorar en entregarle la plata porque no veamos otra cosa mejor (...)*

**(A40)** *(...) mire lo que hay que hacer de repente mandar a una clienta al probador y ahí tu que day con la otra que esta acá, así no las de jai de atender.*

Se agrega a lo anterior, la capacidad que tienen las vendedoras para salir de situaciones embarazosas, como atender a clientes conflictivos, ya que, esto en ocasiones se atribuye al itinerario de tareas que deben de hacer.

**(D28)** *Se manejar muy bien a la persona, alterada incluso para atenderla y tratar que no sea conflictivo*

**(A42)** *No si de repente viene gente muy enojada. No es que me engañaron, me engañaron. De repente una a veces tiene que echar una mentirita de repente.*

### ***Seguridad en la elaboración de tareas.***

Refiriéndose a los datos obtenidos que bordea este tópico, se expresará que se percibe seguridad para realizar operaciones complicadas o tomar decisiones por parte de las vendedoras. Lo anterior, se destaca porque la seguridad se convierte en una herramienta fundamental en las ventas, con esta, es posible concretar ventas y captar la atención de clientas difíciles.

Con los aspectos anteriores, es posible desprenderlos del material, ya que las vendedoras demuestran una actitud activa cuando deben de entregar soluciones viables a los clientes.

**(B32)** *Si... porque estoy segura de lo que hago y si no estoy segura lo pregunto. Siempre pregunto.*

**(B12)** *Uno tiene que saber manejar situaciones (...)*

**(D26)** *Entonces yo estuve todo el tiempo haciéndome cargo yo (...)*

### ***Disponibilidad para realizar una tarea***

En el último tópico de categoría Madurez, se abordara la disponibilidad o disposición que tienen las vendedoras para realizar una tarea, agregando responsabilidad en su ejecución.

Nuestra intención en este tópico es dejar a la vista el compromiso que adquieren las vendedoras cuando deben de enfrentar una tarea nueva o anteriormente conocida o por otro lado tener la disponibilidad para seguir perseverando en una tarea.

Para esclarecer que es lo que entendemos por disponibilidad para realizar una tarea diremos que es la cooperación que se tienen frente a una tarea para obtener óptimos resultados, en palabras más simples, es la disponibilidad que tienen las vendedoras para recibir críticas, retroalimentación o para llevar a cabo labores.

**(B15)** (...) *ahora si hay algo que me lo critican mal lo acepto porque pueda que sea un error y puya lo voy a mejorar y esto también me va a servir para mi trabajo*

**(C28)** (...) *pero yo creo que al delegarte más tareas, te delegan más responsabilidades*

**(D4)** (...) *haber cuando se hacen cosas manuales y es una responsabilidad estar en el caja y esta tiene que estar cuadrada...*

No obstante, también se quiere averiguar si se da una carencia de disposición por parte de las vendedoras para llevar a cabo labores al interior de la tienda.

**(D11)** *Es pega de la jefa...hooo...es pega de la supervisora o de otra persona que no, nos compete a nosotras*

### **3.- Tercera Categoría “Liderazgo Transformacional”**

La tercera y última categoría se propondrá a averiguar si existen espacios en donde las vendedoras logren efectuar cambios indirectos o directos en su conducta en relación con la organización.

Conocer si existe un mínimo de influencia por parte del líder y si éstas atribuyen aspectos positivos en las vendedoras. Para ello proponemos la categoría de Liderazgo Transformacional el cual “inspiran a sus seguidores para que trasciendan sus intereses personales por el bien de la organización y pueden producir un efecto profundo y extraordinario en ellos. Prestar atención a las preocupaciones y necesidades de desarrollo de los seguidores; cambian su actitud hacia las cuestiones ayudándoles a ver

los viejos problemas de nuevas formas; y les entusiasman, existen e inspiran para hacer un esfuerzo adicional y lograr las metas del grupo.”<sup>108</sup>

Para poder conocer lo anterior hemos propuesto los siguientes tópicos.

### ***Motivación Inspiracional***

Se desprende de este tópico a la entrega de significados y desafíos a los seguidores, estimulando el trabajo en equipo, entusiasmo y optimismo. Innovando y comunicando nuevas propuestas, lo que alienta e inspira a los sujetos que rodean al líder. Con lo anterior, se puede lograr compromiso e implicancia en la tarea. Para poder llegar a esta definición se observó que las vendedoras son capaces de tomar las responsabilidades o compromisos cuando se encuentran motivadas por su jefatura directa o equipo de trabajo, lo anterior transmite una atmosfera de confianza y compañerismo.

**(A13)** (...) *bueno que lo hiciste bien (...)*

**(B13)** (...) *como te felicito, ponte tu cuando entra un cliente, te lleva prendas que se yo eso te da.... Ella te va felicitando... te va levantando el animo*

**(B25)** (...) *igual ella es motivadora...bien motivadora ella te pregunta y todo...y chiquillas démosle no más.*

**(B27)** (...) *te estimula arto te escucha...*

**(C14)** ... *yo creo que incentivar a tu grupo de trabajo es bueno, tanto para la misma sala de ventas y como para las ganancias de nosotros.*

### ***Estimulación Intelectual***

El siguiente tópico nos habla del apremio intelectual que otorga la jefatura hacia su seguidora. Las instancias en donde las vendedoras logren aportar nuevas ideas, opiniones u aportes en las tareas que realizan a diario en su trabajo. Para integrar espacios de creación e innovación es prudente que la jefatura cree o describa situaciones difíciles para que las vendedoras logren captar un nivel de análisis óptimo para que en un futuro logren por su propia cuenta resolver conflictos.

En relación a lo anterior y debido a la fuerte demanda que tienen las vendedoras para obtener espacios de participación hemos decidido otorgar este tópico como parte de la categoría de liderazgo

---

<sup>108</sup> Robbins y Judge (2010) Introducción al comportamiento organizativo.

transformacional, ya que, las vendedoras manifiestan un agrado cuando la jefatura las involucra en decisiones o cuando les pide que resuelvan algún enrollito al interior de la tienda.

**(A15)** (...) *igual la jefa nos preguntan...chiquillas ustedes que piensan o ustedes que opinan. Me entendí pero antes no era así*

**(A17)** *¡No! Todas las buenas ideas, mientras sean buenas bienvenidas sean.*

**(B3)** *Pero por supuesto, cuando se da la ocasión de transmitir ideas que vayan en beneficio con el trabajo, lo hago.*

**(B18)** (...) *hazlo tú, manéjate tú, has de cuenta que es tu tienda y... hazlo tú y manéjalo*

**(D32)** *Ella nos pregunta. Y me gusta esa instancia por que a uno se siente que la toman en cuenta. Independiente de que yo de la idea (...)*

No obstante, a lo planteado también se pueden originar controversias, es decir, se puede dar que la jefatura limite las instancias de estimulación intelectual, lo anterior de igual forma nos puede entregar otra perspectiva para nuestro proyecto.

**(D25)** (...) *no me ha pedido como opinión, no me ha tocado cosas así*

**(A14)** (...) *La jefa era la que daba todas las reglas ahí nosotras no teníamos ni voz ni voto.*

## RESULTADOS Y CONCLUSIONES

Al plantear nuestro tema de investigación nos surgió la siguiente interrogante ¿Cuál es la percepción que tiene un grupo de vendedoras de multi-tiendas, respecto al estilo de liderazgo que tiene su jefatura? Para poder arribar a dicho cuestionamiento hemos realizado una investigación exhaustiva en lo que se quiere proponer, ya que es un tema que se ha abordado en menor intensidad con respecto a otros. En respuesta de lo investigado se puede encontrar con un universo de información un tanto escaso, es probable que lo anterior sea una respuesta de la cotidianidad de evaluar a los subordinados dejando pocos espacios para la evaluación de los seguidores hacia sus jefaturas. Centrándonos en esta dinámica, queremos introducirnos en este tema, ya que creemos que será un aporte para nuestra disciplina y para las empresas que enfocan su capital en las ventas.

En lo que respecta al transcurso de nuestra investigación, esta empezó a tener forma en la metodología escogida, ya que con esta en lo posible se logró dar respuesta a nuestros objetivos y pregunta de investigación.

Conformemente al material recaudado por el instrumento de investigación que fue la entrevista en profundidad, se alcanzó a obtener datos acordes a lo que se propuso en un principio que era conocer la percepción de las vendedoras con respecto al estilo de liderazgo que ejerce su jefatura. Lo anterior, se logró gracias a la participación de las colaboradoras y al suministro de espacio tanto físico como de tiempo que la empresa de Retail nos otorgó para adquirir la información necesaria.

Al observar los datos y esperando poder abarcar la mayor cantidad de aristas que tiene la investigación es posible afirmar lo siguiente:

Se podría decir que la percepción que tiene un grupo de vendedoras en relación al liderazgo de su jefatura se acerca a un estilo orientado a la tarea, ya que al revisar nuestro análisis de resultados logramos apreciar en gran medida que la constante se inclina hacia un liderazgo más directivo que relacional. Lo anterior se obtuvo bajo la observación detenida que se realizó con los tópicos relacionados a la elaboración de tareas, estos datos nos muestran que las vendedoras realizan un trabajo o tarea de manera planeada y metodológica, lo anterior queda demostrado bajo la metodología que realizan cuando deben de concretar una venta o captar a un cliente. A la hora de enfrentarse a un nuevo cliente deben de realizar diversos pasos protocolares que le son de ayuda a la hora de generar ventas y metas asignadas,

al ser metódicas les proporcionaría un cierto plus en su rol como vendedoras, de la misma manera la planificación es algo que les juega a favor en su forma de proceder, ya que al saltarse pasos en la venta es posible que el cliente quede insatisfecho en su atención y se vaya, es prudente que las vendedoras sean ordenadas en lo que ofrecen y en lo que hacen ya que esto podría generar cierta seguridad en lo que compra el cliente. En relación a lo planteado, es probable que estas técnicas se asemejen con las habilidades que poseen las vendedoras, ya que al generar nuevas técnicas metodológicas están demostrando sus destrezas y habilidades que poseen para la venta. Estas habilidades se ven reflejadas cuando deben de ingeniárselas para atender a más de una cliente a la vez o cuando deben de resolver ciertas instancias desafortunadas ya sea con un cliente difícil o cuando el sistema de las cajas se cae, todo esto y más son instancias que permiten que las vendedoras demuestren sus habilidades tanto emocionales como cognitivas en su trabajo, lo que produce como resultado una orientación a la tarea.

Ahora bien, otra dinámica observada en las entrevistas alude a la óptima madurez emocional que poseen las vendedoras, con esto se quiere plantear que son seguras de sí mismas, poseen óptimos niveles de confianza para resolver altercados o asumir responsabilidades. Lo anterior se obtuvo del análisis de resultados, ya que se nota que deben de asumir ciertos compromisos cuando su jefatura está en su día de descanso, responsabilidades como resolver inquietudes por clientes, responsabilizarse del dinero en caja o asumir incidentes de la tienda. Lo que a esto se suma que en ocasiones el ambiente donde trabajan es hostil o complicado. Ahora, si recogemos lo informado y lo relacionamos con el nivel de iniciativa o predisposición que poseen para generar una tarea o labor, podríamos afirmar que la seguridad se enlaza con la iniciativa, porque como bien se refleja en el material obtenido, las vendedoras se arriesgan a poseer nuevos desafíos en su trabajo o innovar en nuevos procedimientos sin que su jefatura se los ordene o pida, además de eso generan responsabilidades cuando se involucran en procedimientos nuevos, lo anterior demuestra que para arribar a una iniciativa primero se necesita de óptimos niveles de seguridad y creer que lo se está haciendo se está realizando bien.

Ahora, si realizamos una reflexión sobre la seguridad e iniciativa podríamos decir que al adquirir estas dos cualidades en un trabajo podríamos reducir el porcentaje de rotación de personal. Este resultado se llevó a cabo bajo la idea de que al poseer una inseguridad en lo que se hace no se está adquiriendo una iniciativa al realizar nuevos trabajos, o agregar innovación a los ya establecidos, lo que debilita la motivación de las vendedoras lo que afectaría la rotación de personal. Bajo esta dinámica es probable

decir que a las vendedoras de Flores Corp al trabajar bajo una inseguridad debilita su orientación hacia obtener resultados de calidad lo que reduce sus niveles de interés generando que el personal se desvincule del trabajo.

Llevando el análisis nuevamente hacia las habilidades desarrolladas por las vendedoras es posible decir, que estas fortalecen la delegación de la tarea, es decir, que mientras más habilidades obtengan y/o desarrollen las colaboradoras en relación a su trabajo más fácil será la tarea de la jefatura en delegar labores y/o responsabilidades, al obtener conocimiento de las habilidades que poseen las vendedoras para realizar una tarea específica habrá una alta orientación a la tarea, ya que el trabajo se realizara con una mayor rapidez y conocimiento.

Cuando se genera una óptima cadena comunicativa con la jefatura, se está abriendo hacia una relación de confianza y apoyo. Desarrollando este nexo es posible establecer familiaridad con el equipo o grupo de trabajo, ya que se lograría fundar óptimos niveles interpersonales con la jefatura lo que fortalecería el apoyo ante situaciones desafortunadas que podrían estar viviendo el seguidor o jefatura. Es probable que al generar herramientas comunicacionales con el entorno se facilite el trabajo en equipo, atrayendo vínculos de confianza, dando espacio al auxilio de labores y ocasionando una relación orientada a los lazos interpersonales con nuestro equipo de trabajo y/o jefatura.

Ahora bien, es probable que la comunicación que se construye entre ambos no sea la más acertada afectando y debilitando la disponibilidad que se tiene para realizar labores al interior del trabajo. Es posible que exista decaimiento en la adquisición de responsabilidades debido a esta falta de comunicación cercana entre jefatura y seguidora. Al tomarnos de esto, podríamos decir, que en cuanto exista algún vacío comunicacional seguirá rotando personal por nuevas expectativas profesional.

Por otro lado, pero sin escapando de nuestro enfoque, diremos que la motivación inspiracional también juega un rol importante en este esquema de apoyo/comunicación. Ya que como bien especificamos más arriba, el apoyo es algo que fortalece nuestras relaciones interpersonales con nuestra jefatura. Sin poder concretar una óptima pared de apoyo entre la relación jefatura/seguidor, es probable que nuestro trabajo se vuelva mecanizado, transformándonos en un número más de la organización. Al fracturar la relación humana, se estará desvinculando de nuestras propias emociones y sentimientos, al punto de no empatizar con el entorno. Bajo esta lógica, obtendríamos como resultado un quebrantamiento en la orientación a

las relaciones.

Ahora bien, al acercarse a la mirada de género y a los resultados y datos podríamos decir, que se llevó un sorpresa al descubrir que la muestra posiblemente se sale de los márgenes establecidos de la teoría de género, la cual postula que el género femenino conservaría un comportamiento más cercano con el grupo de trabajo, este opta por obtener relaciones más próximas con su jefatura o compañeros, recibiendo un trato más carismático y relacional a diferencia del género masculino el cual se inclina y se orienta por un trato más directivo que estrecho como lo prefieren las mujeres. Tomándose de dicho, podríamos decir, que el resultado obtenido se desmarca de este encuadre, ya que las vendedoras optan y prefieren por tener un trato directivo con su jefatura. Estas prefieren dejar de lado la cercanía atribuyendo más espacio al trabajo en sí que al crear lazos.

También, es posible agregar la dinámica de motivación inspiracional/apoyo en la relación de la tarea. Frente a esto, es admisible decir que el comportamiento o actitud que desenvuelve la jefatura frente al seguidor es positiva, ya que existiría un traspaso de responsabilidades y desafíos al trabajo en equipo, innovando en la creatividad y entregando nuevas propuestas. Percibiendo este comportamiento, es prudente concluir que podría existir una óptima relación entre jefatura y seguidora.

Otro dato examinado en nuestro análisis se atribuye a la relación existente entre estimulación intelectual con la seguridad en la elaboración de tareas, frente a este nexo es prudente decir que al generar espacios que contribuyan a la estimulación intelectual provoca beneficios para el grupo de trabajo. Es prudente agregar a esto que la estimulación intelectual refuerza y alimenta los niveles de autoestima de las vendedoras, ya que con esto existe una concepción de participación y consideración lo que atrae que las vendedoras fijen un rol más enfocado en la orientación de la tarea.

Asimismo sumaremos a esta observación la motivación que obtienen las vendedoras cuando su jefatura las estimula intelectualmente. La concomitancia que se logra de esto se atribuye a lo siguiente; las personas que son alentadas constantemente por su jefatura directa obtienen una motivación externa para poder realizar sus labores al interior de la tienda, esto corresponde ya sea al espacio otorgado para aportar ideas o al flujo de participación que tienen frente a nuevos procesos o resolución de conflictos, entre otros. Recogiendo esta dinámica se obtendrá un cumplimiento de objetivos o de metas elevado en las personas que son motivadas por sus jefaturas, a través de este mecanismo se alcanzará óptimos

niveles de orientación a la tarea.

Volviendo a la pregunta de investigación, se podría decir que se obtiene una respuesta sorprendente, ya que la percepción obtenida por las vendedoras en relación al estilo de liderazgo se inclina hacia una orientación a la tarea más que a una orientación a la relación como se había pensado en un principio.

Es probable que la extrañeza en este resultado, se haya otorgado bajo al paradigma que se estableció en donde las vendedoras preferían optar por una orientación a la relación más que a una orientación a la tarea. Es factible que el pensamiento que se concedió es porque nos dejamos influenciar por la teoría de género, la cual infiere que el tipo de liderazgo que prefieren las mujeres se orienta hacia un liderazgo relacional, es decir, a la hora de elegir a un líder las mujeres votarían por uno participativo y/o comprensivo. Si bien, la hipótesis quedo quebrantada bajo nuestros resultados, se puede plantear, que fue un asombro descubrir que un grupo de vendedoras de Flores Corp, gozan cuando su jefatura le delega tareas o les define objetivos, disfrutando ocupar su tiempo libre en realizar tareas, o innovar en estas.

Dirigiéndose a los objetivos tanto generales como específicos es posible concluir que estos se concretaron en cabalidad. La percepción que se obtuvo en relación al estilo de liderazgo se orienta hacia un comportamiento basado en la delegación de actividades, las vendedoras prefieren las indicaciones de una tarea ya sea cómo hacer, qué hacer, cuándo realizar o dónde realizarlo. Abarcando esas temáticas en el inicio de una actividad, es probable que las vendedoras ejecuten de una manera clara y precisa las labores.

En relación a este dato, es probable que esta preferencia sea una respuesta a los bajos resultados obtenidos al comportamiento relacional que se logró percibir en las vendedoras. Los bajos índices de una conducta más cercana con la jefatura es algo que se atribuye también a un liderazgo transformacional reducido.

Al hallar solo la estimulación intelectual y la motivación inspiracional es algo que concuerda con este bajo repertorio de conductas próximas, lo abarcado en la estimulación intelectual nos dio a entender que a las vendedoras les agradan los desafíos que tengan que ver con las tareas, disfrutan que la jefatura les otorgue espacios en donde ellas puedan participar y entregar innovación en el procedimiento, lo mismo ocurre con la motivación inspiracional en donde la principal motivación que se instala es un apremio a la

relación a la tarea, lo que provoca un entusiasmo por seguir realizar las actividades de manera correcta.

En cuanto a los objetivos específicos, sé dirá que al igual que el general se cumplió en su conjunto. Es posible decir, que al organizar un prototipo de liderazgo este se debería ajustar a un estilo de liderazgo orientado a la tarea. En la creación de este prototipo, se debe de enfatizar los procedimientos orientados a la ejecución y dirección de labores, especificar el cómo, el cuándo, el donde, el quiénes; son palabras prudentes a la hora de realizar un prototipo de liderazgo para estas vendedoras.

En la perspectiva de género, es probable concluir que las vendedoras rompen con el esquema de liderazgo de género femenino, ya que estas a la hora de percibir a un líder lo prefieren con un comportamiento orientado a la tarea, escogen una conducta que delegue constantemente tareas, en vez de que esta se ocupe en liderar relaciones interpersonales.

## **Sugerencias**

Las sugerencias en relación a los datos obtenidos van dirigidos hacia la empresa facilitadora de la muestra, frente a esta se quiere recomendar que enfoquen sus energías en realizar una malla de liderazgo para que así las jefas de tiendas logren desarrollar nuevas técnicas, con el fin de cumplir con las demandas y necesidades del grupo o equipo de trabajo. Tal como se logró observar en los resultados las vendedoras les agrada participar de los nuevos procesos de ventas y al mismo tiempo también ser partícipe de decisiones.

Se sugiere otorgar espacios comunitarios en donde ellas puedan expresar sus opiniones o desacuerdos. Por otra parte, se debería de fortalecer los vínculos humanos dentro de las tiendas, con el fin de poder entregar motivación externa a las vendedoras, lograr que estas integren y compartan la visión y misión de la empresa.

Es recomendable que la creación de una malla de capacitación integre las demandas y necesidades que tienen las seguidoras con el objetivo de adecuarlas a un estilo de liderazgos facilitador para la empresa.

Es probable que obteniendo un óptimo liderazgo los vínculos humanos se fortalecieran más evitando la alta rotación de personal que tiene la empresa.

## **Bibliografía.**

- I, Cuadrado. (2003) Revista de Psicología social. ¿Emplean hombres y mujeres diferentes estilos de liderazgo? Análisis de la influencia de los estilos de liderazgo en el acceso de los puestos de dirección. By Funsacion Infancia y Aprendizaje.
- A, Quintero. E, Serrano. C, Urriola. (1999) Relación entre estilos de liderazgo según el modelo de Bolman y Deal y el desempeño laboral. Tesis de grado, en facultad de ciencias y economía y sociales. Escuela de Ciencias Sociales. Especialidad: Relaciones Industriales. Universidad Católica Andrés Bello. Caracas.
- G, Parra. C, Ramírez. R, Villanueva (2008) Posibilidades reales de implementación de un plan de desarrollo de carrera en empresas retail: el caso de algunas empresa en Chile “Comercialización y retailing: distribución comercial aplicada” Tesis de grado en Psicología. Universidad Internacional SEK. Chile.
- P. Hersey, K. Blanchard, D. Johnson (1998) “Administración del comportamiento Organizacional” Liderazgo situacional. Prentice Hall Hispanoamericano. México.
- E. Schein. (1982) “Psicología de la organización”. Prentice Hall Hispanoamericano. México
- F. Zepeda (1999) “Psicología Organizacional”. Addison Wesley Longman de México. México.
- Furnham (2001) “Psicología Organizacional” El comportamiento del individuo en las organizaciones. Oxford University Press, Mexico.
- Bogdan, R., Taylor, S. (1996). *Introducción a los métodos cualitativos de investigación: la búsqueda de significados*. Paidós: Barcelona
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2003). *Metodología de la Investigación*. Mc Graw-Hill: Colombia
- Robbins y Judge (2010) Introducción al comportamiento organizativo.

- Berger y Luckmann (2001) La construcción social de la realidad

## Webgrafía

- C, Ibarra (2012). *La rotación de personal en el retail chileno actual*. Recuperado 10 de mayo, 2013, de <http://america-retail.com/opinion/la-rotacion-de-personal-en-el-retail-chileno-actual-mayo-2013>
- J, Hernández. (2011). *Administración de personal. Rotación de personal y Ausentismo laboral*. Recuperado 11 de mayo, 2013 de <http://www.slideshare.net/hedoer/rotacion-de-personal-10474263>).
- Revista Vinculando (2011). *Propuesta para reducir el índice de rotación de personal*. Recuperado 13 de mayo, 2013 de [http://vinculando.org/empresas/propuesta\\_para\\_reducir\\_el\\_indice\\_de\\_rotacion\\_de\\_personal.html](http://vinculando.org/empresas/propuesta_para_reducir_el_indice_de_rotacion_de_personal.html)
- R, Mendoza (2003) *¿Sabe usted cuánto le cuesta la rotación de personal?* Recuperado 13 de mayo, 2013 de <http://journal.ean.edu.co/index.php/Revista/article/viewArticle/197>
- X, Vásquez. (2008). *Rotación de personal en la Maquiladora: ¿La Satisfacción laboral, Liderazgo y perfil sociodemográfico, importan?* Recuperado 13 de mayo, 2013 de <http://www.gestiopolis.com/organizacion-talento/rotacion-de-personal-dentro-de-los-recursos-humanos.htm#mas-autor>
- R, Reyes ( 2007). *La rotación de personal cuesta caro*. Recuperado 14 de mayo, 2013 de <http://www.cnnexpansion.com/midiner/2007/6/la-rotacion-de-personal-cuesta-car0>).
- F, Pedrero (2006). *Se identifica la rotación de personal*. Recuperado 12 de mayo, 2013 de <http://www.eluniversal.com.mx/finanzas/52460.html>)
- INE (2013). *Cifras de empleo: Periodo 2010-2013*. Recuperado 16 de mayo, 2013 de <http://www.gobiernodechile.cl/especiales/cifras-de-empleo-periodo-2010-2013/>).

## ANEXOS

### Pauta Entrevista

Edad	
Comuna de residencia	
Estado Civil	
Número de Hijos	
Cantidad de meses trabajando en Flores	

- 1.- Relate como procede cuando su jefa de tienda le asigna una tarea que tiene que realizar al interior de la tienda **(Conocer la orientación de la tarea)**
- 2.- Describa que métodos usted utiliza a la hora de ejecutar una tarea que le fue asignada por su jefa de tienda **(Conocer la orientación de la tarea)**
- 3.- Mencione a lo menos un episodio en donde usted haya realizado una tarea sin que su jefa de tienda se lo haya indicado **(Orientación de la tarea)**
- 4.- Relate situaciones en donde su jefatura le haya asignado una tarea en donde usted no haya tenido conocimiento alguno de ella **(Orientación a la tarea)**
- 5.- Cuando su jefatura le asigna una nueva tarea ¿Cómo se organiza para poder llevarla a cabo? **(Orientación de la tarea)**
- 6.- Describa episodios en donde su jefatura le solicita tareas, pero en donde las debe de realizar de manera inmediata **(Orientación a la tarea)**
- 7.- Mencione situaciones en donde haya tenido que desempeñar una tarea con límites de tiempo **(Orientación a la tarea)**
- 8.- Cuando se ve enfrentada a nuevas tareas ¿Cómo procede? ¿Qué hace? **(Orientación de la tarea)**
- 9.- Comente una situación en donde no haya quedado del todo clara frente a la explicación de una nueva tarea **(orientación a la tarea)**
- 10.- Describa una situación en donde su jefa de tienda le haya encomendado varias tareas al mismo tiempo **(Conocer si existe un estilo de liderazgo directivo)**
- 11.- Cuando usted ha tenido que desarrollar más de una tarea a la vez, le agrada que su jefa de tienda supervise cada paso que da. **(Conocer si existe un estilo de liderazgo directivo)**

- 12.- Describa como su jefatura le asigna cada tarea **(Conocer si existe un liderazgo directivo)**
- 13.- Cuando su jefa le asigna una cantidad alta de tareas usted como las toma **(Conocer si existe un liderazgo directivo)**
- 14.- Describa situaciones en donde su jefa de tienda le ha encomendado varias labores y en donde lo haya alentada para llevarlas a cabo **(Conocer si existe un estilo de liderazgo de apoyo o instructor)**
- 15.- Describa como su jefa de tienda la supervisa cuando usted realiza bien una labor **(Conocer si existe un estilo de liderazgo de apoyo o instructor)**
- 16.- Describa situaciones en donde su jefa de tienda le encomienda una labor y ésta le pide que integre nuevas ideas con respecto a lo que tiene que hacer **(Conocer si existe un estilo de liderazgo participativo)**
- 17.- Cuando su jefa de tienda debe de realizar una nueva metodología de trabajo, esta le pide observaciones o la integración de nuevas ideas **(Conocer si existe un estilo de liderazgo participativo)**
- 18.- Mencione situaciones en donde su jefa de tienda le haya dado libertad en cómo desarrollar una tarea asignada por ella. **(Conocer si existe un estilo de liderazgo delegador)**
- 19.- Describa situaciones en donde haya desarrollado actividades o tareas que requieren un nivel mínimo de responsabilidad y en donde no haya tenido una supervisión constante de su proceder **(Conocer si existe un estilo de liderazgo delegador)**
- 20.- Describa situaciones en donde haya tenido que atender clientes difíciles **(Conocer la madures emocional)**
- 21.- Cuando no llega a la meta asignada ¿Qué le sucede? **(Conocer la madures emocional)**
- 22.- Comente que cualidades la hace hacer una vendedora exitosa **(Conocer la madures emocional)**
- 23.- Describa situaciones en donde su jefa de tienda le haya encomendado una tarea en donde no haya poseído ni la experiencia ni el conocimiento para realizarla **(Conocer la madures emocional)**
- 24.- Describa como enfrenta las actividades que para usted son nuevas **(Conocer la madures emocional)**
- 25.- Mencione situaciones en donde ha tenido que realizar una tarea que no ha sido de su agrado **(Conocer la madures emocional)**
- 26.- Que es lo que más le intereso cuando postulo al puesto de vendedora en Flores **(Conocer la madures emocional)**
- 27.- Comente porque eligió desempeñarse en un cargo de vendedora y no desempeñarse en otro cargo **(Conocer la madures emocional)**
- 28.- Describa como se siente cuando cumple las metas asignadas por la tienda **(Conocer la madures emocional)**

29.- Describa situaciones en donde su jefa de tienda se ha acercado para saber cómo se siente **(Orientación a las relaciones)**

30.- Describa situaciones en donde su jefa de tienda haya establecido una conversación que haya sido externa a las labores en el trabajo **(Orientación a la tarea)**

31.- Relate un episodio en donde su jefa de tienda la haya apoyado frente a un conflicto personal **(Orientación a la tarea)**

32.- Describa como le gustaría que fuera el trato que tiene su jefa de tienda con usted **(Orientación a la tarea)**

33.-Mencione una situación en donde se haya impuesto un desafío laboral **(Liderazgo Transformacional, se quiere conocer la motivación inspiracional)**

34.- Relate una situación en donde haya aportado en una idea creativa e innovadora en el trabajo **(Transformacional. Conocer la estimulación intelectual)**

35.- Narre una situación en donde su jefatura haya escuchado una nueva propuesta suya y que la haya tomado en cuenta o considerado **(L. Transformacional. Conocer la estimulación intelectual)**

36.- Relate una situación que haya vivido al interior de la tienda, en donde se haya percibido diferente a sus compañeras, véase en capacidades, ventas, compañerismo etc. **(L Transformacional. Conocer la consideración individualizada)**

37.-Que es lo que la diferencia de sus demás compañeras **(L. Transformacional. Conocer la consideración individualizada)**

## TRANSCRIPCION DE ENTREVISTAS

Entrevista Cualitativa

Edad	42 años
------	---------

Estado Civil	Soltera
Numero de Hijos	3
Meses trabajando en Flores Corp.	6 años

**1. Cuente usted como su jefatura... cuando usted llego en el 2007, fue algo nuevo para usted me imagino trabajar con las corsetería fue algo nuevo...como su jefa a usted le administra tareas, como opera, que metodología ocupa para realizar una actividad o una labor. (Investigador)**

Mira lo que pasa que yo había trabajado muchos años... siempre he trabajado en la atención al cliente... trabaje muchos años como garzona ...entonces yo con la gente siempre he tenido buena relación al cliente... y claro cuando llegue aquí era algo nuevo para mí. Nunca en mi vida había vendido ropa interior, ni siquiera sabía lo que era una copa B o C, no tenía ni idea. Yo llegue a Vespucio a ya había una jefa que...eee...ella era una jefa que recibía a todas las vendedoras y ella nos entrenaba a nosotras, pero mmm haber... más que nada de enseñar... a mí me enseñaron las mismas vendedoras... mi jefa no es...ella está en otra cosa no era como para enseñar no sé cómo en ese tiempo la destinaron para eso...a mi yo por lo menos no aprendí nada de ella. Por ejemplo jefa esto que precio tiene, pero si ya le dije una vez ...mm yo pienso que eso... ósea para mí como persona si llega una persona nueva a mí me pregunta mil veces yo se lo voy a decir igual en esa parte me entiende, pero yo en esa parte, pero yo como te digo con esa jefa la primera vez que yo llegué aquí a flores, llegue ahí a esa tienda de ella yo no aprendí nada, luego me trasladaron a aquí a Tobalaba ahí si la jefa que yo tenía la que estaba a cargo, con ella sí, par a mi ella si es una persona una jefa si...que si...que si tu llegai sin saber nada ella te lo va a explicar y enseñar todo, te lo puede repetir una y otra vez , y ella cosas que ni tu tengas que aprender igual te lo va a enseñar igual...porque ella nos decía a nosotras que si van a otra tienda a trabajar a lo mejor te van a preguntar esto y si yo no te lo enseñe...no pero... es que jefa, pero no importa siempre pueden aprender algo, no importa que en otro lado no te lo vayan a preguntar, no importa porque yo lo sabía entendí

**Pero a usted le gustaba que su jefa le dedique a enseñarle una y otra vez.... (Investigador)**

Pero es que yo creo que ese es la función de una jefa...

**¿Pero a usted le gusta finalmente eso? (Investigador)**

Si pero es que a mi paso eso, por eso te digo yaaa tampoco mil veces, pero a la segunda y a la tercera vez esto ya lo entendiste...me entendí? A eso me refiero yo, pero eso. Con ella yo aprendí muchas cosas. Yo siempre lo he dicho lo que yo sé hasta ahora, todo lo que es en el sistema lo que es inventario

ella me lo enseñó que era la jefa en ese tiempo que yo te dije...

**Y en relación a esta jefa, que usted ha tenido que tuvo usted cuando se vino a Tobalaba...su jefa en algún episodio realizó una tarea sin que su jefa le haya dicho, por ejemplo... (Investigador)**

Hacer algo sola yo...

**Si...y a usted ¿le gustaba eso?**

Claro...

**Sin que su jefa le designé una tarea y usted la inicie sola...**

Pues claro que si...

**¿O espera que le asignen tareas?**

¡No! Es que mira de repente el mismo sistema ...de repente han cambiado la forma del sistema y me entendí...entonces ya uno ya va aprendiendo aunque ella no me lo enseñó y yo igual prefería ir y meterme en el sistema aunque no supiera que era...me entendí? Claro porque yo digo a veces es una máquina y que le va a pasar, entiendo que igual hay que atreverse a ser las cosas mm no se mi forma de pensar, ¡si! al principio no po, al principio yo no quería hacer nada sin que a mí me lo digieran o no voy a tocar el papel y se va a manchar. No po ahora hay que atreverse y hacerlo no más po.

**Ok. Y cuando su jefatura o jefa de tienda le asigno tareas nuevas e igual vamos a retroceder cuando usted recién ingreso... ¿Cuando su jefa de tienda le asigno tareas nuevas que metodología usted ocupó para realizar esta tarea?... que procedimiento, cómo lo hizo, cómo lo ejecuto? (Investigador)**

Como lo hice... bueno aquí en las cosas estamos tan claras... a mí por ejemplo ella me asigno una mesita que había con los pijamas, que yo siempre tenía que tener en la mesita los pijamas ordenados, ya po, tenía que tener los pijamas doblados, con su alarmita y esas cosas me entiende usted? Y que por ejemplo lo pijamas de satín tenían que estar a un lado y los de algodón en otro lado, por ejemplo en la manera que ella me enseñó a mí, porque nos asignaban distintas tareas...o cuando llegara un cliente saludarlos...

**Y usted por ejemplo le enseñaba como envolver una pijama, como doblar un pijama, como iba el dobles del pantalón o ¿usted lo averiguo sola? (Investigador)**

¡No!, yo lo aprendí sola, de repente...sabias lo que hacía yo... desenvolvía el que estaba al lado envuelto y decía...haaaa esto va así, entonces lo hacía igual y así ¿me entiende? Igual con lo que aprendí con todo lo que es copas o artículos, porque antiguamente una tenía que saberse todos los artículos, por número.

**Bastante información, como lo hizo para memorizarse los artículos, que metodología ocupó, ¿Cómo lo hizo?**

¡Sí! lo escribí, y me acuerdo que me lo lleve para la casa

Y ahí era por ejemplo, todos los 14 eran como por ejemplo en ese tiempo, sostener de encajes me entiende... los 15, los que empezaban con los 15 eran los colales, los 17 eran las pantaletas, los 16 eran los bikinis y así era siempre la familia. Sostén, colales 15 y 16, pantaleta 16... y así yo me los aprendí po todo con su orden...

**Y cuando es temporada alta, cuando su jefa.... no sé me imagino que deben de estar tapadas en clientes. Como usted procede cuando esta con límites de tiempo o cuando hay mucha clientela y tiene que atenderla toda. ¿Como se organiza, como lo hace, que le pasa?**

Hoo... ahí, bueno en navidad aquí es lo fuerte

**Y como es la navidad aquí. ¿Usted que hace?**

Puya atender lo más que pueda... pero bueno en ese aspecto la jefa, siempre como se pone en caja siempre para ayudar y bueno una tratar... mire lo que hay que hacer de repente mandar a una clienta al probador y ahí tu que dai con la otra que esta acá, así no las dejai de atender. Porque... yo me reparto como en varios y siempre estoy así como para allá y para acá. Porque si tu dejai de mirar o hablarle a un cliente, desde que ya le dijiste hola, buenas tardes, el cliente se va aburrir y se va a ir...

**Y usted ¿Cómo sabe eso?**

Porque me ha pasado, no a mí, me entendí pero ha pasado. Ha pasado que yo observo y veo que la clienta. Una niña le dijo a la clienta por ejemplo “Hola buenas tardes... cuánto vale esto por ejemplo ponte tú y llego otra por acá y le dijo que quiero llevar esto” haa yaaa

Y la clienta que le pregunto por la talla la miro, se enojó y se fue...

Por eso una tiene no se po ahí, actuar más rápido, ser más astuta para poder atender a los dos o a los tres clientes. Si en ocasiones yo he estado con tres clientes y a los tres le estoy hablando y trato de responder a los tres “si esta en ese color... y si lo tengo en esa talla vaya por mientras la probador yo voy altiro y están los tres po. Los tres se conforman, porque a los tres les diste la misma atención

**Y cuando su jefatura le encomienda una tarea, que no queda clara de la tarea. Que no entienda bien. ¿Usted que es lo que hace?**

Le vuelvo a preguntar... jefa pero me dijo que esto lo dejara acá. Sí. Listo. Es que yo llevo tanto tiempo y uno que después como que automáticamente tu sabi donde van las cosas...

Porque igual ha habido muchos cambios desde que yo llegue a esta fecha, pero hee... cuando una se

maneja bien en el tema... a una se le hace más fácil. Ahora todo lo nuevo que va llegando e igual a una se le hace más fácil y todo...

**Y cuando usted tiene que recibir mercadería, artículos y cuando tiene que realizar varias cosas a las vez. ¿A usted le agrada que la supervisen en cada tarea?**

No a mí no me gusta que me supervisen, no se a lo mejor va a sonar medio... no se po, pero a mí no me gusta que me supervisen, mira te voy a ser bien sincera, de repente no es un apoyo, es más una molestia. La verdad porque haber... hee no se po yo, como te dije, yo se recibir mercadería, yo se decepcionarla, me manejo bien en el tema me entendí?

**Ya con respecto a esto, cuando está usted, está recibiendo harta mercadería a usted le agrada que su jefa le designe varias tareas a la vez o ¿no?**

Claro que me gusta.

**¿Y porque le gusta?**

No, no cuando recibo mercadería prefiero que me dejen ahí no más, porque es algo que uno tiene que estar concentrada. Depende los trabajos que sean.

**Y usted me podría describir una situación en donde haya realizado varias tareas. A usted que le pasa con eso. Cuando tiene harto trabajo, le agrada que su jefa le designe sus trabajos o prefiere tener un trabajo a la vez**

Si de repente igual si, ya hay que recibir la mercadería pero ahí po, una tiene que poner el orden. Primero se recibe, después se ordena.

**¿Y esto usted como lo supo?**

Hee yo solo, porque soy ordenadita. ¡No! porque es el orden po, hay un orden para esto y esto. Primero se recibe la mercadería ya una vez que tu pasaste toda la mercadería ahí se empieza a guardar, porque si empiezas a recibir la mercadería y la empiezas a guardar al tiro y en esa guía te faltó... no es que... no hay que saber hacer cada paso, todo paso a paso, ordenadito. Mientras una hace las cosas paso a paso, todo es ordenado. Yo lo hago así. Primero ingresamos toda la mercadería una vez que esta todo ingresado, se recepciona y luego se guarda o se va reponiendo. Eso es un orden.

**Y cuando no alcanza a realizar ya sea por términos de tiempo para terminar una actividad. Que hace su jefa ahí. O a usted que le gustaría que hiciera su jefa ahí.**

Generalmente lo que más es la mercadería, se deja al otro día y se va guardando.

**Pero su jefa la apoya cuando usted está necesitando ayuda o hace la desentendida**

No... no si igual nos ayuda ella si ve que una está pasando la mercadería y vio que es harta porque eran muchas cajas, no llegan de a poquita, son muchas cajas. Tu sabi que acá las tiendas son chiquititas...entonces una vez la Vivi Riquelme llamo preguntando cuantas cajas nosotras podíamos tener en la tienda porque era tan chica mira yo le dije que acá máximo 10 podi mas no y después nos llegan 30 cajas y no había como le gente pasar por el probador y eso para mí es problema si imagínate a que aún niñito se le cae las cajas encima, entonces es peligroso. Entonces entendí, nosotras no sabemos qué hacer, o tapamos la pasa a la bodega o le tapamos el probador al cliente entonces yo en mi forma de pensar par a mí que es más fácil tráiganme menos cajitas. Así pasamos las cosas más rápido y ahí todos estamos más felices la gente puede pasar al probador y yo puedo ir a la bodega si necesito ir. Me entendí.

**De qué manera la supervisa su jefatura cuando usted hace una buena labor, cuando usted está destacando.**

Que bueno que lo hiciste bien, que bueno.

**Cuando su jefa de tienda debe de realizar una nueva metodología de trabajo le pide observaciones o le pide que integre nuevas ideas. Cuando por ejemplo llega mucha mercadería, no se hablemos del 2007 cuando usted entro hee no se pedía alguna observación en lo que podía hacer una idea o usted aportaba sin que la jefa se lo pidiera.**

Bueno en ese tiempo cuando yo llegue en la tienda de Vespucio cuando yo llegue, la jefa era la que daba todas las reglas ahí nosotras no teníamos ni voz no voto.

**Y ¿ahora?**

No ahora si, por ejemplo igual la jefa nos pregunta...chiquillas ustedes que piensan o ustedes que opinan. Me entendí pero antes no era así.

**Y Usted que prefiere el antes o el después.**

No ahora, va digo el después, porque yo creo que ahora la jefa esta como más persona, antes no, bueno la jefa que me recibió a mí no era así, bueno tuve una mala experiencia, la jefas de ahora no son como más personas con uno me entendí.

Es que sabi a mí eso no me gusta la diferencia, aquí somos todas iguales, me entendí. Si hay alguien por ejemplo que saludo a todo el mundo hasta la chica del aseo, osea uno nunca tiene que olvidar que uno es persona sí o no.

Entonces a mí me gusta eso, no porque ella sea jefa uno no va a poder conversar un tema con ella me entendí. A mí me gusta hablar de todo con todos

**Y hablando de sus trabajos anteriores disfruta cuando integra nuevas ideas al trabajo o prefiere**

**omitir. (investigador)**

No, todas las buenas ideas, mientras sean buenas bienvenidas sean.

**Y su jefatura le ha dado una instancia en donde usted ha podido realizar una tarea sin que ella se la haya dicho.**

Si

**Y usted prefiere eso, o prefiere que todas las tareas sean directivas.**

No, me agrada. Sabi lo que pasa acá las jefas también tienen día libre a la semana me entiende. Entonces por ejemplo un día tengo que estar yo y mi compañera y entre las dos tenemos que tomar las decisiones

**Y cuando tiene que tomar decisiones importantes como lo hace.**

Bueno importante para mí es cuando viene un cliente y quiere por ejemplo una nota de crédito porque ahí es importante que este la jefa, pero si no está la jefa. A mí me ha tocado varias veces a ser nota de crédito, pero yo ya le digo espéreme un segundito porque esto va por un conducto regular entiende. Entonces primero se le manda primero el correo a la jefa Anice y a ella me lo responde y si ella me lo respondió yo le hago la nota de crédito al cliente.

**Cuando viene un cliente conflictivo, difícil. Usted que hace. Como puede salir del paso. O si me puede contar una experiencia.**

¡Sí! Notas de crédito hay mucha gente que viene a buscar notas de crédito. Me toco hace poco una clienta...no es que me engañaron. Eso es típico no es que me engañaron. La cliente venia...no es que quiero de volver... Pero ¿que le paso? No po es que me engañaron por la talla era tanto y yo no soy esa talla y la niña me digo que era esa talla...Haber que quiere usted yo quiero una nota de crédito mmmm ya... haber veamos. Como cancelo, y uno tiene que ocupar su inteligencia nuevamente, no yo pague con Ripley. Lo que pasa que el dinero que el dinero no vamos a poder devolvérselo enseguida porque usted pago con Ripley y en Ripley se van a demorar en entregarle la plata porque no veamos otra cosa mejor. Y fue así la clienta se probó otros sostenes y me digo no si usted tiene razón... porque igual después se demoran en devolverme la plata. Entonces mejor llévese otra cosa no se haga mala sangre le dije yo. Ya y lo cambiamos por otra cosa y felices contentos todos

Y por eso te digo yo, hay muchas clientas que vienen así muy agresivas y una tiene que bajarle los humos. Pero a ver que le paso...no pero mire. Esto no es de mi talla, pero mire pruébese este que a lo mejor le va a quedar bien y así hay que empezar de a poquito a empezar a bajarle los humos.

No si de repente viene gente muy enojada. No es que me engañaron, me engañaron. De repente una a veces tiene que echar una mentirita de repente.

No es que sabe lo que pasa que este estaba en mal etiquetado, pero mire pruébese este otro. Me entendí teni que saber jugar ahí. Si el cliente viene enojado hay que bajarle los humos.

**Cuando uno trabaja en el sistema de vendedora el sueldo nunca es fijo a veces se saca más o tras veces menos. Cuando usted en los meses saca menos que le sucede, que pasa, que siente.**

Por ejemplo ahora, me dan puras ganas de cambiarme de trabajo. Te digo altiro.

Yo digo mira. Sabes lo que pasa...yo voy hablar por mí y me pongo a pensar de repente y puya tengo a mi hijo todo el día en el colegio. Mi hijo va a la guardería y en la tarde al colegio. Esta todo el día en el colegio, de 7 de la mañana a 7 de la tarde. Me entendí. Entonces yo digo puya estoy todo el dia aquí, dejo a mi hijo solo en el colegio para sacar a fin de mes esto.

Yo aquí estoy 10 horas todos los días y una hora de colación y yo la hora de colación ni siquiera me la tomo a veces. No me tomo porque generalmente estoy yo y mi compañera. Entonces yo estoy aquí adentro y le digo a mi compañera. Marita llámame cuando haya mucha gente, porque me da lata ir sola al casino a almorzar me entendí. Entonces almuerzo ahí en la tienda. De repente con mi compañera con la Ester. A veces vamos a almorzar y nos damos unas vueltecitas para salir un poco del encierro me entendí. Porque son 10 horas metidas aquí. Cuando me pasa eso a fin de mes digo entonces puya. Yo digo yo me estoy puro perdiendo aquí, cuando debería estar en otro lado a lo mejor. Me entendí. Trabajando en horario de oficina y poder ir yo a dejar yo a mi hijo al colegio o poder esperarlo yo en la casa

**Y entonces ¿Qué es lo que la motiva para seguir en este trabajo?**

Te voy a decir el motivo, porque igual uno a veces tiene que poner las cosas en una balanza. Me entendí.

En el sueldo ya, ahora estoy pensado, pero puya estoy toda el día metida aquí y saque una miseria de sueldo pero igual de repente digo.

puya pero tengo días a las semanas libres y me sirven para las reuniones de mi hijo. Cuando yo tengo libre yo no lo voy a dejar a la guardería y se queda conmigo y después lo voy dejar al colegio. Porque igual quiero hacer ese papel de yo tener que ir a dejar a mi hijo al colegio, no solamente el furgón. Me entendí.

Entonces pongo eso en la balanza. Además acá para darte los días libres a ti te preguntan...necesitas algún día libre. Tu hijo tiene que ir al médico para que te lo de como libre. Me entendí. Entonces a lo mejor en otro lado no van a ser así. Además que yo vivo a 20 minutos de aquí se fija.

Pero yo ahora, te digo estoy de 10 a 8 y a las 8 tengo que ir a buscar a mi hijo a otra casa donde la tía del furgón me lo deja en otra casa, porque yo tengo que ir a buscarlo a esa casa y llevármelo a mi casa. Llegando a las 9 y tanto a mi casa. Entonces todo eso yo lo veo.

Y por eso el horario de mall. El trabajar acá en el mall significa para mi yo tener días a la semana libres.

Y por ejemplo si tú me das a elegir entre una día sábado o domingo. Yo prefiero un día a la semana porque estoy con mi hijo. Fin de semana esta con su papa. Me entendí. Y días de la semana está conmigo, yo prefiero estar con él y eso es lo que me hace ver en la pregunta que me hiciste, lo que me motiva es mi hijo.

**Y cuando generalmente en los trabajos tenemos que hacer tareas que no son de nuestro agrado, que pasa, que siente, como la ejecuta.**

Mira lo que a mí, lo que no me gusta hacer es el inventario porque teni que buscar calzón por calzón de repente y a veces no aparece y teni que andar en 4 patitas para estar buscando el calzón y lo tengo que hacer igual.

**Y porque lo hace, que es lo que la motiva.**

No es que me motive en nada, es que es obligación hacerlo. Esto es obligación hacerlo me entendí.

Entonces yo igual de repente digo. Porque no contratan a una empresa externa para hacer el inventario que tengo que hacerlo yo y todos los días hay que hacerlo. Y todos los días, y te juro que eso a mí me estresa el hacer en inventario, tener que andar buscando sostén por sostén y contarlos y pasarlo por la maquinita. Eso a mí no me gusta

**Y cuando tiene estrés, que le pasa anímicamente.**

Hay me dan ganas de botar todo a la basura. Botar los sostener lejos y no encuentro el calzón y me da rabia y quiero decir puras groserías. Y ¡hay! Porque tengo que hacer el inventario, eso no me gusta

**-Cuando usted postulo a vendedora aquí en flores, que es lo que más le intereso para postular a este trabajo, cuando vio el aviso, no sé por internet**

No yo no lo vi en la internet, sabe dónde yo lo vi en la tienda de Matías Cousiño, lo vi en el vidrio. Ahí lo vi. Se necesita vendedora igual que en los almacenes.

**Y usted porque quiso postular a Flores, que es lo que vio en esta empresa**

Sabi lo que paso, yo trabaje muchos años en restaurantes. Y dije voy a cambiar de rumbo haber como es.

**¿Y porque quiso cambiar de rumbo?**

Porque estaba aburrida en lo que era cocina, en lo que era de garzona. No sé. Ya no quería mas ser parte de ahí.

**¿Y porque vendedora y no de otro cargo?**

Porque es lo primero que vi. Cuando iba pasando yo tire curriculum, y fue en la primera parte en donde me llamaron. Tire curriculum al preunic también, al Ripley y a Flores. Y en flores yo tire el curriculum en la mañana y ya en la tarde ya me estaban llamando a mi celular.

Entonces fue en lo primero que me llamaron

**Y usted porque decidió seguir como vendedora y porque en estos años no ha decidido cambiarse a otro trabajo. Que tiene este cargo de vendedora que usted lo aprecia.**

Hee... sabi que después me gusto esto de vender. Me gusto esto de vender lo que es la corsetería. Y además después fueron pasando los años. Y sabes lo otro también que tú vas aprendiendo más y después empecé a conocer los artículos y en el sistema. Yo cuando llegue aquí yo ni sabía cómo se prendía el computador

**Y como aprendió...**

Solita

**Y cuando usted tiene una tarea nueva pide ayuda o se la arregla “solita”**

Heee... depende. A veces pido ayuda, pero cuando fue lo del sistema yo trajine solita me metí ahí, me acuerdo que los días que de repente estaban así malos y no había gente... va me ponia a revisar el computador. Pero es que uno tiene que ir leyendo...y yo decía...ha necesito consultar ventas ponte tú. Apretaba consulta y decía yo aquí se puede ver esto me entendí.

Y después lo que si le dije a las niñas que me enseñaran a abrir las ventanas, porque no tenía ni idea. Una vez que me enseñaron eso yo seguí solita.

**Y cuando es en el tema de las ventas cuando usted cumple las metas y tiene un sueldo bien acorde a lo esperado. Que siente, que es lo que pasa.**

Haa... rico ahí. Me dan ganas de no salirme nunca de aquí y cuando por ejemplo el sueldo es demasiado bajo. Es lo que te dijo yo. Puya cuando debería de haber estado en otro lado, ganando más plata y yo he dicho estoy perdiendo el tiempo el tiempo aquí de repente. El tema es que nos han puesto metas muy grandes, muy altas. Sobre todo en este Mall que es super malo mira imagínate que de 1.800.000 a 4.000.000 es mucha la diferencia.

Una vez vino la jefa Anice y yo le pregunte a ella. Jefa le dije yo porque tan alta la meta estamos acá en Tobalaba. Aquí el movimiento no es... aquí en el día de la semana es malísimo, me entendí. Entonces yo le pregunte a ella.

Y me digo es que Tere, todos los años.... Mira te voy a decir lo que ella me dio a entender. Que hay que ir creciendo y como me imagino hay que ir subiendo las metas y le dije yo, pero de un 1.800.000 o de

2.600.000 sin mentirte a 4.000.000 millones es mucho.

Que es lo que me dijo ella. Tere sipo, pero es que hay que pagarle al que limpia los vidrios, hay que pagar lo que es la luz hay que paga.... perdón ...

Osea yo pago para pagarles a ellos. A mí me perjudica. O sea yo lo encontré atroz.

No y en realidad las metas a 4.000.000 en una semana para este Mall.... Tu viste como esta.... Yo de repente digo nos quieren ayudar o nos quieren perjudicar porque yo te dijo aquí se está perdiendo gente muy buena, súper buena. Las chiquillas, yo trabajo con las vendedoras allá al lado y son buenísimas y gente súper responsable que llega siempre a la hora. O sea de repente de pueden estar muriendo del dolor de cabeza y no se van, me entendí.

Entonces yo digo, o sea deberían de cuidar más a su gente.

**-Describa situaciones en donde su jefa de tiendas se ha acercado para saber ¿Cómo esta o como se siente? ¿Ha tenido situaciones así?**

mmm... si cuando.... Ella me dice algo y yo le contesto mal, porque hay veces que ella no tiene la razón.

-Pero de repente en términos más emocionales, hay veces que uno tiene un buen día y otro no tanto.

Mira lo que pasa que a mí no me gusta cuando mi jefa, muy jefa que sea y te quiere llamar la atención no la haga delante de un cliente, eso no se hace cierto... que tiene que hacer la jefa esperar que se vaya el cliente y decirle acompáñame un ratito atrás para conversar algo, entendí. Es ahí cuando yo choco con la jefatura muchas veces. A una persona no se le puede llamar la atención delante de un cliente y este no tiene por qué enterarse de los problemas que tenemos nosotros.

**Y a veces cuando no se usted tiene problemas con su hijo, cuando su hijo está enfermo y usted está reprimida, se acerca para saber cómo esta, como se siente o como amaneció.**

No me pregunta cómo está mi hijo cuando está enfermo, si como esta mi hijo a lo que respondo bien,

**-Y frente a esto, a usted le agrada que su jefa sea más cercana con usted o usted prefiere un distanciamiento.**

Noo... es que me gusta a mí ser cercana con la gente, no a mí me gusta ser cercana con todos. A veces hay niñas que me caen muy mal, pero me caen mal porque no me gusta la gente agrandada de verdad. Que se quiere creer porque tiene un puesto más alto. No a mí no me gusta esa gente así.

**Y ha habido situaciones en donde su jefa la ha apoyado en un conflicto emocional. Que la haya si tienes mi apoyo**

Si.. si!!!

**Y se podría abarcar en esto de manera general esto como opero la jefa**

No... por ejemplo cuando mi hijo mayor se fue de la casa, se fue enojado y de ahí yo le comente a ella y ella me digo, pero Tere si ya va a volver y que se yo cosas asi un mas

**Y usted que siente cuando le digo eso su jefatura.**

Me dio lo mismo.

**Y porque le dio lo mismo, usted habría preferido que fuera indiferente o se sintió apoyada**

No es que me dio lo mismo lo que me digiera ella.

...es que tu sentí cuando las cosas te la dicen de corazón

**Ya pero a usted le gustaría, desde su persona le gustaría que su jefa se preocupara mas de usted, en su estado emocional o personal.**

No, no

**Pero, una jefatura en general independientemente que sea esta jefa, le gustaría que se preocupen de usted como persona**

Si, por ejemplo si, porque acá igual hacemos comentarios nosotras. Yo una vez le mande un mensaje a la supervisora Anice, la llame y le dije... sabe que me llamaron en el colegio de mi hijo. Me tengo que ir porque mi hijo esta con fiebre. Entonces a ti te da rabia cuando las respuestas son... ¡hay! Pero quien va a quedar ahí en la tienda y en la otra tienda... me entendí...puya Tere... le paso algo al niño no se po un poquito más humana me entendí, esas son las situaciones en donde a mí me caen mal.

Entonces igual pensé en responderle. Jefa Anice yo le estoy avisando que me tengo que retirar...me entendí. Porque uno se desespera cuando te llamar del colegio de tu hijo...imagínate que está hirviendo en fiebre...

**-Me puede describir como a usted le gustaría le gustaría que fuera su jefa ideal, en términos generales no hablemos de esta jefa en particular.**

La jefa ideal para mi es la jefa que trabajar a la par contigo que no se note...siempre respeto ya... pero que no se note que ella es la jefa y que yo soy la vendedora, en que me refiero yo en lo que es en venta. Me entendí. Que trabaje contigo a par a la venta, que te ayude a la venta, que te diga... Tere anda a tender no más yo me quedo aquí. Me entendí es eso. Que no se note se quede de brazos cruzados ahí y sentadita y yo sola.... Hee no. A la par todas a la par, todas remando para el mismo lado, si al final aquí todas estamos por lo mismo o no.

**-Y cómo le gustaría que fuera el trato en termino laborales.**

Es que nunca he tenido problemas con el trato con la jefa

**-Y a usted como le gustaría que fuera tratada. Como le gustaría que fuera dirigida.**

Siempre... mira tampoco quiere, que me diga ¡hay! Mi amor, no. Pero siempre el respeto, para mí siempre lo más importante es el respeto. Me entendí. Ella me respeta y yo la respeto y no haber ningún problema, siempre conversamos de lo más bien,

**Y ha habido ocasiones en donde usted a tenido desafíos laborales.**

Si... poh con las metas, siempre, siempre. Ha ya esta semana me pidieron tanto... ha ¡ya! Listo, hoy día voy a vender tanto y mañana voy a vender tanto y así voy a llegar a mi meta.

**Qué es lo que la motiva cuando usted se inspira para poder cumplir ese desafío.**

Puya la familia, mi hijo. Si al final uno siempre trabaja para los hijos. Siempre está pensando en ellos y para ellos.

**¿Qué es lo que la diferencia de usted de sus demás compañeras?**

A lo mejor un poquito más de experiencia...fijate que yo... eeee no eso no más porque yo llevo más tiempo y llevo más experiencia que ellas, porque por ejemplo las chiquillas de repente tienen un problema y me lo preguntan a mi

**Y su jefa ha hecho alguna diferencia o las destaca a cada una de ustedes. Las destaca por sus labores.**

Si, a las chiquillas igual la destaca de repente... haaa mira la Marita vendió tanto ¡bravo!

**-Y a usted le agrada eso que la destaque**

No, no me molesta, pero por supuesto si lo hizo bien, no a mí no me molesta nada.

**Relate una situación en donde usted haya estado al interior de la tienda y en donde haya percibido diferente a sus compañeras, véase en capacidades, en ventas o en compañerismo.**

Lo mismo lo que yo te estoy diciendo, en donde yo tengo más experiencia que las chiquillas, a lo mejor de repente las corregía a ellas en algo que no lo estaban haciendo bien, entendí. Entonces yo creo que yo ahí destaque un poquito, por ejemplo no Marita no, esto sí.

**-Hablando de sus experiencias anteriores y de sus jefaturas anteriores usted ha tenido algún jefe que haya querido seguir.... O algún día me gustaría ser como él.**

A mí no, a mí no me gustaría ser como nadie. Yo quiero ser yo no más. Porque yo me considero una

persona que lo que quiera lo voy a lograr.

**Y nunca la ha inspirado algún jefe a usted.**

Hee... si la Sandrita Alfaro, por ejemplo ella es muy inteligente, pero ella sí.

Pero no... me gustaría ser como nadie, yo quiero ser como soy yo

**Y usted a la hora de estar trabajando prefiere que su jefatura le indique tarea por tarea o prefiere que su jefatura tenga un apoyo más relacional con usted.**

Es que sabi que, me da lo mismo la situación es que si me dice hace lo así o haza, yo lo voy a ser igual

**Generalmente hay personas que tienden a ejecutar la tarea sin necesidad de tener relación con las otras personas y hay personas que le gusta tener más relación. Con relación a esto como le gustaría que la lidere su jefa.**

Yo prefiero que me diga las tareas que tengo que hacer diariamente

Edad	36 años
Estado Civil	Casada

Comuna de residencia	Puente Alto
Numero de Hijos	2
Tiempo Estimado Trabajando	9 años

**Transcrip  
ción  
Entrevist  
a N°2**

**Relate como procede usted cuando su jefa de tienda le encomienda, cuando hace una tarea. Cual es su metodología a ocupar**

heee no entiendo..... hee como lo hago

**Haber por ejemplo su jefa de tienda le dice... haber Ester quiero que ordenes la tienda por colores usted como lo hace.**

Lo clasifico, y sigo las instrucciones que ella me da.

**Y en relación a esto, a usted le agrada que su jefa le otorgue instrucciones en varias veces o prefiere que la instrucción sea dada una vez.**

No po una vez.

**Y porque prefiere que sea dada una vez y no varias veces.**

Porque sé razonar JAJAJAJA. Entiendo a la primera. Pero si discutimos que lo que voy a ser eso no corresponde, que puede ir de otra forma. Si interactuamos ideas

**Y a usted le agrada interactuar ideas nuevas al trabajo. Le dan el espacio.**

Pero por supuesto, cuando se da la ocasión de transmitir ideas que vayan en beneficio con el trabajo, lo hago.

**Y cuando le han encomendado tareas nuevas, cuando usted recién llego a Flores. No se por ejemplo le pidieron que realizara un inventario. Como lo realizo, en que se apoyo.**

Haber en como me apoye... Bueno yo entre acá de vendedora y bueno todas las normas se iban dando y todas las inducciones yo las iba tomando, ósea igual te enseñan y todo y daban buenos resultados.

**Y como es la metodología que usted ocupa, cuando tiene una tarea nueva y no sabe nada de nada**

Me voy guiando en los procedimientos, con los correos que llegan. Y bueno acá se imprimen y todo y así paso a paso los voy siguiendo.

**Ha tenido ocasiones cuando usted ha realizado alguna tarea sin que su jefa se la haya dicho**

No, nunca lo he hecho. No... siempre siguió las normas, si hay que hacer algo lo hago o sino no mas po.

Trato de mantener al margen y no pasar a llevar a mis jefaturas. Y si hay cosas que necesito plantearle a ella, necesidades o reclamos o digamos... así de esa forma, se lo digo

**Cuando su jefatura le menciona varias tareas y el tiempo un poco limitado. Usted como lo hace. Como se distribuye las tareas.**

Haber... Por ejemplo si yo llego en la mañana y ella me digo sabes que hay que hacer esto y esto, ahí lo distribuyo en la mañana y después lo otro que me queda en la tarde. O lo dividimos entre mi compañera y yo.

**Pero usted prioriza entre los mas importante de lo menos importante o prefiere, clasificar sus labores ya sea en la mañana, en la tarde.**

Depende po,

**Pero depende de que.**

Depende de... de que si hay que modificar la tienda hay que cambiar las ropas y todo eso ya se hace en la mañana y como en la tarde entra mas publico, porque la prioridad es la venta.

**Y cuando ha tenido haya tenido situaciones en donde no haya tenido el 100% de la claridad de lo que tiene que hacer. A tenido situaciones parecidas a esta**

Heee... bueno lo que tengo que hacer igual lo pregunto le pregunto a mi jefa si es que esta o sino a mi supervisora.

**Y si ninguna de las dos está que puede hacer.**

Trato de manejarlo yo. (8) Ho le pido ayuda a otra colega o jefatura de otro local, cuando ya... lo veo en mis manos

**Cuando ha tenido que realizar mas de una tarea a la vez. Por ejemplo tiene que vender y al mismo tiempo tiene que atender el teléfono. Le gusta que su jefe este en reiteradas veces preguntándole si esta bien con lo que esta haciendo o hacesorandola a cada rato. Cuando tiene muchas tareas.**

Si necesito ayuda si,

**Pero en términos de asesoramiento o supervisión**

No, po yo me manejo sola

**Describame como su jefatura le distribuye sus tareas.**

Haber por ejemplo ella, por lo general siempre hace reuniones en la mañana, más el día sábado cuando estamos todas. Y nos distribuye a cada una de nosotras cada sector. Bueno a mí me designa el sector del

principio el de la entrada. (9) Y ahí ella se va con las otras niñas se van distribuyendo.

**Y a usted le gusta que su jefa opere así, ¿lo disfruta?**

Haber no lo disfruto. Pero si somos un equipo tenemos que trabajar todas igual, no solamente una remar para un lado y las otras que solo miren.

**Y cual es su concepto de trabajar en equipo. Cual seria su equipo ideal.**

Haber bueno, primero que nada debe de haber compañerismo, conversar y que el trabajo que sea equitativo y para todas igual

**Cuando su jefa la bombardea con muchas cosas a la vez. Usted que siente como las ejecuta, que es lo que le pasa**

Mira las trato de tomar con calma, porque la mayoría del tiempo lo pasamos aquí en la tienda. Me trato de manejar con calma. Y cada cosa hacerlo, pero no como asi no tan, no tan... haber.... No es que mi jefa me presione, pero hacerlo lo más calmada posible. O sino lo dejo para el otro día y asi. No estresarme tanto. Porque esto también te estresa.

**Y porque le estresa esto**

Porque acá, también trabajamos en ventas, porque trabajamos con publico y con metas también. Tenemos metas por cumplir. Y además la tienda es exclusividad, es demasiado cara.

Se hace una pausa por ingreso de cliente.

Yo en este local en Tobaraba estoy hace poco, antes estaba en Florida Center.

**¿A entones a usted la cambiaron de local o usted pidió traslado?**

No a mi me cambiaron yo iba de apoyo al florida center, en apoyo con la jefa y a ella después la trasladaron a este local y a mi me cambiaron para acá.

**Y ante este cambio que hizo lo acepto, estuvo conforme o en desconforme.**

Mira al principio acepte porque.... Es que como lo mismo que me preguntaste... como es que tu quieres que una equipo sea bueno. Cuando tu tienes a alguien a tu jefatura y esta se anda dándose vueltas a mi ella no me sirve, porque que ejemplo vas a tener... no tengo ninguno o sea yo voy a seguir lo mismo que ella, entonces no po, no tolere eso y aparte no me pagaban tampoco

**Y en ese contexto como a usted le gustaría que fuera liderada, en tanto a su jefatura.**

Mira no tanta liderada en ese sentido, sino que todo el equipo de trabajo remara para el mismo lado, que todas tiremos a ganarnos plata, que hagamos buenas ventas, que la atención al cliente sea buena bueno es que a mi me enseñaron así y ahora tengo otra mentalidad.

**Y que mentalidad tiene ahora.**

Tengo la mentalidad que si tu atiendes bien al cliente, el cliente te va a comprar y no estar ahí parada sin decir nada no te van a pescar po

**Y usted porque decidió optar por flores, porque vendedora de flores.**

Mira lo que pasa que yo hice mi practica aquí, yo hice yo estudie técnico vestuario y confección. Hice mi práctica acá y era conocida por una chica de personal y ella me recomendó acá. Yo quería trabajar de nuevo, pero quería trabajar en la planta, pero la verdad es que solamente estaban trabajando con practicantes y entonces ella me ofreció este trabajo de vendedora. Y de ahí 9 años en la empresa

**Y porque 9 años que tiene este cargo de vendedora que usted ha estado 9 años aquí.**

Mira porque me gusta... vender, trabajar con público y bueno aquí hay que hacerla de todo aquí y de psicóloga también...JAJAJA. Uno tiene que saber manejar situaciones po. Por eso te digo hay situaciones en donde la gente llega muy alterada y te dicen cosas en mala forma

**Y cuando llega un cliente difícil, que le pasa a usted, cual es su manera de actuar**

Tranquila, escucharlo. No se por cuando ya empieza a subir el tono ya... como que haber... momento... estamos conversando y bajar el perfil y todo y cuando ya no entienden mire mi nombre es tanto... y mi jefa viene mañana así es que si es que no esta o sino lo veo con mi supervisora y ahí él, entonces empieza como ya...

Y 9 años porque estuve postulando a cargo de jefa de tienda, se congeló el cuento y esperando,

**¿Y hace cuanto tiempo fue eso?**

Harán 3 meses atrás, hace poquito, pero yo creo que es hace arto

**Describa como su jefa de tienda la supervisa cuando usted hace una buena labor.**

Observa,

**Y no la supervisa a través de palabras, solo de observación.**

No también de palabra, como te felicito, ponte tu cuando entra un cliente, te lleva prendas que se yo eso te da... Ella te va felicitando... te va levantando el animo

**Y a tenido situaciones en donde su jefa le haya encomendado muchas labores y en donde no hay tenido un apoyo ni tampoco una supervisión de parte de ella.**

Es que la verdad sabes que no he tenido ningún problema con ninguna jefa, siempre hemos trabajado a la par

**Y a usted le gusta que su jefa le encomienda hartas tareas y sin supervisión**

Es que eso me valora a mí también po,

**La valora como, en que sentido de la palabra.**

Me valora que yo pero si habían cosas que yo no las podía manejar, le preguntaba a mi jefa sé. Yo funciono bien. Me entiende, ahora si hay algo que me lo critican mal lo acepto porque pueda que sea un error y puya lo voy a mejorar y esto también me va a servir para mi trabajo

**Cuando usted tiene que realizar una nueva metodología de trabajo, por ejemplo usted lleva hace poco trabajando en Mor, porque antes estaba en Flores. Cuando usted tuvo que realizar una tarea nueva en mor, pidió alguna observación, pidió apoyo**

Hee no por ejemplo aquí en sistema del computador es lo mismo,

**Y a tenido instancias en donde usted haya aportada ideas nuevas sin que su jefatura se la haya pedido**

Bueno los cambios no mas acá, dentro de la tienda. Mira vamos cambiando que se yo, son los mismo productos, pero los colores mejoran mucho en la visual. La gente puede decir haaa este es nuevo, y si es nuevo si, pero ya había estado. Cachai uno se va manejando, vamos cambiando en todo.

**Y a usted le gusta esto.**

Si obvio

**Mencione situaciones en donde su jefa de tienda le haya dado la libertad de desarrollar una tarea nueva.**

Claro por ejemplo la misma rotación que hay con la ropa. Cuando yo llegue acá me dijo... hazlo tú, manéjate tú, has de cuenta que es tu tienda y... hazlo tu y manéjalo

**Y lo anterior ¿le gusta?**

Si... obvio po. Porque eso me sirve, ahora yo le digo... aunque igual le pido su opinión, le digo esto le gusto...no sabia que lo podemos hacer así o haza

**Como realiza las actividades que para usted son nuevas.**

Si igual preguntas por ejemplo, en la ropa interior usted va preguntando, puya que tipo de copa es, cual es la talla, el entorno. Y eso todo lo vas preguntando. De repente el encaje que se yo, si una pechuga es mas grande o si la otra es mas chica todo eso te lo.... Y aparte tu vas mirando igual, nosotras antiguamente nos decían, pasen al probador miren, observen que es lo que le queda bien.

**Porque eligió este cargo de vendedora y no otro cargo por ejemplo como un cargo administrativo.**

Es que a mi me ofrecieron esto po, de vendedora.

**Pero en el transcurso de los 9 años igual uno tiene la opción de elegir lo que quiere. Porque usted eligió ser vendedora**

mmmm....nose por un tema de lucas nomas, para poder ganar mas,

**Y en términos de lucas, de plata cuando las metas no son cumplidas que le pasa.**

Me da depresión.... (Risas) me da depresión, ahora estoy deprimida

**Y esto a que la lleva**

A nada po, me desmotiva, por ejemplo ahora yo le mande un correo a mi supervisora que no quería estas acá, que por favor me cambiaran de lugar

**Y cuando llega a las metas que le pasa, cuando cumple la meta**

Napo ahí tu seguí, pero tampoco te desmotiva porque teni que seguir, ya démosle nu mas

**Y es que la motiva para tener esa actitud**

Mi familia, mis hijos, me motiva también, y además me estimula harto cachafí. Porque los niños también se dan cuenta, puya paso todo el día afuera, no po...tu crees en la energías... ya entonces uno transmite toda esa energía mala cachafí, entonces como que los niños hay no... entonces como mi hija tiene 18 y te ve con la cara mal y te preguntan...mamá que paso...no nada, no pero mira esta semana no me va a ir bien... ser siempre positiva.

**Su jefa de tienda, se ha acercado personalmente para preguntarle en como se siente, en como amaneció, en cosas así.**

Si po

**Y a usted le gusta eso que su jefa le pregunte...**

Si es que igual tu jefa es como haber, como tu pirámide, si ella esta mal, estamos todos mal,

**Y porque si ella esta mal, están todas mal**

Mmmm digámoslo así como una hipótesis un mas, y ella igual se preocupa.

**-Y usted, no se en ocasiones uno tiene días buenos y malos, cuando nos tocan estos días a usted le gusta que su jefa se acerque y le pregunte en saber como esta.**

Hee no, es que como que no se da, ella es muy para adentro pero es malo

**Y porque es malo,**

Porque no teni que guardarte las cosas

**Y a usted que le gustaría, cuando tuviera una día malo. Le gustaría que su jefa se acercara para saber como esta**

Ella se acerca, pregunta y si...y chiquillas como están, como les fue... igual ella es motivadora...bien motivadora ella te pregunta y todo...y chiquillas démosle no mas.

**Y a usted le gusta que ella sea motivadora...**

Obvio que si, si ella no me alienta... quien lo va a ser...

**Te has impuesto desafíos laborales al interior de Flores**

Si mira, estoy proyectada en varias cosas, pero nada...en realidad me quita mucho tiempo para mi familia... el tema comercial mee... mmm no veo a mis hijos, me entiende yo lo veo por eso, pero me gustaría hacer varias cosas

**Y cual es este fin de perseguir estos objetivos de sus proyectos**

Mmm no se po.... Es que yo tengo hartos problemas... pero mi objetivo no se po, es tener un trabajo que sea de lunes a viernes, ganar mas y proyectarme como mujer po...tirar para arriba

**Y como le gustaría que fuera el trato que tiene su jefa de tienda con usted.**

Mmm me encuentro conforme con el trato que tiene mi jefa conmigo. Como te digo he trabajado con muchas jefaturas, distintos caracteres, distinto sistema de trabajo, unas son mas desordenadas otras son mas ordenadas, otras son mas preocupadas de la venta o cosas administrativa, entonces ahí...

**Y de todas las jefaturas que ha tenido cual prefiere.**

Mmm Entre elegir, prefiero a la jefa que tengo ahora y una que trabaja en Shopping puente alto

**Y porque las prefiera a ellas**

Bueno con la que estoy trabajando ahora, te estimula arto te escucha...igual no es fácil trabajar con ella... no todas las niñas que han entrado y han trabajado con ella las maneja y creo que hay que tener

un carácter súper fuerte... porque ella es de carácter fuerte... le gusta... ella cumple sus objetivos... me gusta... me gusta como es ella.

### **Te gustaría ser como ella algún día o seguir su comportamiento**

Obvio...si es una mujer que tiene no se po carácter, ella es de una línea y no la sacai y puya ya vamos mejorando y todo eso. Me entendí. Es optimista. Es que cada persona tiene muchos valores diferentes. Entonces como uno, como yo llevo tiempo aquí he ido recopilando todo eso me entendí.

Igual otras jefaturas pueden ser mas tranquilas, más piolas, pero igual captai algo bueno. Tratai de mejorarlo e ir recopilando todo lo bueno de todas y ahí...

### **Y con respecto a tu jefatura, tú prefieres que este te delegue mas cosas por hacer o prefieres que sea mas cercana contigo.**

Yo creo que mas cosas por hacer

### **Que haces en tus ratos libres aquí en la tienda.**

Por ejemplo ahora que no hay gente, si no entra nadie, no se por me pongo a ordenar o limpio que se yo, trato de hacer algo para que se vea movimiento.

### **Ester descríbeme una situación en donde tu te hayas sentido apoyada en un conflicto personal que hayas tenido.**

Algún conflicto....pero algún conflicto personal.

### **Si algún conflicto personal tuyo, en donde te hayas sentido apoya por tu jefa.**

Bueno como te digo, a esa señora cuando la trasladaron al Flores del Florida Center, llego esta otra jefa, y... la verdad yo no miento... no quise ir a trabajar, porque yo dije... no!... porque si yo voy a trabajar capaz que quede la tendalada y como yo soy corta de genio prefiero evitar y no alterarme. Y no fue a trabajar y después le dije a la señora aca que esta en el Shopping mira yo no voy a ir a trabajar porque mentalmente y físicamente me siento mal

### **Porque era muy agotadora esa señora**

Claro, no agotadora, pero trabajaba... a mi no me sirve una jefa que este atrás de un mesón en el computador a mi me sirve una jefa que te diga...sabi lo que hay que hacer hagamos esto ya! Heee hagamos esto otro ¡ya! Yo altiro disposición total cachay. Pero siempre en movimiento

### **Tu prefieres que tu jefa mejor de delegue cosas....**

Eso!!! Que me delegue, que me diga cosas... porque no hacemos esto... que te parece esto... que opinai ya! Si hagámoslo ya mire hagamos esto y cosas así cachay. Y ella fue la que me trajo para acá al mal

Tobalaba. Entonces ahí igual por me sentí súper apoyada.

**Y te gusta eso, sentirte apoyada, por tu jefa**

¡Obvio! Siempre hay que mirar al más grande...

**Que es lo que la diferencia de sus demás compañeras.**

Haber... Que me diferencia...emmm bueno la experiencia igual, te manejai bien con el cliente, con los artículos no mucho, con los artículos no me manejo muy bien, pero igual le pongo empeño.

**Y su jefatura ha hecho alguna diferencia con ustedes, por ejemplo a destaca una mas que otra.**

No a todas por igual

**Y a ti te gusta que sean todas por igual. O prefieres que a cada una la destaque.**

Es que cada persona se destaca con algo. Puede tener habilidades diferentes

**Y a ti te gusta que esto sea reconocido en público o prefieres que sea algo así en privado**

Obvio! No por en publico po porque todas tenemos algo diferente y ella decirlo... por ejemplo esta niña sirve para esto, esta chica sirve para lo otro

**Cuando propones cosas nuevas tu jefa te escucha, te sientes tomada en cuenta**

Si... me los toma en cuenta y a veces lo hacemos. Cuando a ella no le parece me lo transmite, mira sabes que mejor hagámoslo así mejor... haya! Perfecto!

**Y por ejemplo cuando tu jefa no esta. Tienes que hacer una nota de crédito o de debito y esto paso cuando recién estabas en la empresa y no sabias como hacerlo y la jefa no te pudo ayudar y la supervisora tampoco ayudar. Que hiciste**

En ese caso llamaría a otra jefa. A una jefa mas cercana y le plantaría el problema... sabes que mira... necesito que me ayudes. Me pasa esto, el cliente no quiere el cambio, quiere la devolución del dinero y puya mi jefa no puede ayudarme y mi supervisora no me contesta el teléfono ayúdame.

**-Y te sientes cómoda cuando tienes responsabilidades en tu trabajo**

Si...

**Y ¿te gusta?**

Si... porque estoy segura de lo que hago y si no estoy segura lo pregunto. Siempre pregunto

**Y porque te consideras una personas segura. Que es lo que tiene...**

Mmm porque ahora cambie el chip (risas) estoy cambiando el chip de toda mi vida

**Y a que se debió ese cambio de Chip que realizaste en tu vida.**

En el aspecto laboral, es que te escuchan po... ahora te escuchan

**Y eso te agrada**

Obvio, y a todo el mundo le gusta que a uno la escuche, que tengan opiniones. Y las críticas buenas y malas, como te digo yo las tomo porque eso me sirve para mí

**Y usted que prefiere tener a una jefa que le delegue tareas o prefieres a una jefa que sea más cercana, mas relacional contigo.**

Haber... Yo aquí en el trabajo vengo a trabajar ya... ahora si es yo prefiero que la jefa sea cercana conmigo y que además me delegue cosas, sin embargo, prefiero que me delegue más responsabilidades porque a eso vengo a trabajar.

Transcripción entrevista N°3

Edad	28 años
Comuna:	San Joaquín
Estado Civil:	Soltera
Numero de Hijos	0
Cantidad de tiempo en Flores:	3 meses y medio

### ¿Cómo es tu jefa ideal?

Bueno mi jefa ideal, es una jefa que este presente con nosotras como trabajadoras. Partiendo por eso tanto en el ámbito de solucionar nuestros problemas y cuando también le pedimos...heeee nose....

Que cuando pidamos que ella nos de la solución a un problema y esa solución se dé...no se si me explico.

**Cuando tu jefa te da una tarea nueva por ejemplo, hee no se trabajar con sostenes es algo nuevo y se debe de tener otro tipo de conocimiento que es diferente que cuando una trabaja con ropa. Con respecto a esto cuando una cliente te ha preguntado algo relacionado con la ropa interior y tu aún no lo integras en tus conocimientos, como actúas, que le respondes.**

Como yo actuó ahí... heeee cuando me pregunta algo que no sé. Bueno cuando yo entre ha trabajar a en Flores, la verdad es que yo ya venia con conocimientos de ventas.

Heee lo que más me ha costado, es hacer los vales y esas cosas así. Pero en cuanto a mi trabajo no se cuando tenia que hacer un inventario, me acercaba a alguna compañera y le decía como se hacia el inventario y ahí ella me explicaba y yo lo hacia. En el caso con un cliente lo mismo, siempre me acerque a mi compañeras porque a mi jefa de tienda yo estuve con ella menos de un mes porque ella se fue con licencia....

**Y bueno tu me comentaste que con los vales, que te complicaba hacer los vales**

Claro...

Cuando haces una vale, que haces. Que metodología ocupas

Bueno primero pongo mi código de vendedora, cierto... después se les pide el Rut a las personas, lo ingreso al sistema de flores, colocando su nombre, su día de cumpleaños, su domicilio, su teléfono, lo ingreso al sistema y ahí ya procedo a hacerle la venta. Que pistoleo los productos, después le hago el vale, y ahí se imprime y saco el vuelto de la caja

### **Y te costo mucho adquirir esa metodología, ese procedimiento**

Heee noo

O sea los primeros días que llegue... el primer día no vendí y el segundo día empecé a vender

### **Y porque el primero día no vendiste**

Como fue mi primer día de trabajo y aun no tenia el código... con el cual yo pudiera vender

### **Ha ya y eso te molesto a ti, que aun no tuvieras el código**

Noo... Realmente no, porque me sirvió para nivelarme, como para entrar en confianza en cuanto al tema de la venta.

### **Te han tocado situaciones en donde has tenido que hacer una tarea sin que tu jefa te lo haya asignado**

Heee... si yo creo que todos los días hacemos cosas que nos nace hacer, tanto como limpiar, ordenar, colgar, reponer

### **Y cuando tu jefa te asigna una tarea nueva cual es tu proceder como te planificas, como procedes**

Bueno, básicamente haciendo lo que ella me pide, depende de lo que ella me pida.

Si es que me lo pide mientras estoy atendiendo, obviamente termino de atender a mi clienta y después procede hacer lo que ella me señalo

### **Y me puedes describir una situación como esta**

Si heee por ejemplo, como hacer facturas... bueno ahora Carmen esta a cargo de nosotras y yo cuando estoy atendiendo o le pido algo. Barbará ingresa al sistema esta caja de cosas... y bueno termino de atender a mi clienta, saco la factura que estaba en la caja, la ingreso al sistema y luego comienzo a pistolear cada una de las prendas.

### **Y cuando estas enfrentada a tareas nuevas, que es lo que te pasa, que sientes. Te pones nerviosa, te angustias o te gusta enfrentar algo nuevo**

Hee no, no me asusta para nada.

Hee yo soy así como súper proactiva, me gusta harto aprender cosas nuevas ya, así que no, no, no me da miedo

### **Porque te gusta aprender cosas nuevas, que sientes con eso**

Que siento con eso... siento que me voy complementando cada vez más osea, me voy haciendo mas completa como vendedora

### **Te han tocado como tareas en donde no hayas tenido una claridad de lo que estas haciendo, como que no te queda clara una explicación.**

Hee no... siempre he tenido claridad de lo que hago. Por lo menos aca si.

### **Y en tus trabajos anteriores cuando se te explicaba algo y no cachabas bien....**

Hee volvía a preguntar... Claro... ese era mi procedimiento si no entiendo algo... Sabe que no entendí me puede explicar por favor.... Y ahí la persona de nuevo me explicaba

### **Como tu jefa te asigna las tareas**

Hee bueno es súper básico el método, es simplemente que nos repartimos las tareas dependiendo de cual sabe hacer más cosas.

En el caso mío por ejemplo... yo y una compañera Natalia somos las encargadas de que cuando llegue mercadería tenemos que revisarla (8), revisar las cajas y así es cada vez el protocolo a seguir. Los días lunes yo barbará y mi compañera Natalia revisamos la cajas

### **-Cuando tu jefa de tienda te asigna una cantidad altas de tareas, como te planificas cuando tienes mucha demanda de tareas**

Bueno voy en el transcurso del día... he trato de hacerlo lo mas rápido posible... de lo mas grande primero y tratando de apoco ir sacando lo mas pesado y también entremedio voy atendiendo pero así básicamente me planifico.

Primero lo que hay que hacer más y de ahí voy distribuyéndolo en el transcurso del dia

### **Y te han tocado situaciones en donde no alcanzas a realizar una tarea, encomendada por tu jefa**

Hee no se po, por ejemplo un día haaa....

Cuando un día x, cualquier día que me toque ordenar mercadería y entra mucho publico... y el trabajo se deja ahí hasta que yo termine... y si es que ha habido mucho movimiento de publico y yo no puedo terminar el trabajo al otro día a primera hora lo termino

### **Que situación especifica te ha pasado... no se llegue un día martes y había una clienta que no pude**

### **atender porque tenia mucha demandas de cosas**

La verdad es que nosotras con los clientes.... Por un tema de que nosotras solamente trabajamos por metas.... Para nosotras es siempre primordial atender a nuestro cliente.

Entonces nunca se ha ido un cliente si que yo lo haya podido atender. Siempre en el fondo son las tareas asignadas que una de repente deja de pronto de lado un poco para poder atender

### **-Y cuando ponte tu no llegas a la meta que es lo que te pasa. Me puedes describir una situación**

Buuu... fome. Bueno el mes pasado llegue dos semanas a la meta, y depues no pude hacer mas metas...

### **Y porque no pudiste hacer más metas**

Porque no se pudo vender como yo pensaba, no vino la cantidad de gente, hubieron varios factores que influyeron y tuvimos hartos problemas con el sistema

### **-Y que te pasa cuando tienes problemas con el sistema, cuando la gente no ingresa aquí a la tiendas, como tu te lo tomas**

O sea es frustrante obviamente, pero no es algo que me ponga así ¡hay! ¡No! No hice mi meta no... trato que al otro día recuperarme y vender más

### **Y cuando vendes más, cuando pasa todo lo contrario, cuando teni un mes o una semana que cumplí la meta.**

Heee.... Es estimulante po. Es estimulante....adrenalinico porque tu mientras estas viendo los resultados siempre queri mas, es cuando uno va ganando plata y quiere seguí y seguir po (12). Eso po.

### **Y cuando tu jefa te asigna varias tareas, a ti te agrada que ella te supervise en cada tarea o prefieres tener algo más estable**

Heee...no sabes que no me molesta porque así yo también puedo aclarar dudas.

Heee en el caso de nosotras como te comentaba a mi jefa de tienda yo la conozco muy poco a la Sra. Miriam... en el caso de Carmen no anda muy encima de nosotras. Es mas es a conciencia nuestra si nosotros terminamos o no nuestro trabajo.

Por otra parte, prefiero que me haga retroalimentación, pero la verdad no... que ande encima mio no me molesta. Porque si estas haciendo la pega no te tiene porque molestar.

A parte si lo hace de buena manera obviamente no es molesto

Y si ella lo hiciera en el fondo de hostigas....yapo barbará apúrate... heee no, yo creo que ahí seria como estresante. Pero no, no me molesta

**Y ponte tu cuando tienes que hacer hartas tareas, ahora viene el inventario, lo que es el cambio de temporada a ti te gusta que ella te aliente para realizar esas tareas, como que te fuerza por decirlo de algún modo**

Haa sii... yo creo que incentivar a tu grupo de trabajo es bueno, tanto para la misma sala de ventas y como para las ganancias de nosotros.

Yo nunca voy a olvidar de la idea, que cuando trabaja con unos vendedores y hacíamos todas las mañanas un...un rito de animo para empezar bien la jornada de trabajo.

**Y que te pasaba a ti cuando se juntaba este grupo de vendedores para subir el animo, que sentías, como lo tomabas**

Uuufff... es entretenido porque realmente te sentí como con motivación...o sea yo creo que por algo se hace.

**Y nunca acá en la empresa la jefa te ha pedido ideas para no se realizar alguna vitrina. Te han pedido alguna idea o consideraciones**

Heee noo, no me han pedido consideraciones...

**Y a ti te gustaría integrar nuevas ideas en el caso que tuvieras una oportunidad**

Si por supuesto, de hecho a Jorge siempre le he dicho que...no se po... oye esto pudiera ir aquí... he no se...

Pero básicamente uno no se que... cuando en el caso de acá cuando uno mueve algo... porque cambiaron este te dicen... o porque no me avisaron... esto no debe de ir acá.... No se po....

Como que en el fondo tu no sabi, si hacerlo o no

**-Y con respecto a eso, cuando tu asumes o tienes la libertad de hacer algo que no estuviera planificado, por ejemplo de realizar algo nuevo lo realizar, o prefieres llevarte por una norma**

Mira para hacerte súper sincera, acá en el grupo de trabajo ellas son bien normadas... esto es así, la jefa me dijo que esto era así, no se hace de otro manera porque así es... por ende no existe gran libertad para poder hacer algo

**Y a ti te gustaría tener esa libertad para tener instancias de hacer algo que se te retroalimente, que te den instancias en donde tu aportes**

Si...

**Y porque si. Que sientes con esto a nivel personal**

Siento que estoy aportando y que están tomando encuentra mis ideas

**-Te han tocada tareas en donde no tienes la experiencia ni el conocimiento ni nada y tienes que**

## **proceder con las tareas de todos modos**

Sii... siempre...

De hecho a lo que estoy postulando ahora, a un cargo administrativo dentro de Flores.

### **-Y cual es tu necesidad de postular a este cargo administrativo**

Primero que nada poder entrar al ámbito administrativo porque el otro año voy a ingresar a una carrera relacionada con recursos humanos. Esto igual es totalmente nuevo para mí porque yo era jefa hotelera y no pude seguir porque me enferme de mis manos y es algo que me llama la atención.

Así que lo busco porque me llama la atención y es porque algo que quiere hacer

### **-Y como enfrentas estos nuevos desafíos para ti. Mira en nuestros trabajos siempre se nos imponen nuevos desafíos. A esto cuando tu te vez enfrentada a un nuevo desafío como reaccionas**

Bueno lo tomo he....

Yo creo que la persona que va súper segura, yo creo que eso es mentira... pero igual he... trato de tomarlo con tranquilidad y con la mente abierta y receptiva a todo lo que generamos, como es algo nuevo y aparte en todos lados te voy a sentir bien porque estoy haciendo otra cosa nueva, y porque estoy aprendiendo y voy a poder mejorarlo.

Yo creo que eso, es como la base de que a mi me gustan las cosas nuevas.

Yo siempre he pensando que mientras mas cosas sepas, mas completa eres y no solo como vendedora sino como persona

### **-Y porque quisiste postular al cargo de vendedora y no a otro cargo. Que es lo que te motiva ser vendedora**

Mira ser vendedora para mi... bueno para mi....fue algo....súper.... Que yo lo tome....

Porque yo no había encontrado otro rubro después que yo me enferme y es al rubro donde tu puedes entrar mas fácilmente, sin la necesidad de tener un título, sin necesidad de tener experiencia laboral... he no se po tu podi ir al jumbo y ser promotora o ser también vendedora.

Entonces yo por ese lado lo miro. Igual me ha costado pasar del lapsus de dejar la cocina y entregarme a esto, y es por un tema de sueldo, por eso yo me vine a aquí en flores.

### **-Y que es lo que mas te ha gustado de estos tres meses de vendedora**

En trato con la gente. Me gusta harto socializar, conversar con la gente. Y por eso igual quiere recursos humanos, porque aquí uno igual trata con personas

**Te ha tocada que en esos días no muy buenos que uno tiene. Con respecto a esto, te ha preguntado como estas, como te sientes**

Si la personas encargada hora, es bien preocupada

**-Y a ti te gusta eso de que sea preocupada. Es como vital como que la gente tome en cuenta como esta tu estado de ánimo porque eso influye mucho en tu desempeño laboral o sea.**

Si estay mal obviamente lo voy a demostrar en tu trabajo, pero si ella es bien preocupada

-Has tenido instancias en donde has establecido algún tipo de conversación que no haya sido de temas de trabajo con tu jefa de tienda

Si por supuesto

**-Y a ti te guste tener este tipo de conversaciones con tu jefa o prefieres tener conversaciones que sean laborales**

Es que yo creo el rubro de las ventas, es por ejemplo, en como tu te sientas. Aparte como que nosotras somos bien unidas las que trabajamos aquí Y entre las compañeras todas nos contamos cosas

...puya hoy día me paso esto...o me siento así...

Y obviamente siempre la más vieja te va a dar consejos y la ayuda obviamente en que ella te pueda aconsejar o dar palabras de aliento. Obviamente si.

Encuentro que es bueno, pero igual hasta cierto punto. O sea tampoco encuentro que hay que sacar el respeto y obviamente ella es mi jefa y no le voy andar contando hee no se po... las intimidades de mi vida. Sino más bien las cosas que se produzcan en ese momento

**-Aquí en flores has aportado alguna idea nueva lo que es en las ventas**

Hee bueno como te decía, no he tenido como la oportunidad, por el tema que ha sido bastante estructuradas. Por ejemplo cuando yo llegue y una dice algo o no se por una plantea algo. La respuesta es casi siempre la misma y cuando dices una idea...no se po esa idea queda en el limbo...

**.-Me puedes describir alguna situación en donde te hayas percibido distinta a tus compañeras, véase capacidades o véase a nivel de ventas**

Bueno, heem... yo creo, hee.... En cuanto a ventas, no se por yo vendo harto y me gusta vender y vender y todo, pero existe no se por ejemplo....yo tengo una compañera que ha estado con 4 clientes y tu no has vendido nada en el día y tu le dices oye déjame atender uno de tus clientes para poder hacer una venta y ella te dice nopo si son mis clientes ....y la cuestión y al final todos los clientes, lo atiende a todos pero a medio atender ya,,,,

No se en mi caso yo prefiero atender a uno bien que muchos al mismo tiempo que atenderlos a medias.

O sea yo no creo que soy tan...obviamente me preocupo de mis ventas y todo, pero si yo veo a alguien mal, no se una compañera que tiene menos ventas. O no se en ese ámbito yo paso... yo me hecho para atrás...oye atiende tu si total yo ya vendí ya

**-Y con lo que me acabas de decir, que te pasa, desde otras perspectivas**

En todo caso es con una sola persona que tengo ese problema.

Como yo las veas en la perspectiva que yo ayudo a mi compañera o mi compañera que....

Heee...en el caso de mi compañera realmente siempre esta la justicia divina, porque siempre ella es la que tiene mas devoluciones, mas cambios, mas problemas, mas todo.

Y en cuento a que yo sea mas, a lo mejor entrecomilla solidaria con mis compañeras es reciproco cuando yo estoy en el mismo lugar con ellas

**-y en relación a lo que mas te diferencia de tus demás compañeras**

Yo creo que soy mas ñoña que mis compañeras, hay no se, me gusta mas leer, hablo de otra cosas, no se en ese aspecto

**-y la jefa te ha hecho alguna diferencia no se en publico, no se cuando están en alguna reunión, la destaca uno por una**

Si po...

**-Y a ti te agrada que la destaquen una por una, o prefieres que esto sea mas en privado**

O sea yo creo que los reconocimientos entre tus pares, creo que son buenos para motivarte cierto...

Heee, pero tampoco, ella así hace una diferencia con el resto. Toda tenemos puntos que son valorables y otros que son tan buenos.

Pero si ella delante de mis compañeras, me dice que hago las cosas bien, que aprendo rápido, que tengo buena disposición

**-Y tu disfrutas cuando ella te destaca**

Si igual me gusta que me lo diga, si porque yo creo que a cualquier persona le gusta que le reconozcan las cosas que hace bien

Tu has tenido algún jefe que te haya gustado seguir o no se me gustaría ser como este jefe

Emmm, si pero no es de acá de la empresa

**-Y porque te gustaría seguir a este jefe que no pertenece a flores**

Me gusta por que es una persona perseverante. Y el lugar donde llevo, llevo por sus propios metros, por su perseverancia, por su valentía, hacer cosas nuevas

Yo creo que hasta el día de hoy yo lo ocupo a el como referencia

**-Y a ti que te gustaría más que tu jefa que delegara más actividades en el día o que tuvieras una relación, ya sea de amistad.**

Hee noo, como de amiguis no, pero yo creo que al delegarte mas tareas, te delegan mas responsabilidades. Por ende uno vuelve al tema que uno sigue creciendo

**Y has tenido acá, algo que desempeñar bajo una responsabilidad mínima. Como te lo has tomado**

He ¡si! realmente yo creo que mas que responsabilidades. La terea que a uno le da es el tema de manejar el dinero en la caja

**-y que te pasa a ti cuando te dejan la caja**

Hee... Orden porque es dinero. Igual he trabajado de cajera. Hice un curso de cajera bancaria, entonces el tema de la caja no me cuesta mucho

Pero si ser ordenada, en el tema de las boletas. Y si te están dando una responsabilidad como es el dinero una tiene que estar ahí concentrada en lo que esta haciendo. Se pierde algo... mas haya que se pierda y que lo tenga que pagar, también pasa por el tema de la desconfianza de que las otras pienses que se le perdió a ella o se lo robo

**Que factor tienes para levantarte todos los días para llegar a la empresa y aquí casi 9 horas**

Puya concretar mis metas po, por que sin este trabajo no tendría el dinero para poder pagar mi carrera que voy a entrar a estudiar, no pudiese postular a otro cargo, no podría hacer... haber... no hubiese podido hacerme Curriculum de otra cosa fuera de cocinera. Hee el ser una persona eficiente que se vale por si sola, de si misma, que se paga sus deudas, que se mantiene por si sola

Yo... creo que la estabilidad,, o sea la salud psicológica que te da al trabajar, te dice que eres una persona ocupada. Porque yo soy súper inquieta...

Y hago mil cosas, no solamente en este trabajo, porque yo también trabajo en mi casa.

Eso más que nada. Sentir que una es útil para algo

**Como te gustaría que tu jefa te fuera liderada. No se quisiera que mi jefa me diera esta labor y no**

**otras, me gustaría que fuera así**

Mas que en las labores a mi me gustaría, en otro ámbitos que fuera mas consiente, que cumpliera las cosas que dice... tu no podi dejar a un grupo de personas esperándote.

O sea si tu le deci a tu grupo de trabajadores que vas a tener una reunión para solucionar los problema...hay puya bkn la jefa se preocupa por nosotros, pero si esta no llega a la reunión, hace cualquier otra cosa menos de lo que te dice, anda en otra igual yo entiendo que tiene mucho trabajo por hacer y que no solamente esta a cago de nosotras

Pero yo también creo, que pasa por la responsabilidad de muchas personas que hasta que punto puede abarcar

Yo no me voy a echar encima la responsabilidad de tener 12 tiendas a cargo, si hay 10 ½ andando, lo mismo que mi compañera. El que mucho abarca, poco aprieta

Edad	30 años
Comuna de residencia	La Florida
Nº de hijos	1
Cantidad de meses trabajando en Flores	1 años

**Cuando tu jefa de tienda te asigna tareas u obligaciones como es tu manera de actuar o proceder**

Altiro

**Altiro ¿Cómo?**

Ella me dice a la tarde hay que abrir cajas, ¡altiro! No hacer caras porque yo soy heee....hago las cosas altiro

**Y cómo te planificas cuando tu jefa te encomienda una tarea, cuál es tu metodología**

Haber... te da en el transcurso del día lo que tienes que hacer, no dejo para mañana no que hay que hacer ahora.

Si ella dice que hay que hacer 10 cajas en el día, 10 cajas se hacen

**Pero eso te lo distribuye en el día o tu priorizas**

He... no por me arreglo...heee atiando y veo. Atiando y veo

**-Y esto no te ha traído algún conflicto al no estar enfocada en alguna cosa y...atender y ver...**

He no. Noo... hasta el momento no

**mmm como tu procedes cuando te asignan una tarea por ejemplo en donde tienes que tener una responsabilidad, no sé por ahora mismo que estaban con los groupon y en donde tú no sabes cómo hacer eso, como lo haces**

Mmm... haber cuando se hacen cosas manuales y es una responsabilidad estar en el caja y esta tiene que estar cuadrada... no sé por uno ahí... hee...

Pasa de la responsabilidad de lo que están un más por. Ósea como le dije a las chiquillas ustedes se

hacen cargo si falta plata de una cosa de las boletas que se emitieron que fueron de ellas. Ellas las hicieron, ellas se apuraron, ellas no hicieron esperar un poquito, o no quisieron esperar tampoco, o solidarizar un poco. De repente decir no por, el sistema se cayó ninguna sabe hacer boletas manuales, entonces para que la vamos ascender la responsabilidad a la nataly

**-Cuando te ha tocado hacer boletas manuales, que igual es una responsabilidad, ¿como lo haces?**

A mi... es que yo no las hago

**Y por qué tu no la haces**

No porque no...yo... a mí me enseñaron por teléfono. Entonces yo creo que no es una responsabilidad que te enseñen por teléfono, yo creo que no es algo formal. Yo creo que si te enseñan algo por teléfono un día X, un puro día X y esto yo lo hice hace 3 meses atrás y si se me olvido ahora es como lógico que no sepa. Una cosa así

Yo me desligo de esa tarea porque no se

**-Te han tocado situaciones en donde has tenido que realizar una tarea nueva para ti o un procedimiento nuevo**

Si....

**-Cuéntame**

Una... una boleta... osea una nota de crédito que no estaba la jefa, que no estaba la cajera, que no estaba nadie ....

Y yo fui y me atreví y la Bertita me dijo hagámoslo cargo de esto. Y yo le dije usted se va a ser cargo? Y me dijo si yo.

Y bueno ahí nos hicimos cargo, porque la Viviana estaba ocupada, la Viviana no pudo bajar ayudarnos, yo lo único que le fui a preguntar a ella, que me asesore también por ella...

Que fue...que le pregunte que si era pago en efectivo o pago en boleta...

Fue eso no más que le pregunte y me atreví yo...así que igual lo he hecho

**-y en que te tomaste para poder hacer esto**

He no se por, que soy atrevida no más por

**-Pero eso de que va, uno igual posee una cierta seguridad o ciertos temores**

Ha no... porque igual he... decía todo por... osea decía todo... osea decía paso a paso lo que tú debes hacer. Así que lo único que tenía la duda era eso. Osea que ponerle pago en efectivo que salía una E no

más o era pago en tarjeta que salía una T, yo quería saber eso no más. Que no me salía como escrito

**-Y cuando tú tienes esas situaciones tú te apoyas en otras personas o prefieres tu hacerlo sola**

No... trato igual de apoyarme en las chiquillas, porque llevan mucho más tiempo y porque trato de apoyarme en ellas, porque veo la situación en que ellas me pueden decir... no es que se pueden enojar... o no se hace así mejor.... ¡mejor!

Igual me apoyo de repente en ellas

**-Te han tocado situaciones en donde has tenido que realizar tareas con límites de tiempo, no sé por ejemplo sabes que hay que hacer un inventario y este tiene que estar en una hora más**

Si...

**-Me puedes contar, como que episodio**

Hooo fue un episodio de puros reglamos primero de parte mía no

**Y como fue esto de puro reglamos**

Reglamos porque dicen que hay que hacer la pega al tiro, aunque una tiene ya cosas que hacer que mandan de arriba, porque una vez hicieron una venta arriba y era grande y había que echar miles de cosas en una caja y nos hicieron tirar puras facturas... ¡facturas!

Y... lo necesitaban como para las 4 de la tarde una cosa así... y eran las dos... y... como se llama...y....

Una vez fue la carmensita que fue que me ayudo, osea ella me dio la responsabilidad a mí pero ella también se hizo cargo de lo que a ella le dijeron, osea ella también se hizo responsable...

Lo hicimos entre las dos y lo sacamos

**-Y como lo sacaste, que aplicaste, en que te apoyaste...**

No por...estábamos...mientras carmensita atendía , también me atendía a mi... osea ella vendía pero para las dos y yo mientras estaba pasando rapidito ahí... después cuando ya yo decía ya termine esta caja y ella me decía ya yo termino esta otra y yo le vendía a ella y a mi

**Ya se repartían las tareas...**

Si nos repartíamos, de todas maneras, pero siempre de a dos

**-Te han tocado tareas en donde una explicación no te haya quedado clara**

Mmmm no hasta el momento no...

**O sea que hasta el momento todo te ha quedado claro y pongamos un caso hipotético, en donde te indican algo y no sabes cómo proceder o no quedaste clara con la explicación, que podrías hacer tu**

Pido ayuda ha... a mi compañera no mas

**-A tu compañera y a tu jefa no le pedirías ayuda...**

De todas maneras, es que en el momento que no está la jefa entonces entre nosotras nos apoyamos

Pero si esta ella sipo, yo de todas maneras me dirijo a ella altiro

**-Te han tocado situaciones en donde tu jefa te ha encomendado varias tareas al mismo tiempo**

Mmmm si por, porque ella en la mañana siempre llegaba y nos decía....

Vamos a hacer esto, esto, esto....pero dentro de todo el día

**-Y a ti te gusta que ella opere así**

Si por

**-Y porque te agrada**

Porque me mantiene ocupada y el día se pasa más rápido, o si no me siento y me quedo dormida (risas)

**-Y que pasa cuando llega una jefa y no hay mucho que hacer**

Bueno yo me pongo...heee...no sé por... haa....

que estar en una casa no más. Si no hay tareas y si esta todo ordenado hay que limpiar, sacudir, barrer no sé por...

Hay algo que siempre hay que hacer

**-Me puedes describir como te asigna las tareas tu jefa**

Haber ella llega en la mañana y nos llamaba a todas y nos decía ya....

Hoy día ya hoy día nos llegaron cajas y que abrir cajas....y hay que ordenar y mover las manitos...y tratar de vender

Cuando no había que abrir caja, ella siempre decía que había que limpiar, que había que echar una limpiadita hoy día, así que hay que sacar todo lo que está sucio para poder limpiar

**-Y tú haces todo lo que ella te indica**

Sii claro

**-Y nunca te ha tocado en donde hayas tenido que realizar cosas sin que estas te las hubieran dicho. Realizar una tarea o procedimiento, sin que tu jefatura te lo haya dicho**

De parte de ella no... osea si por...si lo he hecho

**-Y en que instancia lo has hecho**

Ahora como esta con licencia, hacemos de todo

**-Y que es hacer todo**

Repartimos las metas, que ella lo hacía. Como esta con licencia ella no lo puede hacer. Entonces la carmensita le asigna la meta de la tienda y la repartimos entre todas, eso ya no es mi labor

Lo otro mirar los correos que tampoco es mi labor... ya no se quién sabe hacer tan cosa... ¡ya! Yo sé

**-Y cuando te tocan hacer tareas que no corresponden a tus labores, como lo tomas que haces...**

Depende porque si no hay una cosa que hacer en la tienda, osea que no hay que limpiar....

Nosotras lo hacemos de vendedora, si no hay problemas. Pero si hay muchas cosas por hacer como equipo... claro uno siempre va a decir puya hay que hacer esto más esto otro porque esto no, nos corresponde. Sipo igual una reclama

**-Y porque reclamas**

Porque no, nos corresponde eso. Es pega de la jefa...hooo...es pega de la supervisora o de otra persona que no, nos compete a nosotras

La otra vez nos tocó una escena así, en donde había que hacer la vitrina.

En donde no, nos corresponde a nosotras, en donde le corresponde al Jorgito. Entonces nosotras decíamos si hay una persona por tienda, porque nosotras tenemos que hacer esto otro. Siendo que nosotras tenemos que revisar las cajas, atender, vender, ordenar, limpiar y ver a la gente y ver hee todo...

**-Y cuando tiene que hacer hartas tareas tu jefa te alienta para hacerlas**

Solamente en las metas

**-Y por qué solamente en las metas**

Porque como que eso nos alienta ella, porque es un bien común para cada una

**-Y a ti te gustaría esta instancia se repitiera en otra, que no se dé solamente en las metas**

Es que no... heee... yo me aliento sola, me da lo mismo que me alienten.

No dependo de alguien, que me diga vamos que se puede. Heee... ¡no!

**-Y esde donde sacas esa motivación para alentarte tu sola sin la necesidad de otros**

De que me levanto por plata

Claro es como que yo que...ese es mi lema. Yo digo ya pero bueno yo no vengo aquí por bolitas de dulces si no me siento todo el día y me pagan con bolitas de dulces

**-Y cuál es tu justificación para estar aquí en la tienda y hacer todo los días lo mismo**

Bueno por lo que pagan y las metas que uno hace. Igual lo que vas a ganar es tu esfuerzo

Osea nosotras trabajamos por un sueldo base, más de ese sueldo base a nosotras nos dan bonos, bonos de gratificación y más si nosotras llegamos a las metas nos dan... trato de llegar yo a las metas y porque no se puede llegar es porque fue imposible poder llegar y no es porque fue uno

**-Y cuando no llegas a las metas que es lo que te pasa**

Lo tomo como un fracaso. Es ahí donde yo me empezó a sugestionarme si realmente estoy bien en lo que estoy

Puya dan una meta alta y el tiempo no es tan bueno, y así... yo claro me empezó a sugestionar 15

**-Y cuando llega a la meta**

Cuando llego a la meta...bien por. Me siento como tranquila, me siento como lograda. Que ya hice algo, que termine la semana bien

**-Y esto te motiva para seguir para la otra semana**

Claro por...de todas maneras

**-Cuando tú me dijiste que cuando no llegas a la metas te frustras. Por qué viene ese frustramiento, que pasa**

Es que no cuento con esa semana con plata, es como en vez de sumar voy restando y quedándome ahí no más por

**-Te han tocado instancias en donde tu jefa te haya supervisado más de una vez en una sola labor**

Heee no.... Heee no....

**-Y por qué no**

Porque yo le entiendo súper bien a la jefa.

A mí una pura vez me la explica y ahí yo sigo sola

**-Y a ti te gustaría que ella a ti te supervisara**

Mmm... no encuentro que sea tan necesario

**-Es decir que no crees que sea tan necesario, es decir, que igual tiene una cuota de necesario**

Hay cosas que a una se le olvidan por te tú, son muchas cosas, son muchas tareas en el día. Son distintas de todas maneras. Son distintas en el ámbito que hay una caja con plata, y que de la caja haya boleta...

Osea son muchas tareas muy distintas, que se te olvidan lógicamente...

**-Y que procedimiento puedes hacer tu para que las cosas no se te olviden. Que metodología puedes ocupar**

Es que si no me apoyo por la jefa o por la persona que sepa nooo....

Porque la intensidad es también de cada una, la que te enseña por

Yo a la jefa las veces que yo le he preguntado algo en que se puede hacer...mejor lo hago al tiro, que nunca se me olvida.

No sé porque yo encuentro que ella enseña súper bien, yo le entiendo al tiro, me queda el 100% claro, ninguna duda, ninguna nada

De repente yo hasta le pongo situaciones a ella por. Entonces yo le digo oiga jefa y si llega supongamos no sé por... y si me pasa todo lo contrario osea la.... Lo mismo pero al revés

**-Y porque te gusta poner a tu jefa en otras situaciones**

Porque que en caso que me pase lo mismo, pero al revés yo ya lo sé, no voy andar preguntándole de nuevo

**-Te han tocado situaciones en donde tu jefa te manda hacer una labor en donde debas arreglártelas solas para realizarlo**

Si al principio me paso...cuando me mandaban a una carpita allá abajo. No tenían gente... y me dejaron a mí

Y claro ahí fue cuando yo empecé... ahí...yo empezaba no se jefa yo voy a empezar a limpiar esta

cuestión porque hay un cuchitril.

No me digo haga lo que usted quiera....

Y ahí la jefa empezaba a bajar...eso yo note ahí

**-Y por qué empezaba a bajar**

Porque estaba ordenada, se mantenía ordenado, ella entraba y no estaba todo amontonado. Era algo como a que ella le nacía estar ahí...ella bajaba conmigo. Y estábamos las dos y me decía natita te voy a traer más cajitas y de repente ella me decía sabes que te las voy a ingresar o mira ven para que aprendas, o ella estaba en el computador ocupada y ello le decía ya jefe quédese ahí no más yo me las arreglo

**-Y como te las arreglabas**

Ella me decía no más por, ella me decía... ella me ponía la clave y yo ingresaba las facturas, porque ella me decía todo

**-O sea ella te decía y tú lo hacías, no tomabas notas o algo así...**

He no... ¡nada!... por eso yo te digo así yo soy como atrevida ya lo hago no más como que en el camino voy tapando las dudas

**-Cuando tienes que realizar un nuevo trabajo, es decir, haces uno y a este se le integra una nueva planificación. A ti tu jefa te ha pedido alguna nueva idea o alguna observación de lo que hay que hacer**

Mmm.....mmmm.... Como algo nuevo. Que ella pida como opinión

**-Si exactamente**

Mmm... no me ha pedido como opinión, no me ha tocado cosas así

**-y a ti te gustaría aportar en una idea o en una metodología**

Tu deci como en un especie de cambio, ¡sí! De todas maneras

**-Y por que**

Porque si... yo creo que mira... haber... te voy a ser bien sincera en esa parte. Por el sueldo yo encuentro que hacemos muchas cosas como por lo poco que pagan. Yo encuentro que en la empresa igual se ahorra un poco de plata en vez de contratar gente para...

Ahora aquí solo contratan vendedoras... vendedoras.... Vendedoras... estamos tapadas en vendedoras. Ya no damos a bastos con los clientes, que mira que yo lo atiendo, que cuando el tiempo está demasiado malo es ahí cuando empiezan las guerras. Y que es lo que pasa que unas de las dos deben de agachar el

moño para que, para que no se forme una....

### **Y porque bajar el moño**

Porque una si no lo baja, viene la jefa y ahí y se lleva al cliente, me entendí. Entonces tu deci ahí, ya por mientras más problemas por un cliente que puede llevar \$10.000 pesos y tú te vas a poner a pelear con todos

Es como decir, cual es la equivalencia, ya... llévate los \$10.000 pesos si total me puedo hacer 20 con otro. Una cosa así

Heee... contratar ponte tu gente para reponer, en vez de que nosotros estemos abriendo las cajas y colgar... contratar a dos personas para que que cuelguen y estén dedicadas a eso.

Lo otro es para ordenar, es mucha gente y esta la cagada así y una tiene que estar ahí no se colgando, porque ni siquiera deja una la embarrada si no que la deja el cliente

**-Y te han tocado instancias en donde has tenido que realizar una tareas y te ha dicho aporta algo nuevo en esto. De dejo una tarea, pero vea tela tu como lo puedes realizar**

Heee no... no me ha tocado. Ella no da así como esa indicación, ellas las da no más. Esto es así y así lo arreglan

**-Y a ti no te gustaría cambiar eso**

Mmmm... hasta el momento no hemos tenido algunas diferencias que hayamos tenido las dos. No por se vería mejor así o haza

**-Y te han tocado situaciones en donde.... Mejor describe una situación en donde has tenido un mínimo de responsabilidad en el cargo en donde no hayas tenido la supervisión de tu jefa**

Ooo con el accidente que paso, que tuvo un accidente una señora, que yo tuve que poner la cara y como que me tiraron sola a mi

**-Y me puedes contar que paso, para que yo pueda entender el contexto**

Lo que pasa que una clienta se cayó, se golpeó la boca, se quebró los dientes. Ella se sentó la ayudaron un poco. La auxiliamos de repente en el baño para que se limpiara la boca, se rompió la boca... llamando a radios taxis... y la carmensita estaba... ella era la encargada de la tienda, la personas que estaba encarga mientas no estaba la jefa

Y la carmensita no se quiso hacer como cargo. Entonces yo estuve todo el tiempo haciéndome cargo yo. Cuando llego carabineros también la tuve que dar yo...heee... cuando se fue también... darle la cara yo a la clienta también...

A ella y a los familiares de ella,

**-Y cuando tuviste que hacer esto que te paso... como lo viviste... como lo experimentaste**

No para mí fue penca igual. Porque yo dije porque tengo que estar yo ahí. Dando la cara por problemas que pasan en la fábrica, si aquí yo soy una simple obrera no más

Osea yo, no tengo porque dar caras, de una accidente, que este se podría haber evitado. Me sentía haber sin apoyo, para que te vaya a mentir. Me sentí puya que lata que una tenga que dar la cara, sabiendo que uno que puede hacer, mas todavía me sentía como amarrada de las manos porque me decía que se puede hacer en estos casos.

Yo no tenía permiso para nada, ni siquiera como para decirle, sabe que tome un radio taxi, vaya donde quiera yo se lo pago, nosotros se lo pagamos

**-Y frente a esto, tú no te tomaste una atribución de esto y después informarlo a tu jefa**

Si... por... si yo me hice cargo de todo...todo...

Y todo transparente así... y el caballero del radio taxi me traía la boletita y yo le pedía los datos a él, el número de la patente, a qué hora fue, a la hora que volvieron y el vale que te da el radio taxi, porque no me quedaba de otra como no la íbamos a auxiliar.

Claro, ahora ella quiso ir a una clínica, bueno la llevaron a la clínica Vespuccio y después allá el caballero volvió y me vino a dejar la boleta para pagar. Todo quedo en documento pendiente. Me tuve que tomar esos atributos porque ella me exigía que tuviera que socorrerla

**-Y cuando te toca un cliente difícil, un cliente complicado, como lo atiendes...**

Haber... cuando tocan clientes... lo normal que hago, por lo menos yo. Los saludos, les doy las ofertas, le digo lo que hay de bueno y lo que hay de malo. Y ella ve y cualquier cosita ella me puede consultar.

La dejo prácticamente que vea, que vea todo lo que quiere y después si quiere se pague conmigo o sino que busque a otra

**-Te han tocado tareas en donde no sabes cómo hacerlas, en donde no tienes ni la experiencia ni el conocimiento ni el aprendizaje como para realizarlas**

Como no se... como una boleta... así no mas

**-Pero así como, es posible que me puedas describir lo que paso**

No llamo porque no te contesta nadie, una ya no toma el teléfono para eso. Y bueno si no saben las chiquillas y si no sabe nadie.... Lo hago y después que lo solucione contabilidad

**-Que es lo que más te gusto cuando postulaste al puesto de vendedora**

Bueno, en el tiempo que yo entre...ha yo dije que bien es una fábrica en donde tiene hartos empleados, hay hartas sucursales dije yo. Así que no deben de pagar tan mal. Seriedad un poco también por el contrato

**-Y que es lo que te motiva al estar como vendedora**

El servicio al cliente. Porque estoy acostumbrada. Trabajo que he tenido ha sido servicio al cliente.

Se manejar muy bien a la persona, alterada incluso para atenderla y tratar que no sea conflictivo

**-Y a ti te gustaría tener como capacitaciones**

Si de todas maneras, porque hay de repente ocasiones que una aun no las sabe manejar. Como el cliente agresivo

**-Y frente a este cliente agresivo, como es que tú lo puedes atender o ayudar**

Heee...bueno pasa al tiro a uno más grande, al jefe

**-Y si no estuviera el jefe o supervisora o el encargado.**

Trataría de calmarlo lo más que pudiera no más, si se pone cada vez más agresivo, ahí llamo a carabineros no mas

**-Y porque vendedora y no otro puesto**

No es que lo que pasa que a mí me gusta empezar de bien abajo.... Desde más abajo mejor, desde donde empiezo.

Porque antes de tener un puesto mejor todavía, siempre me gustaría saber lo que opinan los de abajito. No me gusta ser como la humilde ya, a lo mejor hacerme un poco... empezar desde abajo me interesa ser siempre eso ser siempre de abajo, porque yo empecé con esta cuestión de manipulación de alimentos y prevención de riesgo, como la seguridad de eso, y yo debería estar trabajando como segurito

**-Y porque no seguiste en esto**

Porque yo no soy de sentarme en una silla y estar dependiendo de alguien y que este me diga si o no lo pueden mandar. Osea esto tampoco está en las manos de uno, preguntar al de arriba, sabe que esta persona está enferma puede firmar para su retiro....

Claro... cuando yo lo estudie era otra cosa, pero cuando yo lo ejercí era otra cosa distinta. Entonces yo dije para que uno estudia esto si no tiene la seguridad de mandar al empleado a un lugar de asistencia. Osea hay que preguntar primero antes de enviar a la persona y si te dicen que no, como le vas a decir a

la persona que no puedo. O no, no es necesario

**-Y tu tomas decisiones autónomas o siempre dependes de lo que te diga tu jefatura**

Si lo que te diga tu jefatura. De todas maneras de lo que te diga tu jefatura

**-Me puedes describir si has tenido un tipo de conversación con tu jefa que no haya sido laboral.**

Si por todas las mañanas, cuando veníamos del micro.

**-y a ti te agrada establecer conversaciones con tu jefa.**

Si me gusta, pero lo personal mío no, situaciones que a uno le pasa si,

**-Describeme una situación en donde te haya tocado a ti, en donde tu jefa te haya preguntado tu estado de ánimo, en un día donde tú estuvieras mal**

No

**-Y a ti te gustaría que ella se acercará para saber de tu estado de animo**

Lógico, porque uno siempre busca en quien desahogarse y de repente necesita un poco de apoyo de la jefa, no sé ante cualquier cosa que ella sepa el motivo porque ella falto. O porque una va a llegar más tarde

Además, yo no tengo confianza, lo que se llama confianza con ella no, solamente de jefa a trabajadora

**-Y a ti te gustaría tener más confianza en tu jefa**

No... no... porque ella es la jefa no mas

**-Te has sentido apoyada por tu jefa**

Mmmm si.... A veces

**-Me puedes describir una situación en donde te hayas sentid apoyada**

Cuando yo estaba haciendo cambios abajo ella me apoyaba. Me decía hacerlo no más, hay te quedo bonito

**-Ella te ha apoyado en un conflicto personal que tu hayas tenido y en donde te haya afectado con el desempeño en el trabajo.**

He... no porque no me ha pasado tampoco

**-Y si te pasara, el tema del asalto que paso aquí, igual no fue menor.**

Ella en esa situación, no apoyo no te voy a mentir, ella no apoyo en ningún ámbito en nada. Por ella no se la jugo, porque ella o yo si hubiera sido jefa yoo en esa situación habría ido a catetiar allá arriba, aunque que allá ido todas las semanas lo hubiera hecho, para conseguir una charla grupal para mi grupo, porque a ellas le paso esto, incluyéndome yo como jefa que es lo que tengo que hacer.

Para que todas estén tranquilas, y para lo otro que nos den una charla como de seguridad

**-Como te gustaría que te tratara tu jefa**

Es que yo no tengo mal trato con ella

**-Pero como es el trato que ella te da, lo puedes describir**

He Natalia o natita ella me dice a veces si puedo hacer esto y yo le digo pero porque me pregunta

**-Y a ti te gusta que ella te delegue tareas siempre**

He... ¡sí! De todas maneras

**-O prefieres tomarlas por tu iniciativa propia**

Noo... prefiero que me diga ella de todas maneras. Ella es la que domina ahí por.

**-Describeme una situación en donde te hayas impuesto un desafío laboral**

He... Por la metas no más. Cuando ella me dice ya... me dijeron esta meta de 10 millones para el local. Y me dice sabes que nos pidieron que a cada una le impusiéramos una meta y tu meta Natalia es de un millón, ese es tu desafío tu teni que llegar al millón

**-Y te agrada que ella sea así, que tenga ese proceder.**

Si me gusta, igual no soy muy allegada a los jefes, no soy tan así. De nuestro esa distancia

**-Describeme una situación en donde hayas aportado más de una idea**

Mmm... en cuanto al orden.... Y ahí se enojan las chiquillas, yo les dijo chiquillas aquí todas ordenamos, aquí nadie es empleado de nadie. Ordeno y ya digo. Este sector es tuyo. Dividámoslo por sector ya somos 4 o somos 5, las que vienen mañana se dividen por tres y el sábado venimos todas y se divide por 5

**-Y eso te lo toman en cuenta**

Si me lo toman

**-Y no se en ocasiones cuando llega la supervisora y le encomienda una tarea a la jefa y esta las**

### **juntas para intercambiar ideas**

No... Ella nos pregunta. Y me gusta esa instancia por que a uno se siente que la toman en cuenta. Independiente de que yo de la idea

#### **-Relátame una situación al interior de la tienda en donde te hayas sentido diferente en relaciona tus compañeras. En donde tu jefa te haya destacado por una buena labor**

No, yo ahí no me gusta, sentirme ni más ni menos, porque siempre digo aquí somos un equipo y si una vendió muchas más fue porque gracias a las demás que la apoyamos

#### **-Pero a ti te gustaría no sé qué ella realizara una reunión en donde las destacara por sus labores**

No, no me gusta que destaque, porque todas vamos a ser lo mismo

#### **-Según tu percepción que es lo que más te diferencia de tus demás compañeras**

Me diferencia que soy más activa

#### **-Y tú crees que eso ella, te lo destaca, te lo hace ver**

Si, de todas maneras. Por ejemplo me dice Natalia hay que hacer estas dos cajas que a lo mejor las otras están todo el día en eso y yo en una hora la termino

#### **-Y nunca te ha tocado alguna instancia que hayas querido ser como un jefe.**

Noo....

Y tu jefa de ahora no....

No es que yo separo mucho la relación que con el jefe, yo no admiro ni me gusta que me admiren

#### **-Y tú que prefieres que tu jefe tenga una relación contigo más cercana, más personal o prefieres que la relación sea basada en solo labores con el trabajo**

Prefiero la que me delegue tareas no más, porque yo aquí no vengo hacer una vida social. La vida de ella con el trabajo de ella, no es la misma que la mía.

Ella a lo mejor puede trabajar por necesidad y porque se lo gana o yo puedo trabajar porque no tengo necesidad si no que trabajo porque me gusta. Me entendí es por eso que yo separo lo que es el jefe con el empleado

#### **-Y cuál es tu compromiso que tú tienes con la empresa**

Napo, sacar la pega que se saca en el día. Porque cuando dan mucho trabajo hay que sacarlo en el día. Pero nada más, hacer lo que se tiene que hacer. Mantener la tienda limpia, ordenada. Vender tratar de

llegar a las metas

### **-Que metodología ocupas cuando se cae el sistema**

Yo ahí digo, yo no vengo hasta que llegue el sistema. Porque ingresar boletas manuales, no me voy a arriesgar que me mande una embarrada o después que me reten a mí.

Porque siempre llegan los días lunes, al tiro retándote, ni siquiera te preguntan.

Igual... hay gente que esta capacitada para tener a un grupo de gente y otra que no

### **-Y que gente está capacitada para tener un grupo de gente**

Esta gente tiene que ser del grupo, que dé la cara por ese grupo, que el jefe tiene que estar a la par con nosotros, saber todo, conocernos, saber los nombres, saber cómo esta por ultimo... como estuvo el fin de semana chiquilla... Ya díganme las inquietudes que tiene para hoy día... no sé por qué el cabecilla sea como allegado al grupo de trabajo.

Porque yo he trabajado con gente y he estado a cargo de grupos y nunca me sentí, ya yo soy la que mando aquí. No si no que era parte del grupo y cuando pasaba algo yo daba la cara, pero siempre con el grupo atrás si el grupo opinaba esto y yo también opinaba lo mismo.

Todos opinábamos lo mismo, no que yo me voy a destacar. Y que solamente sirve para llamar a atención, y si la voy a llamar lo voy a ser de una manera sutil.

### **-Como es tu jefa idea**

Hoo mi jefa idea que aún no la tengo. Que sea igual que uno que se sienta al tomar desayuno que se siente con todas nosotras y que las demás no estén calladas cuando ella esta sentada o que una se siente extraña al grupo. Que sea más cercana. Como que averigüe un poco de cada una para que para que después tenga una percepción más adelante por si pasan cosas. Que sea más humana que te entienda lo que te pasa y que te de una confianza hasta un cierto punto.

Que te pregunten como estas, así me gustaría más, así sería un liderazgo mejor, porque uno trabajo bien con el grupo.

Ponte tu cuando la encargada anda alterada, todo el grupo anda alterada, y todos se descomponen. Y eso a mí no me gusta.

La que está en la cabecilla de todo importa, cuando el jefe anda pesa eso a mí me descompone y eso antes no me pasaba.



Categoría	Tópicos	Unidad de Registro Entrevista
<p><b>Tipos de Liderazgos</b></p>	<p><b>Planificación y/o metodología de la tarea</b></p>	<p><b>(A6)</b> <i>Si lo escribí, y me acuerdo que me lo lleve para la casa (...), todos los 14 eran como por ejemplo en ese tiempo, sostener de encajes me entiende...los 15, los que empezaban con los 15 eran los colales, los 17 eran las pantaletas, los 16 eran los bikinis y así era siempre la familia</i></p> <p><b>(A9)</b> <i>(...) Primero se recibe la mercadería ya una vez que tu pasaste toda la mercadería ahí se empieza a guardar, porque si empiezas a recibir la mercadería y la empiezas a guardar al tiro y en esa guía te faltó...no es que... hay que saber, hacer cada paso (...)</i></p> <p><b>(A10)</b> <i>(...) Primero ingresamos toda la mercadería una vez que esta todo ingresado, se recepciona y luego se guarda o se va reponiendo. Eso es un orden.</i></p> <p><b>(B4)</b> <i>Me voy guiando en los procedimientos, con los correos que llegan. Y bueno acá se imprimen y todo y así paso a paso los voy siguiendo.</i></p> <p><b>(C2)</b> <i>Bueno primero pongo mi código de vendedora, cierto...después se les pide el Rut a las personas, lo ingreso al sistema de flores, colocando su nombre, su día de cumpleaños, su domicilio, su teléfono, lo ingreso al sistema y ahí ya procedo a hacerle la venta. Que pistoleo los productos, después le hago el vale, y ahí se imprime y saco el vuelto de la caja</i></p> <p><b>(C5)</b> <i>Si es que me lo pide mientras estoy atendiendo, obviamente termino de atender a mi clienta y después procedo hacer lo que ella me señalo</i></p> <p><b>(C9)</b> <i>(...) de lo más grande primero y tratando de apoco ir sacando lo más pesado y también entremedio voy atendiendo p asi básicamente me planifico.</i></p> <p><b>(D7)</b> <i>No por...estábamos...mientras Carmencita atendía , también me atendía a mi... ósea ella vendía pero para las dos y yo mientras estaba pasando rapidito ahí... después cuando ya yo decía ya termine esta caja y ella me decía ya yo termino esta otra y yo le vendía a ella y a mi</i></p> <p><b>(B1)</b> <i>Lo clasifico, y sigo las instrucciones que ella me da.</i></p>

	<p><b>Iniciativa en la elaboración de tareas</b></p>	<p><b>(A3)</b> (...) <i>prefería ir y meterme en el sistema aunque no supiera que era...me entendí...? Claro porque yo digo a veces es una máquina y que le va a pasar, entiendo que igual hay que atreverse a ser las cosas mm no se mi forma de pensar...</i></p> <p><b>(A5)</b> (...) <i>yo lo aprendí sola, de repente....sabías lo que hacía ¡yo! Desarrollaba el que estaba al lado envuelto y decía...haaa!! Esto va así entonces y lo hacía igual y así me entiende? (...)</i></p> <p><b>(A24)</b> (...) <i>pero cuando fue lo del sistema yo trajiné solita me metí ahí, me acuerdo que los días que de repente estaban así malos y no había gente...va me ponía a revisar el computador.</i></p> <p><b>(B29)</b> (...) <i>no sé por me pongo a ordenar o limpiar que se yo, trato de hacer algo para que se vea movimiento</i></p> <p><b>(C4)</b> (...) <i>si yo creo que todos los días hacemos cosas que nos nace hacer, tanto como limpiar, ordenar, colgar, reponer (...)</i></p> <p><b>(435)</b> <i>Siempre pienso en algo que hay que hacer...igual que estar en una casa no más. Si no hay tareas y si esta todo ordenado hay que limpiar, sacudir, barrer no sé por...</i></p> <p><b>(B17)</b> <i>Bueno los cambios no más acá, dentro de la tienda. Mira vamos cambiando que se yo, son los mismo productos, pero los colores mejoran mucho en la visual. La gente puede decir haaa! este es nuevo, y si es nuevo si, pero ya había estado.</i></p> <p><b>(C16)</b> <i>Pero básicamente uno no sé qué... cuando en el caso de</i></p>

	<p><i>cuando uno mueve algo... porque cambiaron este te dicen... o porque no me avisaron... esto no debe de ir acá.... No se po....</i></p> <p><b>(C17)</b> (...) <i>acá en el grupo de trabajo ellas son bien normadas esto es así, la jefa me dijo que esto era así, no se hace de otro manera porque así es... por ende no existe gran libertad para poder hacer algo</i></p> <p><b>(B5)</b> <i>No, nunca lo he hecho. No... siempre sigo las normas, si que hacer algo lo hago o sino no más po'. Trato de mantener a margen y no pasar a llevar a mis jefaturas (...)</i></p> <p><b>(C18)</b> (...) <i>como es algo nuevo y aparte en todos lados te voy a sentir bien porque estay haciendo otra cosa nueva, y porque es aprendiendo y voy a poder mejorarlo.</i></p>
<p><b>Delegar de tareas</b></p>	<p><b>(A4)</b>....<i>a mí por ejemplo ella me asigno una mesita que había con los pijamas, que yo siempre tenía que tener en la mesita los pijamas ordenados, ya po, tenía que tener los pijamas doblados, con su alarmita y esas cosas me entiende usted...? Y qué.... por ejemplo lo pijamas de satín tenían que estar a un lado y los de algodón en otro lado, por ejemplo en la manera que ella me enseñó a mí, porque nos asignaban distintas tareas...o cuando llegara un cliente saludarlos...</i></p> <p><b>(A34)</b> <i>Yo prefiero que me diga las tareas que tengo que hacer diariamente.</i></p> <p><b>(B6)</b> (...) <i>Por ejemplo si yo llego en la mañana y ella me digo sabes que hay que hacer esto y esto, ahí lo distribuyo en la mañana y después lo otro que me queda en la tarde. O lo dividimos entre mi compañera y yo.</i></p> <p><b>(B7)</b> <i>Depende de... de que si hay que modificar la tienda hay que cambiar las ropas y todo eso ya se hace en la mañana y como en la tarde entra más público, porque la prioridad es la venta.</i></p> <p><b>(B9)</b> (...) <i>y nos distribuye a cada una de nosotras cada sector. Bueno a mí me designa el sector del principio el de la entrada (...)</i></p> <p><b>(C7)</b> <i>es simplemente que nos repartimos las tareas</i></p>

		<p><i>dependiendo de cuál sabe hacer más cosas. (...) yo y una compañera Natalia somos las encargadas de que cuando llegue mercadería tenemos que revisarla (...)</i></p> <p><b>(C29)</b> <i>La tarea que a uno le da es el tema de manejar el dinero la caja</i></p> <p><b>(D1)</b> <i>Ella me dice a la tarde hay que abrir cajas (...)</i></p> <p><b>(D2)</b> <i>Haber... te da en el transcurso del día lo que tienes que hacer, no dejas para mañana (...)</i></p> <p><b>(D3)</b> <i>Si ella dice que hay que hacer 10 cajas en el día, 10 cajas se hacen</i></p> <p><b>(D9)</b> <i>ella en la mañana siempre llegaba y nos decía.... Vamos a hacer esto, esto, esto....pero dentro de todo el día</i></p> <p><b>(D17)</b> <i>A mí una pura vez me la explica y ahí yo sigo sola (...)</i></p> <p><b>(D18)</b> <i>Hoy día ya hoy día nos llegaron cajas y que abrir cajas....y hay que ordenar y mover las manitas...y tratar de vender (...)</i></p> <p><b>(A8)</b> <i>No a mí no me gusta que me supervisen, no sé a lo mejor va a sonar no sé medio (...)</i></p>
	<p><b>Apoyo en la realización de tareas</b></p>	<p><b>(A11)</b> <i>(...) no si igual nos ayuda si ve que una está pasando la mercadería y vio que es harta (...)</i></p> <p><b>(B14)</b> <i>(...) siempre hemos trabajado a la par</i></p> <p><b>(B16)</b> <i>(...) pero si habían cosas que yo no las podía manejar, le preguntaba a mi jefa</i></p> <p><b>(C1)</b> <i>En el caso con un cliente lo mismo, siempre me acerque a mis compañeras porque a mi jefa de tienda... yo estuve con ella menos de un mes porque ella se fue con licencia....</i></p> <p><b>(C22)</b> <i>Aparte como que nosotras somos bien unidas las que trabajamos aquí.</i></p> <p><b>(D6)</b> <i>(...) trato igual de apoyarme en las chiquillas, porque llevo mucho más tiempo y porque trato de apoyarme en ellas, porque veo la situación en que ellas me pueden decir...</i></p> <p><b>(D8)</b> <i>(...) es que en el momento que no está la jefa entonces entre nosotras nos apoyamos.</i></p>

	<p><b>(D19)</b> <i>Es que si no me apoyo por la jefa (...)</i></p> <p><b>(D27)</b> <i>Me sentía haber sin apoyo, para que te vaya a mentir. Me sentí puya que lata que una tenga que dar la cara, sabiendo que uno que puede hacer, más todavía me sentía como amarrada de las manos porque me decía que se puede hacer en estos casos.</i></p> <p><b>(D30)</b> <i>Cuando yo estaba haciendo cambios abajo ella me apoyaba. Me decía hacerlo no más, hay te quedo bonito</i></p>
<p><b>Comunicación cercana con la Jefatura</b></p>	<p><b>(A25)</b> <i>mmm...si cuando...ella me dice algo y yo le contesto mal, porque hay veces que ella no tiene la razón.</i></p> <p><b>(A26)</b> <i>muy jefa que sea y te quiere llamar la atención no lo haga delante de un cliente (...)</i></p> <p><b>(A27)</b> <i>(...) cuando mi hijo mayor se fue de la casa, se fue enojado y de ahí yo le comente a ella y ella me dijo, pero Tere si ya va a volver y que sé yo cosas así no más.</i></p> <p><b>(B19)</b> <i>(...) le digo esto le gusto? no... sabí... que lo podemos hacer así o haza</i></p> <p><b>(B22)</b> <i>Si es que igual tu jefa es como haber, como tu pirámide, si ella está mal, estamos todos mal.</i></p> <p><b>(B24)</b> <i>Hee... no, es que como que no se da, ella es muy para adentro</i></p> <p><b>(B26)</b> <i>Mmm me encuentro conforme con el trato que tiene mi jefa conmigo</i></p> <p><b>(C21)</b> <i>(...) pero siiii!! ella es bien preocupada</i></p> <p><b>(C23)</b> <i>Osea tampoco encuentro que hay que sacar el respeto y obviamente ella es mi jefa y no le voy andar contando hee no... po... las intimidaciones de mi vida. Sino más bien las cosas que se produzcan en ese momento</i></p> <p><b>(C31)</b> <i>que fuera más consciente, que cumpliera las cosas que dice... tu no podi dejar a un grupo de personas esperándote</i></p> <p><b>(D29)</b> <i>Lógico, porque uno siempre busca en quien desahogarse y de repente necesita un poco de apoyo de la jefa, no sé ante cualquier cosa que ella sepa el motivo</i></p>

		<p><i>porque ella falto. O porque una va a llegar más tarde</i></p>
<p><b>Madure Z</b></p>	<p><b>Motivación en la realización de tareas</b></p>	<p><i>(A2) (...) Con ella yo aprendí muchas cosas. Yo siempre lo he dicho lo que yo sé hasta ahora, todo lo que es en el sistema lo que es inventario ella me lo enseñó, que era la jefa en ese tiempo que yo te dije....</i></p> <p><i>(A22) (...) lo que me motiva es mi hijo</i></p> <p><i>(A23) (...) me gusto esto de vender. Me gusto esto de vender lo que es la corsetería...tú vas aprendiendo más y después empecé a conocer los artículos y el sistema.</i></p> <p><i>(A30) ha ¡ya! Listo...hoy día voy a vender tanto y mañana voy a vender tanto y así voy a llegar a mi meta.</i></p> <p><i>(B11) Mira porque me gusta... vender, trabajar con público (...)</i></p> <p><i>(B21) Mi familia, mis hijos, me motiva también, y además me estimula harto cachaí.</i></p> <p><i>(C12) Es estimulante....adrenalinico porque tu mientras estás viendo los resultados siempre queri mas, es cuando uno va ganando plata y quiere seguí y seguir po</i></p> <p><i>(C20) En trato con la gente. Me gusta harto socializar, conversar con la gente...</i></p> <p><i>(C24) (...) no sé por yo vendo harto y me gusta vender y vender y todo (...)</i></p> <p><i>(C30) Puya concretar mis metas po', porque sin este trabajo no tendría el dinero para poder pagar mi carrera (...)</i></p> <p><i>(D14) De que me levanto por plata</i></p> <p><i>(D16) Me siento como tranquila, me siento como lograda. Que ya hice algo, que termine la semana bien (...)</i></p>

	<p><b>(C6)</b> (...) me gusta harto aprender cosas nuevas ya, así que no, no, no me da miedo(...) siento que me voy complementando cada vez más ósea, me voy haciendo más completa como vendedora.</p>
<p><b>Habilidad para realizar una tarea</b></p>	<p><b>(A12)</b> (...) mire lo que hay que hacer de repente es mandar a una clienta al probador y ahí tu que daí con la otra que esta acá, así no las dejai de atender. Por qué....yo me reparto como en varios y siempre estoy así como para allá y para acá. Porque si tu dejai de mirar o hablarle a un cliente, desde que ya le dijiste hola, buenas tardes, el cliente se va aburrir y se va a ir...</p> <p><b>(A7)</b> Si en ocasiones yo he estado con tres clientes y a los tres le estoy hablando y trato de responder a los tres “si está en ese color... y si lo tengo en esa talla vaya por mientras la probador yo voy al tiro y están los tres po’. Los tres se conforman, porque a los tres les diste la misma atención</p> <p><b>(A20)</b> (...) y uno tiene que ocupar su inteligencia nuevamente... ¡no! Yo pague con Ripley...lo que pasa que el dinero no vamos a poder devolvérselo enseguida porque usted pago con Ripley y en Ripley se van a demorar en entregarle la plata porque no veamos otra cosa mejor (...)</p> <p><b>(B-10)</b> (...) que si tu atiendas bien al cliente, el cliente te va a comprar y no estar ahí parada sin decir nada no te van a pescar po’</p> <p><b>(D28)</b> Se manejar muy bien a la persona, alterada incluso para atenderla y tratar que no sea conflictivo</p> <p><b>(A40)</b> (...) mire lo que hay que hacer de repente mandar a una clienta al probador y ahí tu que day con la otra que esta acá, así no las dejai de atender.</p> <p><b>(A41)</b> (...) actuar más rápido, ser más astuta para poder atender a los dos o a los tres clientes. Si en ocasiones yo he estado con tres clientes y a los tres le estoy hablando y trato de responder a los tres “si esta en ese color...y si lo tengo en esa talla vaya por mientras la probador yo voy al tiro y están</p>

		<p><i>los tres po. Los tres se conforman, porque a los tres les diste la misma atención</i></p> <p><i>(A42) No si de repente viene gente muy enojada. No es que me engañaron, me engañaron. De repente una a veces tiene que echar una mentirita de repente.</i></p>
	<p><b>Seguridad en la elaboración de tareas.</b></p>	<p><i>(A19) Entonces por ejemplo un día tengo que estar yo y mi compañera y entre las dos tenemos que tomar las decisiones</i></p> <p><i>(B8) Trato de manejarlo yo (...)</i></p> <p><i>(B12) Uno tiene que saber manejar situaciones (...)</i></p> <p><i>(B32) Si... porque estoy segura de lo que hago y si no estoy segura lo pregunto. Siempre pregunto.</i></p> <p><i>(D26) Entonces yo estuve todo el tiempo haciéndome cargo yo (...)</i></p>
	<p><b>Disponibilidad para realizar una tarea</b></p>	<p><i>(B15) (...) ahora si hay algo que me lo critican mal lo acepto porque pueda que sea un error y puya lo voy a mejorar y esto también me va a servir para mi trabajo</i></p> <p><i>(C3) (...) entrar en confianza en cuanto al tema de la venta.</i></p> <p><i>(C10) Para nosotras es siempre primordial atender a nuestro cliente (...)</i></p> <p><i>(C11) Osea es frustrante obviamente, pero no es algo que me ponga así ¡hay! ¡no! No hice mi meta no... trato que al otro día recuperarme y vender más</i></p> <p><i>(C28) (...) pero yo creo que al delegarte más tareas, te delega más responsabilidades</i></p> <p><i>(D4) (...) haber cuando se hacen cosas manuales y es una responsabilidad estar en el caja y esta tiene que estar cuadrada</i></p> <p><i>(D11) Es pega de la jefa...hooo...es pega de la supervisora o de otra persona que no, nos compete a nosotras</i></p>

	<p><b>Motivación inspiracional</b></p>	<p>(A13) (...) bueno que lo hiciste bien (...)</p> <p>(B13) (...) como te felicito, ponte tu cuando entra un cliente, te lleva prendas que se yo eso te da.... Ella te va felicitando ... te va levantando el animo</p> <p>(B23) (...) ella igual se preocupa</p> <p>(B25) (...) igual ella es motivadora...bien motivadora ella te pregunta y todo...y chiquillas démosle no mas</p> <p>(B27) (...) te estimula arto te escucha...</p> <p>(C14) ... yo creo que incentivar a tu grupo de trabajo es bueno tanto para la misma sala de ventas y como para las ganancias nosotros.</p> <p>(D12) Solamente en las metas...</p> <p>(D31) (...) ese es tu desafío tu teni que llegar al millón</p>
	<p><b>Estimulación Intelectual</b></p>	<p>(A14) (...) La jefa era la que daba todas las reglas ahí nosotras no teníamos ni voz no voto.</p> <p>(A15) (...) igual la jefa nos preguntan...chiquillas ustedes que piensan o ustedes que opinan. Me entendí pero antes no era así</p> <p>(A1) (...) siempre pueden aprender algo, no importa que en otro lado no te lo vayan a preguntar, no importa porque yo lo sabía entendí</p> <p>(A17) ¡No! Todas las buenas ideas, mientras sean buenas bienvenidas sean.</p> <p>(B2) (...) Pero si discutimos que lo que voy a ser eso no corresponde, que puede ir de otra forma. Si interactuamos ideas</p> <p>(B3) Pero por supuesto, cuando se da la ocasión de transmitir ideas que vayan en beneficio con el trabajo, lo hago.</p> <p>(B18) (...) hazlo tú, manéjate tú, has de cuenta que es tu</p>

		<p><i>tienda y... hazlo tú y manéjalo</i></p> <p><b>(B20)</b> (...) <i>nosotras antiguamente nos decían, pasen al probador miren, observen que es lo que le queda bien</i></p> <p><b>(D22)</b> (...) <i>digo haga lo que usted quiera....</i></p> <p><b>(D23)</b> (...) <i>voy a traer más cajitas y de repente ella me decía sabes que te las voy a ingresar o mira ven para que aprendas</i></p> <p><b>(D25)</b> (...) <i>no me ha pedido como opinión, no me ha tocado cosas así</i></p> <p><b>(D36)</b> <i>Entonces yo le digo oiga jefa y si llega supongamos no sé por... y si me pasa todo lo contrario osea la.... Lo mismo pero al revés</i></p> <p><b>(D32)</b> <i>Ella nos pregunta. Y me gusta esa instancia por que a uno se siente que la toman en cuenta. Independiente de que yo de la idea (...)</i></p>
--	--	---

