UCAB

UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES

TRABAJO DE GRADO

Presentado para optar al título de:

LICENCIADO EN RELACIONES INDUSTRIALES (INDUSTRIÓLOGO)

Título: INFLUENCIA DEL LÍDER SOCIALMENTE INTELIGENTE EN LA RETENCIÓN DE TALENTO

Realizado por:

Dorta, María
Riera, Gabriela

Profesor guía: Velásquez, Milagros

RESULTADO DEL EXAMEN:

Este Trabajo de grado ha sido evaluado por el Jurado Examinador y ha obtenido la

Calificación de: QUINCE 15 puntos.

Nombre: TRINA BARBERO FAJARDO Firma:

Nombre: Antonio Tonelli Firma:

Nombre: MILAGROS VELÁSQUEZ Firma:

Caracas 30 de ENERO de 2019

UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES

ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES

CARRERA: RELACIONES INDUSTRIALES

TRABAJO DE GRADO

INFLUENCIA DEL LÍDER SOCIALMENTE INTELIGENTE EN LA RETENCIÓN DE TALENTO

Tesistas: Dorta, María
Riera, Gabriela

Tutora: Velásquez, Milagros

Caracas, 03 de diciembre de 2018.

AGRADECIMIENTOS

Antes que todo, agradecemos a Dios por darnos la oportunidad de realizar este proyecto y en todo momento brindarnos paciencia, sabiduría y abrir las puertas indicadas para llegar hasta aquí.

A nuestra tutora Milagros Velásquez por la dedicación, guía e invaluable conocimiento que hicieron posible el desarrollo de esta tesis. Gracias infinitas.

Gracias a la empresa Central Madeirense, por abrirnos las puertas de su organización, por seguir trabajando en nuestro país con tanto esfuerzo, a pesar de las adversidades. A cada uno de los integrantes de los departamentos, que nos brindaron su tiempo, información y apoyo para poder llegar a los puestos claves para nuestro estudio. Demostrando ser una organización con valores de integridad, honestidad y responsabilidad.

A la Profesora Hilda Ruiz por su asesoría oportuna cada vez que la necesitábamos.

A todos nuestros familiares y amigos que día a día estuvieron con nosotras ofreciendo su apoyo incondicional, su vital ayuda y constantes palabras de motivación, que nos impulsaron a la culminación de esta tesis.

ÍNDICE

RESUMEN ix
INTRODUCCIÓN 10
CAPÍTULO I EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN 13
JUSTIFICACIÓN 19
OBJETIVO DE LA INVESTIGACIÓN 20
1.1 Objetivo General 20
1.2 Objetivos Específicos 20
CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO 21
ANTECEDENTES 21
TEORÍAS Y CONCEPTOS 22
2. 1 El Líder y el Liderazgo 24
2.1.1 Habilidades del líder 25
2. 2 Inteligencia Social 27
2.2.1 Características de individuos con competencias sociales 28
2.2.2 Dimensiones de la inteligencia social: 28
2.2.3 Beneficios de la Inteligencia Social 29
2.2.4 Inteligencia Social en las organizaciones 31
2.2.5 Perfil del líder socialmente inteligente 32
2. 3 Retención de Talento 34
2.3.1 Definición 34
2.3.2 Factores que Retención que generan compromiso 37
2.3.3 Estrategias de Retención 37
2. 4 Rotación de Personal 41
2.4.1 Definición 41
2.4.2 Tipos de Rotación 41
2.4.3 Índices de Rotación 41
2.4.4 Causas de la rotación 42
2.4.5 Entrevistas de Salida 43
MARCO REFERENCIAL 44
CAPÍTULO III MARCO METODOLÓGICO 46
3. 1 Tipo de Investigación 46
3. 2 Diseño de Investigación 47

3. 3 Fases de la Investigación 48
3. 4 Población 49
3. 5 Muestra 50
3. 6 Unidad de Análisis 51
3. 7 Operacionalización de Variables 52
3.7.1 Identificación y definición de variables: 52
3.7.2 Operacionalización de las Variables: 53
3. 8 Instrumento de recolección de datos 54
3. 9 Procedimiento de recolección de datos 58
3. 10 Técnica de análisis 59
3. 11 Factibilidad 60
CAPÍTULO IV ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS 61
4. 1 Análisis de datos demográficos de la muestra 63
4. 2 Estadísticos Descriptivos. Competencias de Inteligencia Social y Emocional 68
4. 3 Descripción y análisis sobre los niveles de presencia de competencias de Inteligencia Social y Liderazgo 70
4. 4 Descripción y análisis sobre los niveles de presencia de competencias de Inteligencia Emocional y Social de la muestra 75
4. 5 Análisis sobre los indicadores de retención de talento: rotación por egresos voluntarios y retención de talento 78
4. 6 Descripción y análisis sobre la influencia de los líderes socialmente inteligentes sobre la retención de talento 82
CAPÍTULO V 85
CONCLUSIONES 85
RECOMENDACIONES 87
BIBLIOGRAFIA 88
ANEXOS 92
Anexo A. Tablas de Rotación/Retención por líder para el período Enero-Julio 2018 92
Anexo B. Entrevista de Salida 97
Anexo C. Indicadores Consolidado Enero-Julio 2018 99
Anexo D. Carta de aceptación para trabajo de grado Central Madeirense 102
Anexo E. Instrumento de recolección: Test ESCI (Goleman y Boyatzis, 2016) 103

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. *Dimensiones de Inteligencia Social.* 29

Tabla 2. *Población.* 50

Tabla 3. *Muestra.* 51

Tabla 4. *Definición operacional.* 52

Tabla 5. *Operacionalización de Variables.* 53

Tabla 6. *Modelo de competencias de Inteligencia Emocional y Social del Liderazgo.* 57

Tabla 7. *Nivel de presencia de las competencias* 61

Tabla 8. *Distribución de la muestra por Género* 63

Tabla 9. *Distribución de la muestra por Edad* 64

Tabla 10. *Distribución de la muestra por Antigüedad* 65

Tabla 11. *Distribución de la muestra por Gerencia* 66

Tabla 12. *Distribución de la muestra por Roles de Supervisión* 67

Tabla 13 *Estadísticos Descriptivos. Competencias de Inteligencia Social y Emocional* 68

Tabla 14 *Niveles de Inteligencia Emocional y Social de la organización, por gerencia y tipo de gestión.* 69

Tabla 15 *Índices de Rotación mensual por sucursal.* 78

Tabla 16 *Estadísticos Descriptivos. Índices de Rotación Mensual de la Organización.* 79

Tabla 17. *Relación Líder Socialmente Inteligente con la Retención de Talento. (Coeficiente de Correlación de Pearson)* 82

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. *Los procesos para retener a las personas. Chiavenato, I. (2009)* 35

Figura 2. *¿Qué calificación daría a los procesos para retener personas en su organización? Adaptado de: Idalberto Chiavenato, Recursos Humanos: O Capital Humano de las organizaciones, Atlas, Sao Paulo, 2004, p.131.* 36

Figura 3. *Modelo de competencias de Inteligencia Emocional y Social del Liderazgo.* 56

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. *Distribución por Género* 63

Gráfico 2. *Distribución por Edad* 64

Gráfico 3. *Distribución por Antigüedad* 65

Gráfico 4. *Distribución por Gerencia* 66

Gráfico 5. *Distribución por Rol de Supervisión* 67

Gráfico 6. *Dimensiones de la Inteligencia Emocional y Social* 70

Gráfico 7. *Nivel de Inteligencia Social de líderes por competencias* 71

Gráfico 8. *Nivel de Competencias de Inteligencia Social de los líderes por Gerencia* 72

Gráfico 9. *Nivel de Inteligencia Social de los líderes con relación a la media* 73

Gráfico 10. *Nivel de Competencias de Inteligencia Social de los líderes de gestión* 74

Gráfico 11. *Nivel de Inteligencia Emocional con relación a la Inteligencia Social por líderes.* 75

Gráfico 12. *Nivel de Inteligencia Emocional y Social por líder, en relación a la media.* 77

Gráfico 13. *Índice de Retención/Rotación Egresos Voluntarios del período Enero-Julio 2018* 80

Gráfico 14. *Índice de Retención del período Enero-Julio 2018 por Gerencia* 81

Gráfico 15. *Diagrama de Dispersión. Coeficiente de Correlación de Pearson* 82

Gráfico 16. *Relación de Inteligencia Social con Retención* 84

RESUMEN

El presente trabajo de investigación tuvo como objetivo determinar la influencia del Líder Socialmente Inteligente en la Retención de Talento. Dado a los múltiples enfoques con que se ha abordado el liderazgo y su influencia en la gestión de talento, esta investigación centra su interés en la Inteligencia Social como una forma evolucionada de la inteligencia tal como han referido autores como Albrecht (2006), Goleman (2006) y Shvarstein (2003), quienes han sugerido la inminente vinculación entre la actuación del líder socialmente inteligente y el manejo de emociones positivas en sus seguidores. En cuanto a la retención de talento se fundamenta en los teóricos de Chiavenato (2009) al hacer mención de la importancia del proceso de retención de talento en la gestión de talento. La pregunta que se planteó fue: ¿Cuál es la influencia del líder socialmente inteligente en la retención de talento? La investigación se enmarca en un estudio de campo correlacional-descriptivo (cuyo diseño es no experimental) - transversal, en virtud de analizar el estado de las variables en el primer semestre del 2018. Se aplicó el test 360° ESCI Inventario de Competencias Emocionales y Sociales de Boyatzis y Goleman, a la muestra de diecisiete líderes de una población de treinta gerentes de una cadena de Supermercados del Área Metropolitana de Caracas, para valorar el nivel de competencias de inteligencia social de los líderes. Se realizó una entrevista recopilatoria de datos de entre enero y julio de 2018 a la Gerencia de Gestión Humana, de índices de rotación (de egresos voluntarios) y resultados de las entrevistas de salida, para identificar los motivos asociados a la actuación de sus líderes. Se midieron como variable independiente líder socialmente inteligente, y como variable dependiente la retención de talento; y su medición resultó del proceso de operacionalización. El análisis de los resultados se efectuó en función de la estadística descriptiva e inferencial dando como resultado una correlación de -0.111, con un nivel de significancia de 0.671 y un nivel de confianza de 95%, por lo que, para efectos de este estudio en conclusión no existe correlación suficientemente para aseverar que el líder socialmente inteligente influye en la retención de talento.

Palabras claves: líder, inteligencia emocional, inteligencia social, líder socialmente inteligente, retención de talento.

INTRODUCCIÓN

Las organizaciones han evolucionado a lo largo del tiempo gracias a la necesidad de adaptarse a entornos que proponen constantes retos, muchos de ellos relacionados a momentos de la historia donde se ha visto a prueba la capacidad del ser humano para establecer relaciones que conlleven al logro de objetivos comunes.

Es así como su interés por generar una ventaja competitiva basada en la eficiencia y eficacia de sus recursos, las ha llevado en propiciar las condiciones para que el talento humano (quienes le dan vida, movimiento y acción a toda la organización) puedan dar por realizadas sus expectativas, a cambio de la disposición de su tiempo y esfuerzo. Por tanto, el vínculo entre las personas y las organizaciones revisten una gran importancia.

Como consecuencia, la figura del líder ha tomado el rol de funcionar como un engranaje que interviene activa y continuamente en la forma en la que se dirigen las actividades dentro de las organizaciones. Los líderes poseen habilidades innatas que sirven de guía o referencia y contribuyen en moldear conductas, ajustándolas e integrándolas al contexto de la organización, y varían según el estilo administrativo y filosofía adoptado por cada una.

Mucho se ha desarrollado a lo largo del tiempo con respecto a los estilos de liderazgo y particularmente se ha expuesto la inteligencia emocional como uno de los factores para explicar las relaciones dentro de las organizaciones. Los líderes con este tipo de inteligencia se caracterizan por dominar la expresión de ideas con un claro sentido de autoconsciencia y motivación, y tienen la capacidad de interpretar las señales de su exterior para procesarlas, darle sentido e incurrir en acciones que le permitan alcanzar objetivos.

Daniel Goleman (1996), dio un paso más adelante a los que se sabía de la inteligencia emocional, ya no se trataba sólo de manejar habilidades unilaterales, sino que se trata de dominar sus propias emociones, las de los demás y darle sentido bajo un escenario de interacción social. Es por ello que el término de la inteligencia social sirvió para explicar a través de la neurociencia que el cerebro está programado para conectar con los demás; las personas tienen la capacidad

de moldear y definir los estados de ánimo al tiempo que los demás ejercen una influencia análoga.

En otras palabras, son capaces de establecer sanas y fructíferas interacciones, son audaces en ver el mundo como los otros lo ven, identifican sus intereses y necesidades, y sintonizan eficazmente con ellos. Un líder que se caracteriza por mostrar interés hacia los demás, tener altos niveles de energía, habilidad de persuadir, de anticiparse con inteligencia; será un agente impulsador de otros y procurador de un exitoso camino a los objetivos de la organización.

La importancia del desarrollo de esta investigación radica en que existe una necesidad creciente de las organizaciones por adoptar estrategias que trasciendan del factor remunerativo, en un contexto económico y social como el venezolano, poniendo especial atención a lo emocional y social del individuo para que se sientan motivados y comprometidos en el tiempo con la organización.

La estructura sugerida para esta investigación, se desglosa en los siguientes capítulos:

Capítulo I: Donde se plantea el problema de investigación, así como el objetivo general y los objetivos específicos. Se precisa la pregunta de investigación y la justificación que indica la importancia de realizar el estudio.

Capítulo II: Abarca el Marco Teórico que refiere a las teorías, recopilación de antecedentes y fuentes bibliográficas sobre los aspectos conceptuales según los autores tomados como referentes para dar soporte al trabajo de investigación. Se aborda además el Marco Referencial sobre el contexto en el cual se desarrolló la investigación.

Capítulo III: Se aborda el Marco Metodológico acorde con estudio, desglosado en: tipo de investigación, diseño de la investigación, población, muestra y el método empleado para la conformación de la misma; unidad de análisis, operacionalización de las variables, instrumento de recolección de los datos para su correspondiente procesamiento según la estrategia de medición. Se describe la técnica de análisis aplicada para la presentación de los resultados obtenidos a partir de la vinculación de las variables de estudio, y finalmente dar respuesta a la pregunta de investigación y lograr el objetivo general y los específicos. Se refleja la factibilidad

del estudio abordando las consideraciones éticas para el desarrollo y elaboración del trabajo de investigación.

Capítulo IV: Se presentan los resultados obtenidos a partir de la aplicación de los instrumentos de recolección de datos, de la agrupación de los datos y su respectivo análisis en base a los objetivos planteados en la investigación.

Capítulo V: Se presentan las conclusiones de los aspectos más relevantes que resultaron del estudio, así como la exposición de las recomendaciones sobre el tema abordado y para futuros estudios.

Finalmente se presentan, las fuentes bibliográficas que fueron consultadas en a lo largo de la investigación en orden alfabético; y se anexan los instrumentos, tablas, gráficos y demás soportes que fueron necesarios para llevar a cabo el análisis de la información recolectada.

CAPÍTULO I
EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

Ante la realidad que afrontan las organizaciones como producto de un entorno dinámico y lleno de retos, existe un esfuerzo consciente en reformular los modelos y metodologías de gestión tradicionales desde el punto de vista estratégico orientados a generar compromiso del talento como fórmula para la retención. Tal y como expresa María T. Palomo (2013), los cambios suponen dar una respuesta rápida a nivel organizacional para evitar amenazas y aprovechar las oportunidades, siendo necesario que las personas que forman parte de la organización los asuman y lo faciliten.

Según Espinoza (2004), la adopción de estrategias que permiten a las organizaciones ser efectivos en el espacio global, parte de la concepción del trabajador como ser humano por lo que las prácticas gerenciales de hoy en día tienden a favorecer la condición humana. En una organización, las personas pueden ser vistas como proveedoras de conocimientos y habilidades para la toma de decisiones a través de la inteligencia, generando resultados para el logro de los objetivos organizacionales. De ahí el reto de retener mediante la capacitación y desarrollo, mediante prácticas y programas que permitan la interacción adecuada entre todos los niveles de manera estratégica y racional.

El rol que desempeña la administración de los recursos humanos es fundamental puesto que se requiere conjugar las necesidades del individuo con el de la empresa para el cumplimiento de las metas organizacionales (Betancourt & Marval, 2006).

El fenómeno del liderazgo adquiere relevancia pues el líder es considerado la pieza que facilita el engranaje entre el talento humano, los procesos y la estructura organizativa de forma armoniosa y acertada. No existe una definición única con respecto al líder puesto que el fenómeno del liderazgo ha sido estudiado con profundidad desde perspectivas diferenciadas básicamente por el alcance, es decir, que tanto puede influir el líder en sus seguidores y cuán generadores de cambio son, tomando en cuenta el contexto y la naturaleza de las estructuras organizacionales.

Los líderes deben tener la capacidad de manejar la visión de la organización, desarrollar las competencias que son críticas en los procesos de cambio, potenciar el aprendizaje continuo tanto el propio como el de sus seguidores, estimular el desarrollo y competencias de los equipos de trabajo, y promover la participación del personal para que se sientan comprometidos (Palomo, 2013).

Entre los rasgos distintivos del liderazgo, según McCall & Lombardo (1983), se encuentran: estabilidad emocional y compostura, reconocimiento de los errores, buenas habilidades interpersonales y amplitud intelectual.

De las diversas teorías desarrolladas acerca del liderazgo, señalan Loaiza & Pirela (2015), hay un desplazamiento desde viejos esquemas autocráticos con enfoque único en los resultados hacia estilos más democráticos y participativos donde no interesa sólo el resultado sino el proceso, las prácticas y consideración al ser humano que resultan determinantes para el éxito de la gestión;

> "… Hay orientación hacia el estudio de las competencias no sólo profesionales, sino también a los que abordan al ser humano como integral, dotado de valores, motivaciones, intereses y emociones; un ser que siente, que piensa, que anida dentro de sí un mundo único e irrepetible…". (p. 154)

A partir de esta idea, se evidencia la evolución del liderazgo hacia el manejo de las emociones para influir positivamente en otros. De hecho, el rol del líder "…no sólo se alimenta de conocimientos, habilidades, destrezas, sino de un componente importante de pasión, energía, inspiración y emocionalidad resonante…". (Loaiza & Pirela, 2015, p. 154).

Si bien es cierto que esta investigación tiene como objetivo analizar la influencia del líder socialmente inteligente en la retención del talento, es necesario comprender el término de inteligencia emocional, y se toma como punto de partida para ahondar posteriormente en su evolución hacia la inteligencia social.

El aporte del psicólogo Daniel Goleman sobre este tema ha revolucionado el mundo empresarial, desde la publicación de su libro "La Inteligencia Emocional" en 1996, donde describe el inevitable vínculo entre el éxito de una empresa y la inteligencia emocional de sus líderes; pero fueron realmente Peter Salovey y John Mayer en 1990, quienes publicaron el primer trabajo científico acerca de este tema, refiriéndose a la inteligencia emocional como: "la

habilidad para manejar los sentimientos y emociones, discriminar entre ellos y utilizarlos para dirigir los propios pensamientos y acciones" (p.189). A esta definición le preceden dos enfoques: uno amplio que la expresa como un conjunto de atributos distintos al coeficiente y relacionados con la personalidad, definidas por la orientación al logro académico y profesional (Bar-On, 2000; Goleman, 1995, 1998; McCrae, 2000; c.p. Pérez & Castejón, 2006). El segundo enfoque la considera como la capacidad para percibir y procesar información emocional (Mayer, Caruso & Salovey, 2000; Mayer Caruso, Salovey & Sitarenios, 2003; c.p. Pérez & Castejón, 2006)

La inteligencia emocional se define como la capacidad para captar las emociones de un grupo y conducirlas hacia un resultado positivo (Salinas, 2011). No es un concepto excluyente, puesto que a pesar de que la mayoría de los líderes desarrollan esta capacidad de manera innata, también se puede aprender la inteligencia emocional, desarrollarla y cultivarla en las organizaciones.

Diversos escenarios sociales comenzaron a hablar sobre el papel que juegan la empatía y el autoconocimiento en el liderazgo eficaz. Goleman (1999), sugirió que sólo pueden ser líderes quienes tienen inteligencia emocional. Desde este punto de vista, los líderes que deseen obtener los mejores resultados de sus seguidores, deberán ser exigentes fomentando estados de ánimo positivos para lograr un mejor desempeño. (Goleman & Boyatzis, 2008.). Así mismo, sostienen que el éxito del liderazgo reside en la capacidad que tienen para alcanzar resultados sostenibles a lo largo del tiempo, y se logra al retener los talentos que son necesarios creando condiciones basados en confianza, inspiración a la creatividad para favorecer compromisos duraderos. (Goleman, Boyatzis & McKee, 2016, p.4).

Según Goleman las competencias que definen la inteligencia emocional: Autoconciencia, Autocontrol, Motivación al logro, Empatía, y Habilidades Sociales.

Como se ha abordado anteriormente, al concepto de inteligencia emocional le precede el de inteligencia social. El psicólogo E.L. Thorndike (1935), definió la inteligencia social como la capacidad de obrar prudentemente en las relaciones humanas.

El líder socialmente inteligente, denominación que se utiliza a lo largo de este trabajo de investigación, demuestran empatía y se adaptan a los estados de ánimos de los demás, afectando

su propia química cerebral y la de sus seguidores… “no se trata de dos cerebros independientes reaccionando mutuamente en forma consciente o inconsciente. En lugar a aquello, las mentes individuales, en cierto sentido, se fusionan en un solo sistema.” (Goleman & Boyatzis, 2008, p.1).

Los mismos autores, se define la inteligencia social como “un conjunto de competencias interpersonales construidas sobre circuitos neuronales específicos (y sistemas endocrinos relacionados) que inspiran a los otros a ser eficaces” (p.1). La explicación biológica de este concepto parte de la idea de que el cerebro humano posee numerosas neuronas que emulan lo que otros hacen y por lo tanto cuando se detectan de forma consciente o inconsciente las emociones de otra persona mediante sus acciones, las neuronas espejo reproducen esas emociones, creando instantáneamente una sensación de experiencia compartida (Goleman & Boyatzis, 2008).

Goleman y Boyatzis, desarrollaron un perfil de competencias para definir el liderazgo basado en competencias emocionales y sociales, que se plantean según cuatro dimensiones: Autoconciencia, Autocontrol, Conciencia Social y Gestión de Relaciones; las cuales serán desarrolladas con detalle en el marco teórico.

Al analizar las tendencias actuales sobre los estilos de liderazgo predominantes, una publicación de la Revista Venezolana de Gerencia, Loaiza & Pirela (2015) dan a conocer algunas reflexiones sobre el liderazgo en organizaciones venezolanas, a partir de diversos estudios basados en los esquemas de liderazgo transformacional, en el cual las competencias más valoradas son la honestidad e inteligencia, sin embargo notan una clara ausencia de competencias para lograr influencia y establecimiento de redes de relación. En sectores como por ejemplo el educativo, hay una clara expresión del liderazgo carismático pero una ausencia de las competencias del transformacional por lo que se hace necesario incorporarlo en función de hacer evolucionar la formación del talento (Loaiza & Pirela, 2015). En el sector de la pequeña y mediana empresa, específicamente en las empresas que fueron su objeto de estudio en el Edo. Zulia para el año 2008, los gerentes líderes poseen cualidades de coach a excepción la flexibilidad, pues sus estrategias de acción son rígidas, y no brindan apoyo para el aprendizaje. Además, son líderes visionarios, establecen relaciones emocionales, pero no comunican

adecuadamente la visión y misión de empresa. En el 2012, los estudios realizados por Gascón, citado por Loaiza & Pirela (2015), señala que los resultados obtenidos evidencian un liderazgo carismático, rasgos autoritarios con patrones de comunicación orientados más a la tarea que a la persona, sin embargo, los líderes más jóvenes y nivel académico mayor tienden a adoptar el liderazgo resonante y relacional con indicios de transformacional.

Sampedro y Arana (2009), citados en Loaiza & Pirela (2015), en un estudio efectuado por el Instituto de Estudios Superiores de Administración (IESA), indican que el gerente líder venezolanos… "…logran acuerdos y son buenos negociadores, ceden en algunos puntos de vista si lo consideran necesario para lograr sus objetivos, utilizan el análisis y la lógica como forma dominante para lograr sus objetivos". (p. 167). Así mismo, señalan que, aunque abren espacios para la participación, son poco sensibles a las necesidades de los otros.

En resumen, los estudios revelan que en Venezuela se requieren líderes orientados a la competitividad, visión transformadora, promotores de confianza y participación de sus colaboradores. Agregan que en sus estrategias sean empáticos y flexibles para resultar privilegiados en creatividad e innovación; entre otras tendencias poder desarrollar liderazgos más conectivos al crear redes de relaciones en todas las dimensiones para lograr sus objetivos apreciando la importancia de las interacciones, con orientación a vincular cada vez más la relación líder-seguidor. (Loaiza & Pirela, 2015).

Algunas de las causas que Urdaneta (2013) enumera en su artículo "El reto de retener talento en Venezuela": la inseguridad física, no hay empleos de calidad, el trabajo que tienen no provee los suficientes ingresos para satisfacer necesidades básicas de alimentación, hogar, salud y educación y, por último, por el clima de confrontación y polarización política que advierte un futuro de dificultades. Entre algunas de las soluciones que plantea Urdaneta (2013), están el entrenamiento para fortalecer competencias emocionales como resiliencia, manejo del estrés y desarrollo de emociones positiva y el diseño de programas de retención dirigido a los talentos más valiosos.

El nuevo fenómeno migratorio en Venezuela dada la fuga de talento de los últimos años, contrario a lo que ocurría en el pasado donde se recibían emigrantes de distintas partes del mundo, adquiere tal relevancia que se hará cada vez más imperante para la administración de

recursos humanos darle valor estratégico a la retención de talento como subsistema. La premisa de las investigadoras es que, el liderazgo basado en competencias de inteligencia social es un generador de cambios en los seguidores, contribuyendo con su estabilidad emocional al fomentar la motivación y el compromiso por el cumplimiento de las metas comunes, por lo tanto, puede ejercer influencia en la decisión de permanencia en una organización.

Cómo define Chiavenato (2009) la retención de talento se refiere a "poner en práctica un conjunto de cuestiones, entre las cuales sobresalen los estilos administrativos, las relaciones con los empleados y los programas de higiene y seguridad en el trabajo que aseguran la calidad de vida dentro de la organización" (p. 440).

En una investigación realizada por Gonzáles (2009) titulada "Estrategias de retención de personal: una reflexión sobre su efectividad y alcances", en organizaciones productivas, los resultados permiten afirmar que no existen en sí estrategias formales de retención; sin embargo, las empresas han puesto especial atención en retener personal clave para convencerlos de que permanezcan en la organización. A ello se le atribuyen un conjunto de estrategias, lo cual Mitzberg et. al (1997) define como "el patrón o plan que integra las principales metas y políticas de una organización, y a la vez, establece una secuencia coherente de las acciones a realizar" (p. 7) que permiten ordenar los recursos de una organización para lograr una situación viable al igual que anticipar los cambios del entorno según situaciones imprevistas (Clemenza & Ferrer, 2006).

Si la organización de cadena de Supermercados ubicadas en el Área Metropolitana de Caracas, es efectiva en su gestión de retención de talento, entonces se puede inferir del líder socialmente inteligente influye positivamente en la retención del talento.

Entonces, las investigadoras se plantean dar respuesta a la siguiente interrogante:

¿Cuál es la influencia del líder socialmente inteligente en la retención de talento en una organización de red de Supermercados en el Área Metropolitana de Caracas en 2018?

JUSTIFICACIÓN

Los líderes como agentes de cambio en una organización, tienen la importante tarea de promover ambientes laborales que incentiven y estimulen la creatividad, el surgimiento de nuevas ideas entre sus colaboradores, brindarles las herramientas intelectuales necesarias para que desempeñen su cargo de manera exitosa y se mantengan comprometidos con la organización en el largo plazo. Los gerentes supervisan a sus colaboradores como parte integral de su trabajo mediante el acompañamiento para enfrentar contingencias internas y externas, enfatizando en el uso adecuado de las comunicaciones para conducir el trabajo y como medio para conocer y manejar las necesidades humanas de su equipo.

Por otra parte, cabe resaltar la importancia que tiene la relación de los líderes de una organización con las unidades de gestión del talento, porque se involucran en el proceso de reclutamiento, selección y desarrollo de personas con la perspectiva estratégica que se requiere para el cumplimiento de las metas organizacionales en consonancia con los elementos de clima y cultura laboral.

La justificación de las investigadoras del presente estudio, radica en la importancia de analizar los factores de inteligencia social que permitan retener el talento en la actualidad, dadas las condiciones de un entorno altamente competitivo para ubicar al personal idóneo trabajando por unas metas individuales y compartidas, el tema de la influencia del liderazgo en términos generales resalta en las publicaciones editoriales y trabajos de grado. Es por ello, que las investigadoras centran su interés en el análisis del perfil del líder con competencias de inteligencia social como un estilo poco estudiado en Venezuela, lo cual resulta conveniente por cuanto el presente estudio busca agregar valor al campo de la investigación científica de las ciencias sociales, en especial a aquellas destinadas al estudio de las relaciones humanas en un entorno laboral cada vez más retador dadas las condiciones económicas y sociales actuales. Los resultados de esta investigación, serán de aporte para sugerir recomendaciones orientadas a potenciar la relación líder-seguidor, y proponer planes de acción a la organización estudiada, que complementen las estrategias actuales o sean base para la formulación en materia de retención de talento.

OBJETIVO DE LA INVESTIGACIÓN

Para dar respuesta a la pregunta de investigación formulada, se plantean los siguientes objetivos:

1.1 Objetivo General

Determinar la influencia del Líder Socialmente Inteligente en la Retención de Talento en una cadena de Supermercados del área Metropolitana de Caracas en 2018.

1.2 Objetivos Específicos

1.2.1 Determinar el nivel de inteligencia social de los gerentes de la muestra.

1.2.2 Analizar y relacionar los índices de rotación y los motivos por los cuales los colaboradores entorno al líder egresan de la organización.

1.2.3 Determinar la influencia del líder socialmente inteligente en la retención de talento de la organización.

CAPÍTULO II
MARCO TEÓRICO

En este capítulo se analizan los distintos antecedentes, teorías y estudios, relacionados con el tema de investigación. La revisión de literaria abarca cada una de las variables de estudio, sus características, dimensiones, y relevancia; que permiten ubicar teórica y metodológicamente la investigación. Inicia precisando los antecedentes y sigue en la conceptualización del liderazgo; se analizan las bases expuestas por los distintos autores y su conexión con la inteligencia social en las organizaciones para describir el perfil de un líder socialmente inteligente; y finalmente ahondar en la retención de talento como uno de los subsistemas de la administración de recursos humanos.

ANTECEDENTES

Una publicación del Observatorio de Recursos Humanos y Relaciones Laborales en su edición de noviembre del año 2013, titulado *5 Factores de Retención para asegurar el compromiso*, del autor Germán Nicolás, Director General de Consultoría de Hay Group del sur de Europa, a partir del análisis de las tendencias y previsiones económicas globales en colaboración con el Center Economic Business Research, donde exponen los retos de las organizaciones ante una economía global creciente, cuyo crecimiento deriva en la reactivación de los mercados laborales y por lo tanto un aumento de la rotación de personal. El reto de las organizaciones se encuentra en asegurar el compromiso de los colaboradores a largo plazo, ya que, de no hacerse, se marcharán en busca de mejores condiciones de trabajo. El estudio profundiza en dos aspectos fundamentales, en primer lugar, el reconocimiento de cuándo un colaborador puede desvincularse y en segundo lugar la identificación de cinco factores de retención.

El estudio, analiza una base de datos de opinión recogidas por la consultora Hay Group, comparando los puntos de vista de los que manifiestan la intención de quedarse en una organización, y de quienes muestran intención de retirarse en los siguientes dos años. Los

factores que arrojan el análisis son: Confianza en la organización y el liderazgo, espacio para el crecimiento, una contraprestación justa, un entorno favorable al éxito y por último autoridad e influencia. Dada la importancia que adquiere retener a sus colaboradores en la medida que los mercados laborales se recuperan, las empresas ubicadas en regiones donde se prevé mayores picos de rotación, deben poner atención en sus colaboradores con potencial, aquellos con habilidades críticas y que desempeñen funciones esenciales; en contraste que con aquellas empresas que, aunque disponen de un poco más de tiempo pueden aprovechar la calma para enfocarse en sus empleados claves.

Siendo que la mayoría de los factores que resaltaron del estudio citado anteriormente se asocian con la actuación y estilo de liderazgo presente, surge la necesidad de identificar las competencias que hacen a un líder eficaz en términos de influir positivamente en otros al punto de que sea considerado un factor que promueva ambientes de trabajo propicios para asegurar la permanencia de sus colaboradores al largo plazo.

Cuando Daniel Goleman realizó sus primeras publicaciones sobre inteligencia emocional, comenzó a hablarse en el mundo empresarial sobre el papel que juegan determinan habilidades y destrezas sociales como la empatía y el autoconocimiento en el liderazgo eficaz. De hecho, propone que liderar eficazmente “tiene que ver con desarrollar un interés genuino en las personas y el talento de fomentar emociones positivas en aquellas cuya cooperación y apoyo” (Goleman, 1998). Sin embargo, la inteligencia social es un concepto más amplio basado en las relaciones con otros, por lo que se requieren determinadas destrezas sociales que se han explicado a lo largo de numerosas investigaciones a través de la neurociencia, que indican la presencia de neuronas espejos que reproducen las emociones de otros de forma consciente e inconsciente.

TEORÍAS Y CONCEPTOS

Durante la evolución de la vida humana la figura del Liderazgo ha estado presente en la sociedad, a través de los grandes emperadores, guerreros, colonos, reyes, etc., quienes, a virtud de sus logros y dominio de sus habilidades, dejaron una huella en la historia de la humanidad,

proporcionando diversos temas para discusión y que hoy día son dignos de estudio, en este caso el tema del Liderazgo. Cualidad que se ha presentado en el individuo, desde la transición de nómada a la organización en civilizaciones, durante los procesos de guerras cívicas, durante el inicio de las primeras economías, como lo fue el sistema feudal, la producción de los primeros implementos de trabajo, todo esto llevó a crear una estructura jerárquica para poder encontrar sentido y orden a la vida en sociedad.

Diversos hallazgos en la civilización Sumeria que datan entre el siglo L y XLIX a.C., evidencian organización bajo la figura de liderazgo, debido a que los sacerdotes eran los encargados de recaudar y administrar considerables valores y bienes, resultantes del sistema tributario implantado, teniendo que rendir cuentas de su gestión al sumo sacerdote. (Estrada, 2007).

A lo largo del crecimiento de los imperios, también se fortalecía el liderazgo en todos los ámbitos, evolucionando a través de los distintos acontecimientos históricos, como la época del renacimiento, segunda guerra mundial, la industrialización, expansión de los países y mercados, sólo por nombrar alguno de las épocas donde no dejo de estar presente la figura de Liderazgo. Todas estas etapas permitieron identificar rasgos comunes entre personajes influyentes de la historia que hacían diferenciarse de los demás, permitiendo reconocer cualidades puntuales que, una vez presentes garantizan el funcionamiento cohesivo de la sociedad.

Como menciona Mayo (1933), exalta la importancia que tiene el factor humano y las actividades orientadas al incremento de la productividad organizacional, al alcanzar cambios en pro de la satisfacción laboral. Como producto de esta relación nace en la mitad del siglo pasado la Escuela de Relaciones Humanas, que resaltaba el papel del Líder como un intermediario del cumplimiento de los objetivos, a la vez que proporciona bienestar a sus colaboradores.

Se trata de una serie de atributos (rasgos), orientados a la dirección de personas para guiarlos al logro de las metas organizacionales y objetivos compartidos. Esta visión sobre el liderazgo, amplió el espectro de conceptos y definiciones, surgiendo nuevos análisis, estudios y enfoques que nutren el fenómeno de las relaciones interpersonales bajo figura de Líder y colaborador. (Daft, 2006).

2. 1 El Líder y el Liderazgo

Es claro que, en cualquier grupo, ya sea de índole escolar, familiar u organizacional, siempre va a encontrarse un individuo que influye más sobre los otros, de allí surge la innegable presencia del liderazgo como un fenómeno social merecedor de estudio.

Como lo expone Gardner (1990): "El líder es aquel que concibe y expresa metas que elevan a las personas por encima de sus pequeñas preocupaciones, por encima de sus conflictos y lo integra en la búsqueda de metas trascendentes y dignas de sus mejores esfuerzos" (p. 98). En otras palabras, es un individuo que no sólo define los objetivos a alcanzar, sino que tiene la capacidad de transmitirlos a sus colaboradores, haciendo de éstos parte activa del proceso y de la meta organizacional.

Maxwell (2008), expone que liderar es poseer la facultad de hacer mejores individuos en un área específica; un líder trabaja con la gente, aunque éste puede que no haga lo mismo que estas tienen que hacer. Es el ejemplo de un hombre de edad avanzada incapaz de luchar puede ser un líder ideal para un grupo de guerreros, no porque sea el mejor o en su época lo haya sido, sino que los guerreros son mejores gracias a su guía y dirección.

En una organización puede haber una persona que no tenga autoridad, pero sea un líder, como lo señala Fischman (2002), quien se refiere al liderazgo como un proceso de mover personas hacia objetivos compartidos, en algunas ocasiones los miembros de un grupo deben de manera voluntaria subordinar parte de su libertad a una meta máxima.

Chiavenato (2000) define el liderazgo como "…la influencia intrapersonal ejercida en una situación, orientada a la consecución de uno o diversos objetivos específicos mediante el proceso de comunicación humana" (p.54). En la actualidad es tan importante y necesario para las organizaciones desarrollar el liderazgo, que hoy día en las mismas, se crean cada vez más programas para promover y desarrollar esas cualidades en los miembros de las empresas.

Cuando se habla de liderazgo, es pertinente nombrar quien lo ejerce "el líder", será el conductor, la guía, la persona que influye entre sus colaboradores, de aquí la importancia que éste, sea el que reúna, la mayor cantidad de competencias emocionales y sociales posibles para su éxito en este rol.

Los autores Kotter y Jago (1988), exponen el liderazgo, como un proceso en donde el uso de la influencia o medios no coercitivos, se coordinan o dirigen hacia las tareas de un grupo organizado, para el logro de los objetivos trazados. Tal influencia, se les atribuye a aquellos considerados individuos con competencias sobresalientes en continuo ejercicio.

Los líderes son llevados a producir cambios con cimientos en los valores, ideales e interacciones interpersonales (Lupano & Castro 2008), conduciendo a éstos a establecer tanta cercanía con sus colaboradores o equipo que le permite estar al corriente de sus necesidades y darle la oportunidad en la toma de decisiones.

Además, posee un factor biológico importante que determinará la conexión con los demás, para el establecimiento de relaciones interpersonales, caracterizadas por la sintonía entre dos partes involucradas, y otro en función del comportamiento que llevan al individuo a diferenciarse de los demás. Estos aspectos conforman las bases de desarrollo de un líder que incentiva y promueve el crecimiento personal en los demás, se convierte en el motor de cualquier grupo o persona teniendo la capacidad de arrastrar con él, individuos para el logro de fines en común. “Por otra parte existe cierto consenso en suponer que el liderazgo es necesario para guiar a las organizaciones y recursos humanos hacia los objetivos estratégicos.” (Zaccaro 2001, en Lupano & Castro, p. 108).

2.1.1 Habilidades del líder

Para Castro (2006), existen distintos tipos de liderazgo, que surgen de la relación intrínseca que tienen éstos con el medio en donde se desenvuelven, basados en las normas, prácticas y en la propia cultura organizacional. Mientras más sea el nivel de concordancia de las acciones del líder, con las teorías implícitas de los colaboradores, éste tendrá más aceptación. Por ende, habrá resultados efectivos y una retroalimentación positiva para el logro de los objetivos organizacionales.

Por otra parte, Katz (1974), indica que cualquier persona responsable del manejo de Talento Humano debe poseer tres habilidades directivas básicas, las cuales se agrupan de la siguiente manera:

- Humanas: estas habilidades netamente humanas, agrupan todas aquellas cualidades que permiten al líder establecer los procesos de comunicación y socialización,

permitiendo que exista el vínculo con los otros, y así poder guiarlos y motivarlos en la consecución del logro de los objetivos individuales e institucionales.

- Técnicas: conformadas por aquellas habilidades obtenidas a través de la experiencia diaria o conocimiento especializado, no es necesario un estudio formal para su adquisición, resulta importante cuando estas técnicas se transmiten a niveles operativos.
- Conceptuales: conjunto de habilidades referidas a la capacidad de detectar los problemas internos y externos, visualizar situaciones abstractas, considerar la organización como un todo y las relaciones existentes en sus subunidades. Anticipar adversidades y ser capaces racionalizar la realidad.

El alcance de un líder se mide por su capacidad de producir resonancia en su equipo o unidad de trabajo, bajo un clima favorable y comunicación positiva, reflejando sus propios intereses y sintonizando con las emociones de los demás logrando el cumplimiento de los objetivos. R. Boyatzis, D. Goleman y A. McKee (2000). Al Líder lo caracteriza su capacidad comunicativa y su espíritu de diálogo. Pero además de esto, un líder debe tener absoluta autoconciencia de sus fortalezas y debilidades. El lenguaje de ser sincero, plural y adecuado a su línea de dirección.

- Teoría de los rasgos

Según Gill (2006), su punto focal va hacia la identificación de los rasgos que precisan al líder eficaz. En base a esto se plantea que se puede identificar un número finito de características del Buen Líder y que los líderes son natos. Esta teoría asume que los líderes poseen ciertas características físicas, sociológicas y psicológicas que determinan su eficacia.

En el caso de Gardner (1990), propone una lista de competencias que definen el éxito del líder que incluye la vitalidad física y la resistencia, la inteligencia y el juicio orientada a la acción, la competencia de tareas, la necesidad de logro, la capacidad de motivar personas, valentía y la habilidad para solucionar situaciones difíciles o fáciles.

Por otra parte, Yulk (2002), asegura que hay una marcada diferencia entre un líder y un gerente, el primero se inclina por la flexibilidad, innovación y la adaptación, mientras que el

último le da más valor al orden y estabilidad. Mientras un líder pone atención a los requerimientos de cada integrante de su división o equipo y los hace parte de la toma de decisiones, un gerente se limitará a seguir instrucciones y garantizar el cumplimiento de las mismas. Tantos abordajes del tema de Liderazgo, ocasionan que existan teorías difusas, que conlleva al estudio de este tema, no desde del individuo sino de la presencia o no, de ciertos atributos en él, factores situacionales y poder de influencia. Para Yulk (2002), la teoría de los rasgos es un enfoque que permite identificar ciertas características o rasgos estables en un individuo que lo van a diferenciar entre ser la persona indicada para ocupar puesto de líder de la que no, más no determina su éxito.

Esta teoría nace de la concepción del gran hombre, la cual señala que la presencia de cualidades ahora llamadas rasgos, marcará la diferencia para establecer quién puede ser líder y más aún quien puede ser formado para ello. Esta teoría se fundamenta, en que hay rasgos en la personalidad de los individuos que permite identificar el potencial existente en ellos como líderes efectivos. Ciertas cualidades como inteligencia, anticiparse a las situaciones, altos niveles de energía y capacidad de persuasión son aspectos claves que deben estar presente en estos individuos. (Lupano y Castro, 2008).

2. 2 Inteligencia Social

El término inteligencia ha estado relacionado siempre con la capacidad que tiene el ser humano para dar soluciones a determinadas situaciones utilizando su pensamiento lógico, para lo cual Thorndike (1921) lo define como el producto de una serie de capacidades intelectuales interrelacionadas, pero diferentes, haciendo mención a la inteligencia social como el uso de las capacidades de un individuo para solucionar problemas vinculados a las relaciones interpersonales.

Si bien es cierto que la inteligencia emocional se basa en el propio individuo, en su manera de percibir su entorno, interpretarlo y poder responder de una forma asertiva o no a él, existen teorías que deslindan de este exclusivo ámbito individual, a uno más amplio y que se enfoca en las interacciones, ya no con el medio ambiente, sino con las personas que en él habitan; a lo que alude Goleman (1995), la destreza de detectar nuestras emociones, las de los demás, para lograr relaciones sostenibles y positivas, con nosotros y nuestro entorno.

Es así como llegamos al concepto de Inteligencia Social, el cual se refiere a: "…un conjunto de competencias interpersonales construidas sobre circuitos neuronales específicos (y sistemas endocrinos relacionados) que inspiran a los otros a ser eficaces" (Goleman & Boyatzis, 2008, p.3).

El ser humano por naturaleza es social, en ello radica la importancia del fortalecimiento de cualidades individuales referentes a la motivación, intuición, disciplina, energía y comunicación.

2.2.1 Características de individuos con competencias sociales

- Acepta a los demás como son
- Admite errores
- Muestra interés por el mundo en general
- Es puntual en sus citas
- Posee conciencia social
- Piensa antes de hablar y actuar
- Manifiesta curiosidad
- No realiza juicios repentinos
- Hace juicios justos sobre las cosas
- Evalúa bien la relevancia de la información ante un problema
- Es sensible a las necesidades y deseos de otras personas
- Es honesto y franco con otros y con él mismo
- Le interesa su ambiente más próximo

2.2.2 Dimensiones de la inteligencia social:

Tabla 1.
Dimensiones de Inteligencia Social.

Conciencia Social (lo que sentimos sobre los demás)	Aptitud Social (lo que hacemos con esa conciencia)
Empatía Primordial	**Sincronía**
Sentir lo que sienten otros, interpretar señales emocionales no verbales	Relacionarse fácilmente a un nivel no verbal
Sintonía	**Presentación de uno mismo**
Escuchar con toda receptividad, conectar con los demás	Saber presentarnos a los demás
Exactitud Empática	**Influencia**
Comprender los pensamientos, sentimientos e intenciones de los demás	Dar forma adecuada a las interacciones sociales
Cognición Social	**Interés por los demás**
Entender cómo funciona el mundo social	Interesarse por las necesidades de los demás y actuar en consecuencia.

Fuente: Inteligencia Social, D. Goleman. Elaboración Propia.

Conciencia Social: Se refiere a la capacidad para ser sensible al estado interno de otra persona, para percibir las señales emocionales no verbales y comprender sus sentimientos, pensamientos e intenciones.

Aptitud Social: Permite establecer interacciones efectivas, tomar en cuenta las necesidades de los demás y actuar en consecuencia.

2.2.3 Beneficios de la Inteligencia Social

A través de los años y en el mundo organizativo, los términos de inteligencia emocional y social han cobrado cada vez más fuerza, y el valor de las competencias que los describen se han vuelto el elemento diferenciador en determinados perfiles de la organización, especialmente en aquellos que tienen bajo su responsabilidad la dirección de gestión y de personas.

Según Rojas de Gudiño (2009), el desarrollo de la inteligencia social tiene una serie de beneficios:

- Promueve entornos para el desarrollo de una comunicación efectiva.

- Permite dar respuestas creativas frente a contratiempos o momentos de potencial conflicto.
- Facilita la negociación ante desacuerdos.
- Mejora el autocontrol.
- Promueve la motivación al logro.
- Facilita la cooperación activa.
- Permite el desarrollo del liderazgo.

Así mismo, las organizaciones han comenzado a orientar su estrategia al desarrollo de la inteligencia social en su fuerza laboral, como producto de los estudios que demuestran que personas con alto coeficiente de inteligencia emocional y social tienden a afectar positivamente en la obtención de sus resultados.

Según una publicación de la revista Negocios Málaga en 2016, la inteligencia social beneficia el entorno de trabajo de ciertas maneras:

- Mediante la presencia de un liderazgo más efectivo; los individuos con una evidente inteligencia social identifican claramente las necesidades de los demás a través de la empatía, por lo que rápidamente puede gestionar un equipo más productivo.
- Mejora las operaciones de servicios al cliente, puesto que puede comprender sus emociones al punto de controlar las respuestas a los clientes de forma lógica y no como reacción a una emoción; así mismo al empatizar, logra generar soluciones más acordes a la realidad del cliente y beneficiosa para la organización.
- Los equipos de gestión son fuertes, porque es capaz de ampliar la sinergia del trabajo en equipo. Los egos personales están conectados con el objetivo empresarial, lo que reduce positivamente la fricción en los equipos.
- El estrés se gestiona adecuadamente; identifican y controlan las emociones de los demás y las propias. Se facilita la toma de decisiones bajo presión, lo cual es clave para la optimización de cualquier operación.
- La colocación del factor humano, en el estadio de mayor rendimiento y productividad, al igualar las habilidades de los individuos, con aquellos que poseen una alta inteligencia social.

- Reduce las amenazas de la gestión de riesgo, al experimentar menos incidencias de situaciones de robo o dañó en el entorno laboral.
- Abiertos a cambiar, traducidos en adaptabilidad y confianza en sí mismos, aprovechando el cambio como evento de bienvenida para nuevas oportunidades y flujo de información nueva.

2.2.4 Inteligencia Social en las organizaciones

Su importancia, aplicabilidad y alcance en distintos ámbitos, puesto que permite al individuo expandir las oportunidades que los conduzcan al éxito, basándose en su conocimiento intelectual y habilidades para establecer relaciones a través de comunicaciones sinceras y efectivas. Señalan los autores Salovey & Mayer (1990), que el individuo consciente de sí logra controlar sus ideas, las de los demás e implementarlos en su accionar social.

Schvarstein en 2003, abordó una distinción entre el concepto de inteligencia social a nivel de la organización y de las personas que la componen, especialmente para demostrar que poseen sensibilidad y la manifiestan a través de ciertas acciones donde la satisfacción de las necesidades sociales de las personas son el criterio más importante al momento de llevar a cabo la toma de decisiones , ya que inducen la acción social dentro y fuera de la organización, al establecer sus preferencias de valor incluyendo a lo social.

Estas personas, generalmente desarrollan ciertas competencias para toda la organización, y manifiestan una serie de actitudes:

- Mantienen el hábito de indagar en las necesidades sociales de quienes la rodean;
- Tienen en cuenta la condición social del otro al momento de entender y explicar su conducta,
- Propenden a la satisfacción de las necesidades sociales cuando efectúan donaciones, se relacionan con la comunidad, desarrollan productos y servicios para sus clientes;
- Incluyen a lo social como criterio de decisión en la administración de los sistemas de selección y retención de empleados, evaluación de desempeño, compensación e incentivos, beneficios y desarrollo de carrera;
- Analizan en qué forma las estrategias, las políticas y estructuras pueden inhibir o exhibir la inteligencia social de los miembros de la organización;

- Examinan roles para incluir cuestiones sociales en las funciones y responsabilidades y en sus indicadores de gestión.

2.2.5 Perfil del líder socialmente inteligente

De todo esto parte el perfil de un líder socialmente inteligente, que es vital para el crecimiento, productividad y sustentabilidad de las organizaciones actuales, donde según Goleman & Boyatzis (2008): "Los ejecutivos endurecidos podrían pensar que es absurdamente indulgente y financieramente insostenible preocuparse de dichas teorías en un mundo donde el desempeño y las utilidades son el criterio del éxito". (p. 8)

El éxito de este tipo de liderazgo está basado en ciertas competencias que señala Daniel Goleman (2008):

- La sintonía

El estadio abierto posibilita la interrelación constante entre los sistemas límbicos de los miembros de un colectivo. Manteniendo una sintonía con el feedback de nuestros interlocutores, la amígdala y el conjunto de circuitos constituyen una suerte de estación moderadora que resulta vital para que los circuitos abiertos de los individuos implicados sincronicen sus emociones. Una de las definiciones científicas empleadas para nombrar a esta sintonía neuronal es el de resonancia límbica: una concordancia de continuo reciprocidad y aplicación interna, a través de la cual las personas regularizan sus ciclos emocionales (Lewis, Amini & Lannon, 2000).

- La exactitud empática

Es una capacidad básica y primordial en la inteligencia social, ya que de esto depende el éxito de una comunicación eficaz. Además, se trata de una empatía natural, la habilidad de comprender con exactitud los pensamientos y sentimientos de otro individuo, para predecir y liderar cualquier situación.

- Cognición Social

Mientras que la exactitud empática se basa en el arte de la escucha y la anticipación, la presencia de cognición social le permite al individuo dar sentido a todas estas señales en el mundo externo. La cognición social permite el manejo más adecuado de las corrientes sutiles y que mueven al mundo social. El entendimiento que poseemos del mundo social dependerá

básicamente de nuestra manera de pensar, de nuestras creencias y de lo que hayamos aprendido sobre las normas y reglas sociales implícitas que gobiernan las relaciones interpersonales. La precisión empática estimula a la cognición social, permite desarrollar una aptitud social que determinará el comportamiento de un individuo en la sociedad y hacia los demás.

- La sincronía

La primera y la base de las aptitudes sociales, que permite leer instantáneamente los indicios, no verbales de la sincronía. De aquí el éxito de la fluidez en las interacciones y de hacer sentir al otro una empatía tal, que se descifre sus necesidades y pensamientos.

- La presentación de uno mismo

La habilidad de conectar con los demás, a través de expresiones y diálogos asertivos, que despiertan en los demás las emociones que están experimentando y los llevan umbral emocional, todo esto dado bajo el carisma que tenga el líder o locutor. Cualidad totalmente subjetiva de las emociones de los demás, ser capaz de despertar en ellos el interés en el momento preciso, y guiarlos emotivamente a donde se requiera.

- El interés por los demás

Otro componente de la inteligencia social, que una vez puesta en práctica la capacidad del "saber escuchar" y la de exactitud empática, permite reconocer las necesidades y deficiencias del otro, despertando el espíritu altruista de un líder. En el mundo organizacional "la preocupación que nos lleva a asumir la responsabilidad de lo que tenemos que hacer genera buenos ciudadanos en la empresa". Individuos susceptibles al malestar de los demás, son los que están más motivados a actuar. Líderes claves para una organización, debido a que no sólo cumplirán con lo referente a su cargo, sino que comprenden la importancia de la cooperación hacia los integrantes de su equipo sin perder de vista el alcance de los fines grupales. Todo este proceso dado sólo bajo un liderazgo socialmente inteligente.

Goleman & Boyatzis (2008), se refiere a la importa de las relaciones entre el líder y el Seguidor determinará el desempeño y un ambiente laboral idóneo hacia el logro de los objetivos estratégicos y personales de ambas partes. "Es decir, liderar eficazmente, tiene que ver más con desarrollar un interés genuino en las personas y el talento para fomentar emociones positivas en

aquéllas cuya cooperación y apoyo usted requiere, que, con dominar situaciones, o incluso con dominar conjuntos de destrezas sociales". (Goleman & Boyatzis, 2008, p. 3).

2. 3 Retención de Talento

2.3.1 Definición

Se considera la retención de talento, uno de los subsistemas en la gestión de personas encargado de generar las condiciones ambientales y psicológicas para las actividades de las personas en una organización (González & Mena, 2013).

Chiavenato (2009) expresa que, desde el punto de vista de la administración de los recursos humanos, la organización viable es aquella que no sólo logra captar y aplicar eficientemente sus recursos sino también aquella con la capacidad de retenerlos y mantenerlos satisfechos a largo plazo en la organización, y por esta razón el objetivo principal de la retención como proceso se centra en mantener motivados y satisfechos asegurando las condiciones para que permanezcan y se comprometan con ella.

A esto, "la retención de las personas exige poner atención especial a un conjunto de cuestiones, entre las cuales sobresalen los estilos administrativos, las relaciones con los empleados y los programas de higiene y seguridad en el trabajo que aseguran la calidad de vida dentro de la organización" (Chiavenato, 2009, p. 440).

Como subsistema, la retención de talento contribuye en gran medida a evitar la rotación que se genera por desvinculación voluntaria de los colaboradores, por lo que disminuye el riesgo de que un talento considerado valioso migre a nuevas oportunidades de cara al mercado laboral, y la organización no se vea afectada en su desempeño, e incidencia en los costos de contratación y de rotación.

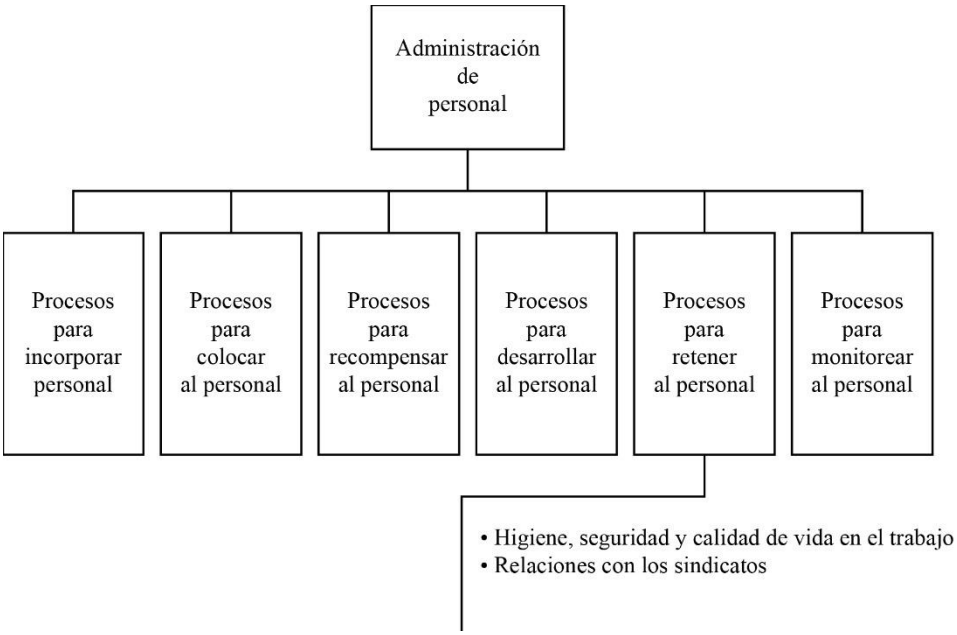


Figura 1. *Los procesos para retener a las personas. Chiavenato, I. (2009)*

Los procesos de retención pueden calificarse como bajos cuando su aproximación es hacia la obediencia a ciegas, aplicando disciplina rígida mediante reglamentos con el objeto de lograr su estandarización, así como con el desempeño. En otros casos los procesos de retención pueden ser complejos y elaborados porque se basan en la autodeterminación y la autorrealización del individuo, donde hay una flexibilidad en el propio sistema y la motivación es intrínseca.

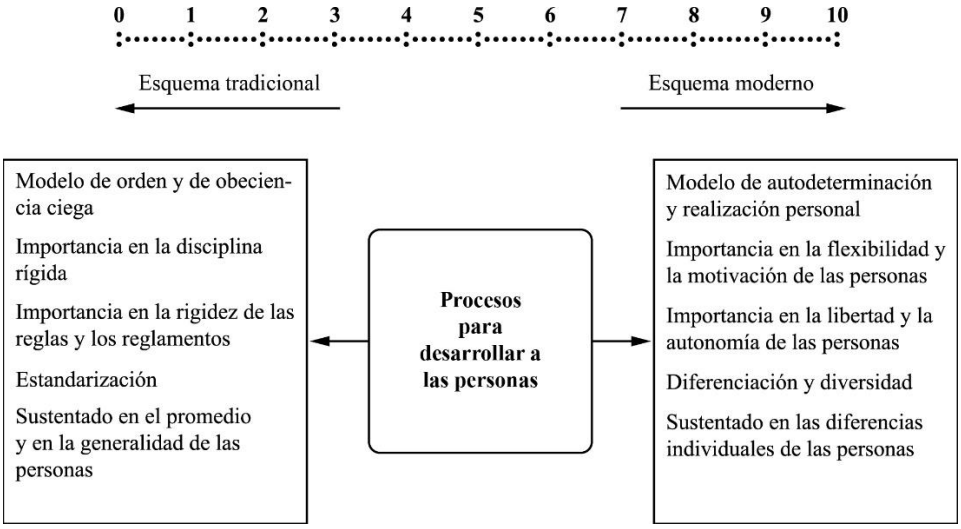


Figura 2. *¿Qué calificación daría a los procesos para retener personas en su organización? Adaptado de: Idalberto Chiavenato, Recursos Humanos: O Capital Humano de las organizaciones, Atlas, Sao Paulo, 2004, p.131.*

Es así como: "La retención de las personas requiere, por lo tanto, no solo de acciones en tal sentido; es necesario y pertinente ahondar en aquellos aspectos de carácter personal que intervienen en la decisión de los sujetos sobre los que se interviene". (Gonzales, 2009, p.57).

La importancia que tiene el componente emocional y social, recae en factores desde la perspectiva de lo racional pero también de lo no racional, es decir, en la gestión de las relaciones interpersonales de los líderes en el entorno organizacional y que inciden directamente en el desempeño de sus colaboradores y su deseo de permanecer en la organización. Es en la convergencia de estos dos focos, donde las organizaciones son más propensas a alcanzar un nivel óptimo de productividad, porque ayudan a que sus colaboradores permanezcan en el tiempo realmente vinculados, identificados con sus valores y cultura, con sentido de pertenencia, motivados y comprometidos con el logro de sus objetivos.

Hoy en día las organizaciones buscan generar condiciones en las que sus colaboradores se sientan más satisfechos en sus puestos de trabajo, y la mayoría de ellas coinciden en que una de las causas principales por las que un colaborador decide permanecer o retirarse de ella es por la relación con sus líderes. En este sentido, los esfuerzos deben dirigirse a fomentar políticas y

estrategias al desarrollo de habilidades emocionales y sociales especialmente en sus líderes quienes tienen la responsabilidad en la gestión de personas y procesos.

No se trata sólo, de idear planes de retención enfocados al aspecto remunerativo salarial, en ocasiones no es eso lo que garantiza la retención, en muchas ocasiones se inclina hacia el ambiente organizacional y relaciones interpersonales son las que difieren. (Parkinson, 2003).

2.3.2 Factores que Retención que generan compromiso

La consultora internacional Hay Group en 2014, precisó una serie de factores que, según un estudio realizado en 2012, ayudan a generar compromiso con los colaboradores, e impactan en la retención de talento:

- Confianza en la Organización: Los líderes deben comunicar la estrategia organizacional de forma clara, consistente, regular y con autoridad para que sus colaboradores sientan que está siendo bien dirigida.
- Espacio para el crecimiento: Los colaboradores quieren saber cuándo existen oportunidades claras para el aprendizaje y el crecimiento profesional. De no saberlo, mirarán otras oportunidades del entorno.
- Contraprestación justa: Los colaboradores exigen un justo equilibrio entre las contribuciones que hacen y las recompensas que reciben.
- Entornos favorables para el éxito: Las organizaciones deben crear condiciones para que la motivación se convierta en rendimiento. Es decir, colocar las personas adecuadas en los puestos correctos, lo que facilita entornos favorables al trabajo.
- Autoridad e influencia: Es imperativo que las organizaciones brinden la autoridad básica para permitirles hacer su trabajo y mantener la influencia en cómo debe hacerse el trabajo.

2.3.3 Estrategias de Retención

Gonzáles (2009) sugiere que, la existencia de un esquema específico para retener talento, es casi nula en la mayoría de las organizaciones, debido que, son tan diversos los contextos organizacionales a nivel de estructura y talento, que no se puede crear un único plan de retención que aplique para todas. Por otra parte, plantea a la importancia de identificar a personas claves,

que estarán sujetas a las prácticas de retención, lo que ayudará a tener una mayor efectividad en la ejecución de los planes de retención de talento.

El autor propone una serie de estrategias que son claves al momento de desarrollar la organización y las personas en ella, dando como resultado el siguiente esquema:

- Estrategias de carácter Remunerativo
    - Beneficios económicos. Esta estrategia se refiere a las ventajas proporcionadas por la empresa a sus empleados y sus familias. Igualmente, tiene que ver con las facilidades de crédito para vivienda, vehículo y libre inversión, así como auxilios para el estudio a nivel de educación superior y cursos de capacitación. Dentro de esta estrategia también entran los planes de salud complementaria, como pólizas de medicina prepagada, seguro de vida y reconocimientos extras por incapacidad.
    - Bonificaciones - Incentivos. Esta estrategia describe las bonificaciones otorgadas a los empleados por los resultados demostrados en la ejecución de su trabajo, generalmente medidos a través de indicadores o por antigüedad. En algunas empresas se otorgan primas extralegales o se ejecuta un plan de comisiones para los vendedores, así como bonos especiales.
    - Políticas salariales. En este caso, la atención recae sobre los salarios de los empleados como estrategia de retención al ofrecérsele un salario superior al salario mínimo legal vigente. En la mayoría de las empresas realizan estudios comparativos de mercado y buscan nivelar el salario de los empleados o realizar un aumento por encima de alguna medida como el IPC o la curva salarial del mercado.
    - Compensación variable. En esta estrategia se incluyen los salarios variables.
    - Compensación flexible (desalarización). Se utiliza la desalarización de parte de los ingresos de los ejecutivos.
- Estrategias de carácter No – Remunerativo
    - Formación. Como parte de esta estrategia están los planes de formación y capacitación, el entrenamiento específico continuo, el desarrollo de competencias y las becas de estudio.

- Calidad de vida. Aquí se encuentra todo lo referente a la flexibilidad horaria para hacer diligencias, permisos especiales, programas de bienestar como los convenios para los empleados, espacios laborales adecuados o mejoras a los mismos, servicios adicionales y celebraciones de días especiales.
- Plan de carrera. Esta estrategia comprende la oportunidad que las empresas brindan a sus empleados de ascender dentro de la organización; incluye los planes de carrera como tales y las promociones.
- Proceso de ingreso. Contempla los planes para cerrar brechas entre lo que requiere el cargo y los candidatos internos para cubrirlos. Adicionalmente, considera la política de atraer solo el personal que cumpla con los perfiles definidos previamente y hacerle participar del proceso de inducción y entrenamiento.
- Clima laboral. De esta estrategia hacen parte el monitoreo del clima organizacional y los planes orientados a mejorarlo, así como hacer sentir bien al trabajador como si fuera parte de una “familia”.
- Integración familiar. La empresa promociona actividades de integración con las familias, colaboración y becas extensivas a estas, así como vacaciones recreativas.
- Estabilidad laboral. La vinculación directa a término fijo o indefinido, así como las relaciones a largo plazo con el empleado hacen parte de esta estrategia.
- Plan de sucesión. El plan de sucesión tiene que ver con la planeación y los procesos que adelantan las empresas para reemplazar al personal. Igualmente se relaciona con el desarrollo de las personas claves en la organización, pues el plan busca que los individuos hagan carrera administrativa y logren acceder a altos cargos.
- Reconocimiento. En esta estrategia se encuentran los espacios de reconocimiento público del personal, normalmente materializados con algún beneficio monetario o alguno de tipo afectivo o simbólico.

- Sentido de pertenencia. Aquí se busca que el empleado se identifique con su trabajo y con la empresa; se pretende generar en él lealtad y adhesión hacia la organización.
- Tareas desafiantes. Las tareas direccionadas al mejoramiento continuo por parte de los líderes, enriquecimiento del cargo y retos del trabajo, son elementos presentes en esta estrategia. La idea es buscar que el empleado siempre tenga algo adicional en qué aportar y hacerlo sentir que genera valor agregado en lo que hace.
- Gestión del conocimiento. La compañía pretende gestionar el conocimiento de los empleados.
- Contraprestación legal. Se entiende como capacitaciones brindadas a los empleados en contraprestación por su permanencia en la empresa a lo largo de un periodo de tiempo determinado.

Se toma la rotación como un indicador clave en este estudio, debido a su vinculante relación con la retención de talento. Cuando el indicador de rotación aumenta, disminuye el índice de retención de la organización, resulta útil para esta investigación analizar los índices de rotación y sus posibles causas, debido que disminuir la movilidad de los colaboradores tendrá un impacto positivo en la gestión de los costos que se encuentran asociados. A nivel metodológico se toma en cuenta la medición de la variable retención mediante la recolección de los índices de rotación siendo ésta la antítesis de la Retención.

Las organizaciones tienen un valor particular, que va de abajo hacia arriba en su estructura jerárquica, este valor parte desde el aprendizaje, la producción interna, los proveedores y/o clientes, y el plan de finanzas. La existencia de índices altos de rotación del personal repercute directamente en la atención al público, debido que al alterarse una de las partes del proceso de producción afecta al consumidor final, el clima de trabajo y por último el corazón financiero de la organización (Kaplan y Norton, 1997).

2. 4 Rotación de Personal

2.4.1 Definición

Chiavenato (1990) define la rotación de personal como: “la fluctuación de personal entre una organización y su entorno” (p.135), es decir, que el intercambio de personal entre las organizaciones está definido por el volumen de personas que ingresan y que se desincorporan.

La rotación se expresa a través de la relación porcentual entre los ingresos y las separaciones con relación al número promedio de integrantes de la organización, en un período de tiempo determinado.

Por lo general, los índices de rotación se calculan de forma mensual ya que permite realizar comparaciones en virtud de efectuar diagnósticos para prevenir o proporcionar alguna predicción.

Dado que la organización funge como sistema en el que fluyen recursos determinados como el humano, para efectuar operaciones y generar resultados. Por lo tanto, tanto la entrada como la salida de recursos deben mantener entre sí mecanismos homeostáticos capaces de autorregularse mediante comparaciones para garantizar el equilibrio dinámico del sistema.

2.4.2 Tipos de Rotación

- Separación por iniciativa del colaborador (renuncia voluntaria): Se presenta cuando el colaborador decide terminar la relación laboral por razones personales o profesionales. La decisión de desincorporarse puede responder a dos percepciones, una por el nivel de insatisfacción del empleado con el trabajo, y la segunda, por las oportunidades atractivas fuera de la organización, es decir en el mercado de trabajo.
    - Separación por iniciativa de la organización: En la que la organización decide desincorporar al colaborador bien sea por no estar apto para el desempeño del cargo, reducir la fuerza de trabajo, o corregir errores de selección.

2.4.3 Índices de Rotación

El índice de rotación de personal se fundamenta en el volumen de ingresos (entrada) y egresos (salida) de colaboradores en relación con el número de colaboradores disponibles en la organización en determinado período de tiempo (Chiavenato, 2000)

- Rotación para planeación de RH.: valor porcentual de colaboradores que circulan en relación al número promedio de colaboradores.

$$Indice\ de\ rotación\ de\ personal\ = \frac{\frac{I\ +\ S}{2}\ \times\ 100}{PE}$$

I = Ingresos de personal en el período considerado (Entradas).

S = Separaciones de personal (Tanto por iniciativa de la empresa como por iniciativa del empleado) en el período considerado.

PE = Personal empleado promedio en el período considerado. Se obtiene con la suma de valores existentes al inicio y al final del período dividido entre dos.

- Rotación según causas de egreso (no considera los ingresos): sólo abarca las separaciones ya sean por iniciativa de la organización o de los colaboradores.

$$Indice\ de\ rotación\ de\ personal\ = \frac{S\ \times\ 100}{PE}$$

S = Separaciones de personal (Tanto por iniciativa de la empresa como por iniciativa del empleado) en el período considerado.

PE = Personal empleado promedio en el período considerado.

Rotación por renuncias voluntarias: considera las separaciones únicamente por iniciativa de los colaboradores.

$$Indice\ de\ rotación\ de\ personal\ = \frac{R\ \times\ 100}{\frac{(N_1\ +\ N_2\ + \cdots +\ N_n)}{n}}$$

R = Renuncias espontáneas a ser sustituidas.

$N_1 + N_2 + \cdots + N_n$ = Sumatoria del número de empleados al inicio de cada mes.

n = Número de meses en el período.

2.4.4 Causas de la rotación

La rotación es una variable dependiente de fenómenos internos o externos a la organización.

- **Fenómenos Internos**

- Política salarial de la organización
- Política de prestaciones de la organización
- Tipo de supervisión que se ejerce sobre el personal
- Condiciones físicas ambientales de trabajo en la organización
- Moral del personal
- Cultura Organizacional
- Política de reclutamiento y selección de recursos humanos
- Criterios y programas de capacitación de recursos humanos
- Criterios de evaluación del desempeño
- Política disciplinaria de la organización
- Grado de flexibilidad de las políticas de la organización

- **Fenómenos Externos**
  - Situación de la oferta y la demanda de recursos humanos en el mercado
  - Coyuntura económica
  - Oportunidades de empleo en el mercado de trabajo

2.4.5 Entrevistas de Salida

Cuando la organización toma conciencia de la importancia del capital humano, crea técnicas que permitan la permanencia a largo plazo del personal, incluso después de terminar voluntaria o involuntariamente la relación laboral hay estrategias organizacionales, que buscan conocer la percepción que se lleva el trabajador después de su estadía en la empresa, percepciones relativas al clima laboral, retribuciones monetarias, relación líder-colaborador, estructura, condiciones óptimas de trabajo, avances tecnológicos, oportunidades de desarrollo y crecimiento, entre otros. Información provechosa para realizar los ajustes necesarios o mantener y mejorar los procesos de la organización. Referente a las entrevistas de salida, Wayne Mondy & Noe, (2010): “que es un medio escrito que puede ser con preguntas abiertas o cerradas en el cual el colaborador expresa sus motivos de separación” (p.263).

MARCO REFERENCIAL

Se presenta a continuación una reseña de la organización para precisar el contexto en el cual se desarrolló la investigación.

La organización Central Madeirense, es una de las redes de supermercados más grandes y con una sólida trayectoria a nivel nacional. Con orígenes familiares, fue fundada en 1942, por Manuel y Agostinho De Sousa Macedo, Manuel Mendes De Sousa y Manuel Da Corte De Abreu, quienes emigraron a tierras venezolanas en 1946. Con más de 50 años presente en el mercado de alimentos venezolano, se ha establecido con una extensa variedad de sucursales en todo el país.

Entre 1952 y 1992, ya contaban con 35 sucursales distribuidas en la Gran Caracas e interior del país. Desde 1992 a 2014 pasaron a un total de 52 sucursales abiertas al público local, y en la actualidad, cuenta con 53 sucursales a nivel nacional, de las cuales 29 se encuentran ubicadas en el Área Metropolitana, ofreciendo una tipificada gama de establecimientos que han sido modificadas en el tiempo en pro de satisfacer la demanda del mercado venezolano, las cuales se presentan en formatos de: Mini CM, Super CM e Hiper CM, y el más recientemente de Bodegón CM.

Misión, Visión y Valores

Esta empresa desde sus inicios exalta el esfuerzo y dedicación, como parte de su filosofía de trabajo, teniendo como Misión: “Contribuir y abastecer a las familias con la más alta y confiable variedad de productos y servicios para el consumo y uso en el hogar, con la mejor calidad-precio; en un ambiente cordial, respetuoso, confortable, ordenado, higiénico y seguro. Simplificamos el proceso de compra del cliente de manera que lo concrete en una sola visita y en el mismo local. Procuramos economía de tiempo y dinero al consumidor”. (Central Madeirense)

Por otra parte, su gestión se centra en mantener los más altos niveles de competitividad del mercado, establecer lazos confiables y viables con los proveedores, ofreciéndoles demanda constante de productos y pago oportuno de las obligaciones contraídas. Actuar en el marco de las disposiciones legales y hacer posible la cohesión con el entorno. En este sentido, su Visión

es “continuar siendo la red de supermercados preferida por la familia venezolana, así como la más competitiva, confiable y de mayor presencia nacional, y ser el mejor canal entre proveedor y cliente.” (Central Madeirense)

El crecimiento de esta red de supermercado se ha consolidado bajo principios de honestidad, disciplina, humildad y dedicación al servicio, es así como sus Valores rezan: “Entendemos el servicio como una vocación. Somos una empresa que sirve honesta, humilde y disciplinadamente en un marco de eficacia y cohesión. Por ello nuestros valores son servicio, honestidad, humildad, eficacia, cohesión y disciplina”. (Central Madeirense)

Para alcanzar los objetivos organizacionales, Central Madeirense ha promovido el bienestar, desarrollo y crecimiento, continuo y sostenible de su Capital Humano en todas sus posiciones jerárquicas, haciendo posible la promoción acelerada y oportuna de los mismos.

CAPÍTULO III
MARCO METODOLÓGICO

En el presente capítulo se presenta la metodología que las investigadoras aplicaron y que incluye el tipo y diseño de investigación, población, muestra, unidad de análisis, operacionalización conceptual y operativa de las variables de estudio, instrumentos y las técnicas de análisis que se utilizaron para responder a la interrogante del problema planteado. "El marco metodológico es una fase mecánica que conduce al manejo de una serie de métodos y técnicas no comunes de la investigación científica, empleando aspectos metodológicos para explicar lo que debe hacer el investigador en ese estudio particular" (Bavaresco, 2006, p. 89). Por tanto, "…el diseño metodológico, muestral y estadístico es fundamental en la investigación y constituye la estructura sistemática para el análisis de la información…" que "nos lleva a interpretar los resultados en función del problema que se investiga y de los planteamientos teóricos del mismo diseño." (Tamayo, 2007, p. 175).

3. 1 Tipo de Investigación

El tipo de investigación se inscribe en la modalidad Correlacional, que según establece Hernández y otros (2006) miden el grado de asociación entre dos o más variables, midiendo cada variable presuntamente relacionada para luego medir y analizar la correlación. (p. 105). Asimismo, permite conocer cómo se puede comportar una variable al conocer el comportamiento de otras (p.106).

Asimismo, se considera un estudio de tipo Descriptivo, por cuanto "se especificarán las propiedades, características y perfiles de personas, grupos o comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a análisis" (Hernández y otros, 2006, p. 102). Se refieren a la elección de conceptos que podrán adquirir diversos valores para ser medidos y los resultados sirven para describir el fenómeno de interés.

También, el término variable es utilizado para designar cualquier característica de la realidad que pueda ser determinada por observación y que pueda mostrar diferentes valores de una unidad de observación a otra (Tamayo, 2007)

Es por ello, que para efectos de esta investigación el análisis de las variables se encuentra citada en el marco teórico cuando se enuncia que la opinión positiva de los colaboradores que cuentan con un líder socialmente inteligente es movilizadora de la productividad y una garantía de permanencia en la organización (Goleman, 2009).

3. 2 Diseño de Investigación

Por lo que concierne al diseño "se refiere al plan o estrategia concebida para responder a la pregunta de investigación" (Christensen, 1980 cp. Hernández y otros, 2006 p.108). Así pues, el diseño "señala al investigador lo que debe hacer para alcanzar sus objetivos de estudio, contestar las interrogantes que se ha planteado y analizar la certeza de la(s) hipótesis formuladas en un contexto en particular" (p.108).

En el marco del presente estudio, el diseño de la investigación es de carácter No Experimental puesto que no se manipulan deliberadamente las variables involucradas en el estudio, "sólo se observan los fenómenos en su ambiente natural para después analizarlos" (p.205.). Además, en el marco de los objetivos planteados, resulta pertinente indicar que el estudio corresponde a la clasificación de Diseño de Campo, dado a que la recolección de los datos se efectuó directo de la realidad en donde ocurren los hechos, sin manipular o controlar variable alguna (Arias, 1999). El valor de estos datos primarios, radica en que "permiten cerciorarse de las condiciones en que se han obtenido los datos, lo cual facilita su revisión o modificación en caso de surgir dudas" (Tamayo y Tamayo, 2007, p. 110).

La recolección de los datos se llevó a cabo en un punto del tiempo, para efectos del presente estudio en el año 2018; de ésta manera poder indagar en la incidencia de los valores que se manifiestan en cada una las variables; en este sentido se enmarca en la modalidad Transeccional o Transversal, que a su vez se clasifica en descriptiva, por cuanto indican Hernández y otros (2006) "…tienen como objetivo indagar la incidencia de las modalidades o niveles de una o más variables en una población" (p. 210)

Para el desarrollo de la investigación, constó de una primera fase de revisión bibliográfica para la conformación del planteamiento del problema, marco teórico y referencial; una segunda fase de campo, que involucra las actividades planificadas y llevadas a cabo para obtener los datos mediante los instrumentos previamente seleccionados; y una tercera fase que

se centra en determinar la relación entre las variables para el análisis de resultados, y la presentación de conclusiones y recomendaciones.

3. 3 Fases de la Investigación

El método científico contempla la ejecución de una serie de procedimientos metodológicos descritas por las etapas o fases mediante las cuales se estructura la investigación. Para efectos del presente estudio, se identificaron las siguientes fases:

Fase I: Se desarrolló el planteamiento del problema indagando así el contexto del tema de investigación. Las investigadoras definieron el objetivo general que busca alcanzar el estudio y el desglose en partes más pequeñas u objetivos específicos respondiendo a un orden lógico; y luego la justificación que expresa la razón por la que fue elegido el tema y su relevancia en el campo del conocimiento científico.

Fase II: Comprendido por el marco teórico, se refiere a la recopilación de antecedentes y la revisión realizada de las teorías, literatura y estudios sobre los aspectos conceptuales para dar soporte al trabajo de investigación, de acuerdo a los autores que se tomaron como referencia.

Fase III: Se aborda el marco metodológico desarrollado para el estudio, desglosado en: tipo de investigación, diseño de la investigación, fases del proceso de investigación, población, muestra y el método empleado para la conformación de la misma; unidad de análisis, operacionalización de las variables, instrumento de recolección de los datos para su correspondiente procesamiento según la estrategia de medición. Se describió la técnica de análisis aplicada para la presentación de los resultados obtenidos a partir de la vinculación de las variables de estudio. Se refleja la factibilidad del estudio abordando las consideraciones éticas para el desarrollo y elaboración del trabajo de investigación.

Fase IV: Se plantean conclusiones de los aspectos más relevantes que resultaron del estudio; así como las recomendaciones sobre las estrategias que pueden aplicarse para la retención de talento. Se presentan, además, las fuentes bibliográficas que fueron consultadas a lo largo de la investigación en orden alfabético, y se anexan los instrumentos, tablas, gráficos y demás soportes que fueron necesarios para llevar a cabo el análisis de la información.

3. 4 Población

Se entiende por población o universo de estudio, según Balestrini (1997) “cualquier conjunto de elementos de la que se quiere conocer o investigar alguna de sus características” (p.126). Por su parte, Tamayo y Tamayo (2007), expresa que “…debe cuantificarse para un determinado estudio integrando un número N de entidades que participan de una determinada característica, y se le denomina población por constituir la totalidad del fenómeno adscrito a un estudio o investigación” (p.176).

Las investigadoras establecieron trabajar con una organización que tuviera una nómina mayor a 100 colaboradores, con acceso a la tecnología, y un entorno empresarial y social propias de estructura organizativa formal y sólida de trayectoria en el mercado venezolano; también definieron que la organización llevará a cabo formal o informalmente prácticas en su Gestión de Talento como la aplicación de entrevistas de salida, manejo de índices de rotación y/o estudios de clima organizacional. Como resultado del proceso de postulación del estudio a organizaciones de diferentes sectores, la organización Central Madeirense mostró interés en la investigación al considerar valioso sentar precedentes en materia de retención de talento, puesto que no cuentan con una estrategia formal dirigido a contrarrestar los efectos de la rotación dado el contexto venezolano actual.

La población o universo en estudio se conformó por todas aquellas personas que desempeñan posiciones con responsabilidad por la supervisión y el desarrollo de otras personas, es decir, los gerentes de gestión administrativa y operativa pertenecientes a la organización Central Madeirense, específicamente de la Gerencia de Operaciones, la Gerencia de Gestión Humana, por acuerdo con la organización. En general, Central Madeirense cuenta con aproximadamente 5990 colaboradores, de los cuales 86 ocupan cargos de responsabilidad en gestión y desarrollo de personas a nivel nacional, representan cargos de Gerencia de 1era. y 2da. línea ubicados geográficamente en el Área Metropolitana de Caracas en 2018.

Tabla 2.
Población.

Unidad	Tipo de Gestión	No. De Gerentes
Operaciones	Sucursales (Área Metropolitana de Caracas) Administrativa	Veintiséis (26) Uno (1)
Gestión Humana	Administrativa	Tres (3)
TOTAL		**Treinta (30)**

Fuente: Central Madeirense (2018)

3. 5 Muestra

Para los fines de esta investigación, el proceso de elección de los elementos no depende de la probabilidad, sino de las causas relacionadas con las características de las investigadoras; el proceso de selección fue informal por lo que se enmarcan en la modalidad de muestra no probabilística o dirigidas. Según Baptista, Fernández y Hernández (2006) "… en las muestras de este tipo, la elección de los sujetos no depende de que todos tengan la misma probabilidad de elegidos, sino de la decisión de un investigador o grupo de encuestadores…" (p. 327).

El número muestral se determinó mediante la aplicación de algunos criterios que las investigadoras han establecido para que sean representativas de la población: líderes (gerentes) que tienen bajo su responsabilidad la gestión y desarrollo de personas y pertenecen a un área medular y un área de apoyo de la organización de acuerdo a su organigrama, de una cadena de Supermercados del Área Metropolitana de Caracas en el año 2018. En este sentido, la selección de la muestra fue de manera intencional.

Así mismo, para la obtención del número muestral, se aplicó la fórmula para determinar el número de muestra conocida la población, para cada área de la organización a estudiar, es decir:

$$n = \frac{N \times Z^2 \times p \times q}{d^2 \times (N - 1) + Z^2 \times p \times q}$$

Donde:

N = Tamaño de la población

Z = Nivel de confianza

p = Probabilidad de éxito (o proporción esperada)

q = Probabilidad de fracaso

d = Precisión (error máximo admisible)

Total Operaciones: $n = 14$

Total Gestión Humana: $n = 3$

De una población de 30 gerentes, la muestra de 17 gerentes corresponde al 56,66% de la población.

Tabla 3.
Muestra.

Unidad	Tipo de Gestión	No. De Gerentes
Operaciones	Operativa (Sucursales del Área Metropolitana de Caracas) Administrativa	Trece (13) Uno (1)
Gestión Humana	Administrativa	Tres (3)
TOTAL		**Diecisiete (17)**

Fuente: Central Madeirense. (2018)

3. 6 Unidad de Análisis

La unidad de análisis implica definir, según Baptista, Fernández y Hernández (2006) el sobre qué o quiénes se van a recolectar los datos para la investigación. Las investigadoras acudieron a la Gerencia de Gestión Humana de Central Madeirense, para obtener la información relacionada con los indicadores de rotación y entrevistas de salida por parte de la Coordinación de Captación y Desarrollo, así como de las unidades de análisis representadas por líderes de nivel gerencial y de quienes se obtuvieron directamente los niveles de inteligencia social al aplicarles el Test de Inventario de Competencias Emocionales y Sociales de Liderazgo de Goleman y Boyatzis.

3. 7 Operacionalización de Variables

Según Corbetta (2003), la operacionalización: "…es el proceso de transformación de las hipótesis en afirmaciones empíricamente observables…", el cual se desglosa en dos momentos: "el primero, referido a la operacionalización de los conceptos en variables, es decir, en entidades, que llevará a la realización de otras etapas de transformación de esas variables en unidades más sencillas" (p.74). El segundo momento tiene que ver con la elección del instrumento y de los procedimientos de registro de datos, pasos que se explicarán posteriormente.

Una de las funciones el marco teórico es sentar las bases en la selección de las variables que se van a someter a medición empírica para el estudio, es decir, deben ser operacionalizadas. Las variables se refieren al conjunto de fenómenos que, en el proceso teórico, se integran para configurar una variable más abstracta y de mayor alcance analítico. (Neupert, 1977; c.p. Canales, 2008)

Por tanto, la traducción de una variable que se expresa teóricamente a una operacional, es decir en lenguaje empírico, de denomina operacionalización. (Neupert, 1977; c.p. Canales, 2008).

3.7.1 Identificación y definición de variables:

Tabla 4.
Definición operacional.

Variable	Definición Conceptual	Definición Operacional
Líder Socialmente Inteligente	"Líder cuya conducta está dada por un conjunto de competencias interpersonales construidas sobre circuitos neuronales específicos (y sistemas endocrinos relacionados) que inspira a los otros a ser más eficaces." (Goleman & Boyatzis, 2008)	Conjunto de competencias de Inteligencia Social que caracterizan el liderazgo.

Retención de Talento	Proceso que se centra en mantener motivados y satisfechos asegurando las condiciones para que permanezcan y se comprometan con ella.	Índice de colaboradores que permanecen en la organización en relación a los ingresos del período. Su antítesis es la rotación de personal: índice de trabajadores que egresan de forma voluntaria, con relación a los egresos de un período determinado.

3.7.2 Operacionalización de las Variables:

- Variable: que es la propiedad operacionalizada de un objeto
- Dimensión: Principal componente de significado de la variable.
- Indicador: Concepto más sencillo, específico, traducible a la realidad.
- Ítems: Conjunto de elementos indicadores de un concepto más general.

Tabla 5.
Operacionalización de Variables.

Variable	Dimensión	Indicador	Ítems
Líder Socialmente Inteligente	Dimensiones de la Inteligencia Social: – Conciencia Social – Gestión de relaciones interpersonales	– Empatía	23,43,53
		– Conciencia Organizacional	13,19,21,35,51,64,67
		– Influencia	3,17,20,49,68
		– Desarrollo de otras personas	22,32,47,52,54,66
		– Autoconsciencia Emocional	1,2,4,8,9,10,14,15,16,18,26,28, 29,30,31,34,36,38,39,40,41,42, 46,44,48,57,58,59,60,63
		– Liderazgo inspirador	5,7,24,27,45,50,55, 61,62,65
		– Trabajo en equipo	6,11,12,25,33,37,56

Retención de Talento	Colaboradores que permanecen en la organización.	– Índice de Rotación – Índice de Retención – Resultados de entrevistas de Salida	– Índice de Rotación Enero-Julio 2018 – Índice de Retención período Enero-Julio 2018 – Preguntas 1,4 5 y 9, entrevistas de salida Central Madeirense, de egresos desde el mes de enero a julio del 2018.

3. 8 Instrumento de recolección de datos

Las herramientas para la recolección de información se presentan en función de las variables de estudio que permiten el cumplimiento del objetivo general y los específicos. Para una mayor comprensión, los instrumentos se definen como todos aquellos medios materiales que se emplean para recolectar y almacenar la información (Arias, 1999).

Los instrumentos que se elaboran llevan a la obtención de los datos de la realidad para posteriormente someterlos al procesamiento de los datos obtenidos. Los que se obtienen responde a los indicadores del estudio, que aparecerán como características a observar para elaborar los instrumentos que se requieren para la investigación u objeto de estudio. (Bavaresco, 2006).

Para efectos del presente estudio, las investigadoras utilizan la Observación mediante encuesta, que, según la clasificación propuesta por la misma autora, puede ser cuestionario, entrevista y escala de valores. En este caso, las investigadoras aplicaron los siguientes instrumentos:

Para la recolección de datos de la *variable independiente:* Se aplicó el Test ESCI, denominado por sus siglas Inventario de Competencias Emocionales y Sociales de Liderazgo, diseñado, construido por Daniel Goleman y Richard Boyatzis, y desarrollado por Korn-Ferry Hay Group. De acuerdo a la información suministrada por la consultora, el proceso de validación ha respondido a la aplicación del test para propósitos académicos basados en el aporte que el perfil de competencias de inteligencia emocional y social han dado a las organizaciones a lo largo de numerosas investigaciones realizadas en las últimas décadas a nivel mundial y en diferentes contextos, donde se ha explorado las conductas de inteligencia emocional y social en distintos roles. La más reciente actualización del test en 2016 surgió a partir de la revisión de la versión del año 2010, donde se analizaron las tendencias en la exploración de las relaciones entre las competencias emocionales y sociales, y los datos recopilados de encuestas de estilos de liderazgo, clima organizacional y efectividad de los empleados. Los hallazgos refuerzan el papel que tienen las competencias emocionales y sociales en el desempeño del liderazgo.

El Test ESCI está elaborado en modalidad de evaluación 360°, es decir que el perfil de competencias emocionales y sociales se construye mediante la valoración de la autoevaluación, y calificación por los roles de su entorno con los que el evaluado tiene interacción y relaciones de confianza; de acuerdo a una escala de valoración del 1 (uno) al 5 (cinco), donde 1 (uno) es menor presencia y 5 (cinco) mayor presencia de las competencias en estudio. La importancia de la aplicación del Test en modalidad de 360° como herramienta radica en que permite construir un perfil de competencias que se enfoca tanto en la percepción de sí mismo como en la de los roles de interacción, con lo cual se pueden obtener aportes más significativos ya que brinda una visión más amplia del desempeño de las competencias y permite conocer cómo cambia la perspectiva del líder con relación a la de sus supervisores, pares y reportes directos.

El test ESCI, fue aplicada de forma autoadministrada y consta de 68 preguntas donde se presentan afirmaciones sobre las conductas que evidencian el nivel de presencia de las competencias emocionales y sociales en los líderes de la muestra, con posibilidad de respuestas: nunca, raras veces, algunas veces, con frecuencia, constantemente y no sé. El método de aplicación de la encuesta fue vía digital, a través de la plataforma suministrada por Korn Ferry Hay Group, previa solicitud y aprobación por parte de la consultora.

En este sentido, la aplicación de las evaluaciones se estructuró de la siguiente forma:

Encuesta de evaluación 360°	Cantidad de test
1) Autoevaluación (líder-gerente)	Uno (1)
Rol de los calificadores	
2) Supervisor Directo	Uno (1)
3) Reportes Directos	Tres (3)
4) Pares	Dos (2)

Total de encuestas líder-gerente = 17

Total de encuestas aplicadas = 17 x 7 = 119

Este instrumento dimensiona la inteligencia emocional y social de acuerdo al modelo de Competencias de Inteligencia Emocional y Social del Liderazgo de D. Goleman y R. Boyatzis.

Figura 3. *Modelo de competencias de Inteligencia Emocional y Social del Liderazgo.*

Tabla 6.
Modelo de competencias de Inteligencia Emocional y Social del Liderazgo.

	Inteligencia Emocional		Inteligencia Social	
Dimensiones	**Autoconsciencia**	**Autogestión**	**Conciencia Social**	**Gestión de relaciones interpersonales**
Competencias	**Autoconciencia emocional:** La habilidad para entender nuestras propias emociones y cómo afecta nuestro desempeño.	**Autocontrol emocional:** La habilidad de mantener al margen las emociones disruptivas e impulsos para ser efectivos bajo condiciones hostiles y de estrés.	**Empatía**: La habilidad de ponerse en el lugar de otro en sentimientos y perspectivas, tomando interés en sus preocupaciones y recogiendo señales sobre lo que otros piensan y sienten.	**Influencia**: La habilidad de tener un impacto positivo en otros, persuadiendo y convenciendo para ganar su apoyo.
		Orientación al logro: la habilidad de esforzarse para alcanzar y superar los estándares de excelencia, buscando maneras de hacer las cosas mejor, fijarse metas retadoras calculando el riesgo.	**Conciencia Organizacional:** La capacidad de leer las emociones y relaciones de poder en un grupo, identificando personas influyentes, redes y dinámicas organizacionales.	**Desarrollo de otras personas:** La habilidad de fomentar aprendizaje y desarrollo de otros dándoles retroalimentación, guía y apoyo.
		Visión Positiva: La habilidad de ver lo positivo en las personas, situaciones y eventos, y perseguir metas a pesar de los obstáculos.		**Manejo de conflictos:** capacidad de ayudar a los demás a través de situaciones emocionales o tensas con tacto, al poner de manifiesto los desacuerdo y encontrar soluciones que todos puedan apoyar.
				Liderazgo inspiracional: La capacidad de inspirar y guiar individuos y grupos hacia una visión significativa de la excelencia, y sacar lo mejor de los demás.
				Trabajo en equipo: La habilidad para trabajar con otros hacia un objetivo compartido; participando activamente, compartiendo responsabilidades y recompensas, y contribuyendo a la capacidad del equipo.

Fuente: Las autoras (2018)

Es importante destacar, que el Test ESCI abarca tanto las competencias de inteligencia social como emocional, pero para efectos de la investigación, el análisis se realiza tomando en cuenta las dimensiones y competencias de Inteligencia Social claramente identificados, puesto que corresponden con los objetivos generales y específicos de la investigación. El nivel de inteligencia emocional se presentará únicamente para enriquecer el análisis por la correspondencia que hay entre ambos tipos de inteligencia presentes en el liderazgo.

En cuanto a la recolección de los datos de la *variable dependiente* las investigadoras diseñaron un formato de entrevista abierta para obtener: resultados de entrevistas de salida, para identificar la razón de desvinculación de los colaboradores, e índices de rotación para contabilizar los egresos voluntarios de colaboradores, y así poder hacer inferencias mediante análisis y gráficos comparativos. Para la obtención de los índices de Retención de Talento, se restaron en términos de porcentajes los índices de rotación por egresos voluntarios.

Se solicitaron además estudios de clima organizacional recientes, sin embargo, la organización manifestó no contar con estudios desde hace al menos 10 años.

3. 9 Procedimiento de recolección de datos

Como primera acción se investigaron sobre los antecedentes en Trabajos de Grado anteriores, libros y revistas electrónicas, para ubicar la literatura relacionada con el tema de la investigación, y posteriormente delimitar los objetivos desde lo general a lo específico. Se establecieron los criterios para la selección de la población y muestra.

Luego se contactaron las organizaciones que respondían a los criterios establecidos por las investigadoras, haciendo contacto telefónico o vía correo electrónico con los Departamentos de Gestión de Talento para postular el estudio, proponiendo su utilidad y contribuciones para la organización. Una vez recibida la aprobación por parte de la organización Central Madeirense, la Coordinación de Captación y Desarrollo de la Gerencia de Gestión Humana prestó toda la colaboración necesaria para poner a disposición de las investigadoras la información de la estructura organizacional, proporcionando datos para la obtención de la muestra y coordinando con los Departamentos responsables la disponibilidad del personal para la aplicación de los instrumentos.

3. 10 Técnica de análisis

Según Arias (2006), en este punto los datos que se obtuvieron fueron sometidos a operaciones de clasificación, registro, tabulación y codificación; y en cuanto al análisis "…se definirán las teorías lógicas (inducción, deducción, análisis, síntesis), o estadísticas (descriptivas o inferenciales) que serán empleadas para descifrar lo que revelan los datos que sean recogidos" (p. 111).

Para el caso específico de la aplicación del Test 360° ESCI (Inventario de Competencias Emocionales y Sociales de Liderazgo), se solicitaron los reportes correspondientes a la evaluación a la consultora Korn Ferry Hay Group, quienes los enviaron digitalmente a las investigadoras traducidos en niveles de competencias emocionales y sociales en un archivo de Excel, donde **1** representaba el nivel mínimo de presencia de las competencias evaluadas, y **5** el máximo nivel de presencia de las competencias emocionales y sociales de liderazgo, a partir de la cual se procedió a tabularlos para su correspondiente procesamiento estadístico y así convertirlos en información para el análisis de los resultados a obtener, utilizando el programa estadístico SPSS 24 (Statistical Package Social Sciences) y Microsoft Excel 16 para facilitar el manejo e interpretación de los datos obtenidos. Para la obtención de los índices de Retención de Talento, se restaron en términos de porcentajes los índices de rotación por egresos voluntarios.

Se efectuó el análisis en función de la estadística descriptiva e inferencial, para describir los datos y valores obtenidos de cada variable, específicamente media, desviación típica, porcentajes de frecuencias absolutas y gráficos.

En particular, para analizar los datos demográficos (edad, género, años de experiencia en la organización), se utilizan la media y desviación típica; mientras que para el análisis de las variables cuantitativas se utilizaron cuadros estadísticos de frecuencias relativas absolutas expresadas en porcentajes.

Por otra parte, se analizó la correlación entre las variables para identificar el nivel de presencia de las competencias de inteligencia social y su influencia en la retención de talento, a través de la obtención del coeficiente de correlación de Pearson con el correspondiente nivel de significancia de manera que la correlación contara con el nivel óptimo de confianza.

3. 11 Factibilidad

La factibilidad se refiere a todos aquellos elementos que las investigadoras tomaron en cuenta para llevar a cabo el estudio, que engloba los recursos financieros, humanos y materiales que determinarán los alcances de la investigación (Rojas,2002 c.p. Hernández y otros,2006) y así generar nuevos conocimientos en el campo de la investigación científica de las Ciencias Sociales.

Consideraciones Éticas: Las investigadoras, cumplieron con todas las consideraciones éticas propias de un estudio de investigación y la información obtenida sobre datos como información demográfica de la muestra objeto del estudio, fue manejada exclusivamente con fines académicos y bajo estricta confidencialidad; los datos y resultados obtenidos serán presentados a la Gerencia de Gestión Humana de la organización Central Madeirense.

CAPÍTULO IV
ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

En el presente capítulo se llevó a cabo el análisis de los resultados obtenidos de la recolección de los datos, iniciando por la descripción de las variables demográficas (edad, género, antigüedad en la organización) de la muestra objeto de estudio. Luego, se procedió a describir las variables de Líder Socialmente Inteligente y Retención de Talento, realizando comparaciones de las variables de estudio para posteriormente someter a análisis y exponer los resultados obtenidos.

Los resultados obtenidos del nivel de las competencias de Inteligencia Emocional y Social, evaluadas a los líderes de la muestra a través del Test 360° ESCI, se encuentran expresados en una escala ordinal que va desde el 1 (uno) al 5 (cinco), donde 1(uno) representa el nivel mínimo de presencia de la competencia, y 5 (cinco) expresa el nivel máximo de presencia. Es por ello, que los datos se describen utilizando la misma escala de las encuestas aplicadas, es decir:

Tabla 7.
Nivel de presencia de las competencias

Nivel de presencia de las competencias	
1	Nunca demuestra la competencia
2	Raras veces demuestra la competencia
3	Algunas veces demuestra la competencia
4	Con frecuencia demuestra la competencia
5	Constantemente demuestra la competencia

Se tomaron así, los parámetros definidos por Korn Ferry Hay Group sobre la valoración de los resultados con respecto a los niveles de competencias obtenidos en la organización en estudio, para poder realizar inferencias sobre los niveles aceptables de presencia de la competencia. En este sentido y a efectos del presente estudio, las investigadoras efectúan el

análisis en base a comparaciones a nivel interno, es decir entre los líderes de la muestra, entre las gerencias y los resultados globales de la organización.

En segundo lugar, para la interpretación de los resultados obtenidos sobre la variable retención, los de índices de rotación se comparan a nivel interno, es decir entre gerencias, y se analizan a través de comparaciones con la rotación global de la organización, tomando en cuenta el comportamiento normal de la variable de acuerdo a la naturaleza del negocio, y de la información recolectada durante el trabajo de campo de manera informal. Para complementar el análisis, se toman en cuenta los resultados de las entrevistas de salida, donde se exponen los motivos por lo que el talento decide egresar de la organización.

A continuación, los resultados se presentan según el siguiente orden:

- Análisis de datos demográficos de la muestra de estudio, específicamente de: edad, género, antigüedad, nivel de supervisión, gerencia y tipo de supervisión.
- Estadísticos Descriptivos Inteligencia Emocional y Social
- Descripción y análisis sobre los niveles de presencia de competencias de Inteligencia Social de liderazgo
- Descripción y análisis sobre los niveles de presencia de competencias de inteligencia emocionales y sociales de la muestra.
- Estadísticos Descriptivos Rotación
- Análisis sobre los indicadores de retención de talento: rotación por egresos voluntarios y retención de talento.
- Descripción y análisis sobre la influencia de los líderes socialmente inteligentes sobre la retención de talento

4. 1 Análisis de datos demográficos de la muestra

Tabla 8.
Distribución de la muestra por Género

Género	Frecuencia (f)	Porcentaje (%)
Masculino	15	88
Femenino	2	12
Total	**17**	**100,0**

Fuente: las autoras (2018)

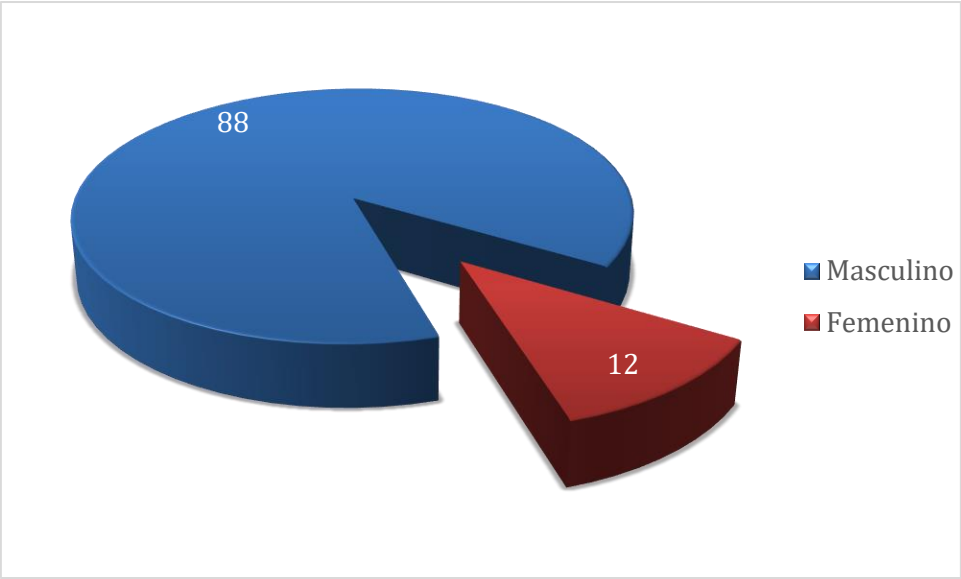


Gráfico 1. *Distribución por Género*

Según el Gráfico 1, se observa que el género predominante de los participantes en estudio es el masculino (15 colaboradores de género masculino) representando el 88% de la muestra, mientras que 2 colaboradores representados por el 12% de la muestra son de género femenino.

Tabla 9.
Distribución de la muestra por Edad

Edad	Frecuencia (f)	Porcentaje (%)
30-39	11	65
40-49	6	35
Total	**17**	**100,0**

Fuente: las autoras (2018)

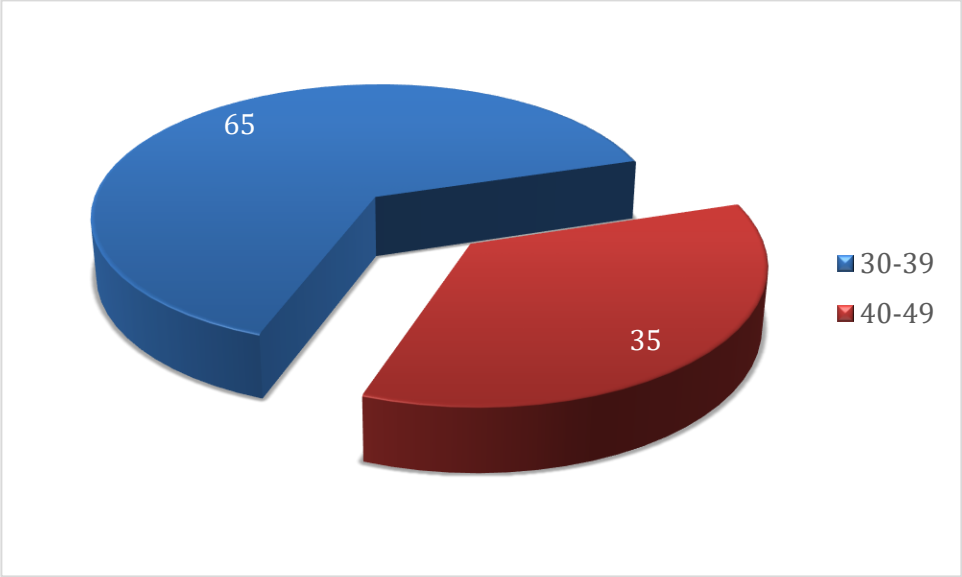


Gráfico 2. *Distribución por Edad*

La Tabla 10 y Gráfico 2, evidencia que la edad de la muestra se encuentra en el rango de edad entre 30 años y 49 años, donde el porcentaje mayor de la muestra se ubica entre 30-39 años de edad, representando un 65 % de los participantes encuestados, con relación al 35 % que se encuentran en el rango de entre 40 años y 49 años.

Tabla 10.
Distribución de la muestra por Antigüedad

Antigüedad	Frecuencia	Porcentaje
1-5	3	18
6-10	5	29
11-15	3	18
16-20	4	23
21-25	2	12
Total	**17**	**100,0**

Fuente: las autoras (2018)

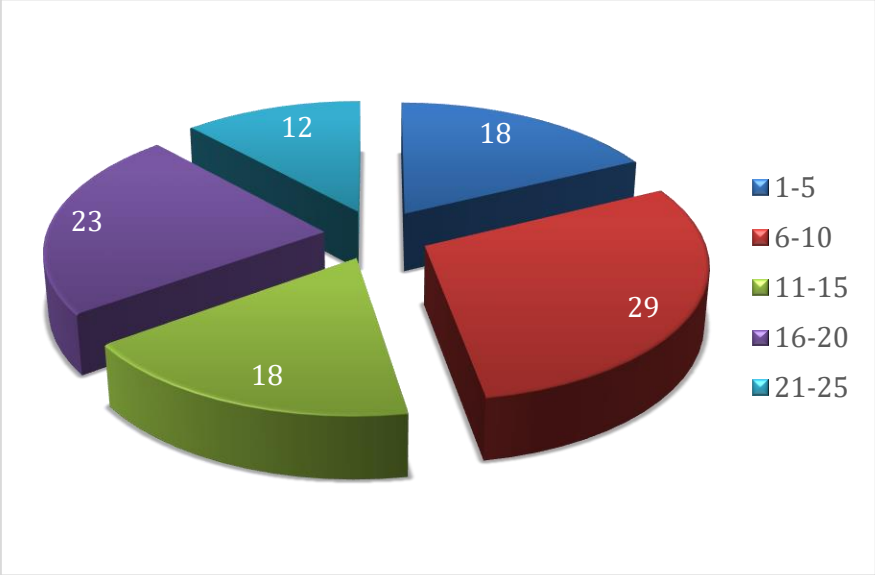


Gráfico 3. *Distribución por Antigüedad*

En la Tabla 9 y Gráfico 3 indican que la muestra se encuentra en un rango de antigüedad de 1 a 25 años, el mayor porcentaje de la muestra se ubica en el rango de antigüedad de 6 a 10 años (29%), seguido del 23% que se ubica en el rango de edades de 16-20 años en la organización, luego se observa que un 18% se encuentra entre 1-5, otro 18% se ubica entre 6-10, y finalmente un 12% se encuentran en el rango de edades de 21-25.

Tabla 11.
Distribución de la muestra por Gerencia

Gerencia	Frecuencia	Porcentaje
Operaciones	14	82
Gestión Humana	3	18
Total	**17**	**100,0**

Fuente: las autoras (2018).

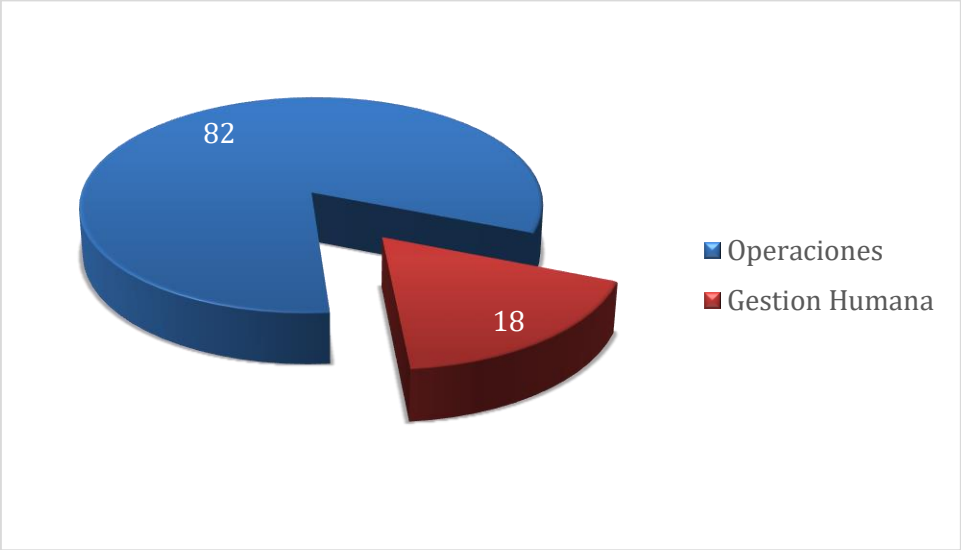


Gráfico 4. *Distribución por Gerencia*

De acuerdo a lo reflejado en la Tabla 12 y Gráfico 4, se observa que, 14 líderes de la muestra pertenecen la Gerencia de Operaciones, representado por un 82% mientras que 3 líderes de la muestra pertenecen a la Gerencia de Gestión Humana, representado por un 18%. Esto responde, a que fueron seleccionados como muestra líderes pertenecientes a la Gerencia de Operaciones considerada por la organización Central Madeirense como Gerencia de 1era. línea, y funcionalmente medular, es decir, que en ella se llevan a cabo las actividades que constituyen la razón de ser del negocio como lo es la producción, distribución y comercialización de los bienes y servicios de consumo. Por otra parte, se tomó la Gerencia de Gestión de Talento Humano, de igual forma de 1era. línea sin embargo funcionalmente su gestión es de apoyo, es decir, que no participan directamente en la producción de bienes y servicios de consumo, sino

que apoyan a la organización en tareas de gestión de talento como captación y selección, capacitación y administración de beneficios socioeconómicos.

Tabla 12.
Distribución de la muestra por Roles de Supervisión

Rol de Supervisión	Frecuencia	Porcentaje
Directos e Indirectos	13	76
Directo	4	24
Total	**17**	**100,0**

Fuente: las autoras (2018)

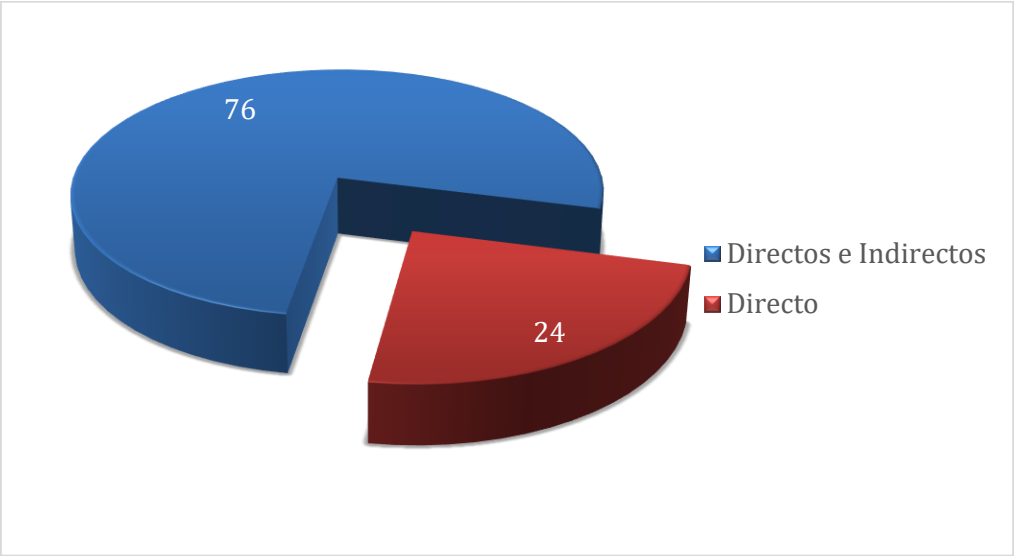


Gráfico 5. *Distribución por Rol de Supervisión*

De acuerdo a lo expresado en la Tabla 13 y Gráfico 6, el 76% de los líderes reciben reportes tanto directos como indirectos de sus supervisados, mientras que 24% sólo recibe reportes directos, es decir, en la responsabilidad por la dirección de personas y su desarrollo, mediante evaluación del desempeño.

4. 2 Estadísticos Descriptivos. Competencias de Inteligencia Social y Emocional

Tabla 13
Estadísticos Descriptivos. Competencias de Inteligencia Social y Emocional

	N	Media	Mínimo	Máximo	Desviación Típica
Autoconciencia Emocional	17	4,4	3,0	5,0	0,591
Autocontrol Emocional	17	4,4	3,2	4,9	0,440
Orientación al Logro	17	4,7	3,3	5,0	0,458
Visión Positiva	17	4,8	3,7	5,0	0,502
Adaptabilidad	17	4,6	2,8	5,0	0,502
Empatía	17	4,4	3,2	5,0	0,432
Conciencia Organizacional	17	4,7	4,0	5,0	0,260
Influencia	17	4,0	3,3	4,9	0,406
Desarrollo de Otras Personas	17	4,6	3,0	5,0	0,512
Manejo de Conflictos	17	4,6	3,2	5,0	0,473
Liderazgo Inspirador	17	4,7	3,8	5,0	0,304
Trabajo en Equipo	17	4,7	3,5	5,0	0,417

Fuente: Las autoras (2018)

Mediante la Tabla 14, las investigadoras muestran la agrupación los datos obtenidos de la muestra de 17 líderes, sobre los niveles de competencias de Inteligencia Social y Emocional y cálculo de los parámetros estadísticos necesarios para su descripción como lo son la media, mínimos, máximos y desviación típica; siendo la autoconciencia emocional, autocontrol emocional, orientación al logro las correspondientes a la Inteligencia Social y, visión positiva, adaptabilidad, empatía, conciencia organizacional, influencia, desarrollo de otras personas, manejo de conflictos, liderazgo inspirador y trabajo en equipo, las correspondientes a la Inteligencia Emocional, según los autores Daniel Goleman y Richard Boyatzis. De acuerdo a los datos, el registro más bajo obtenido corresponde a la competencia emocional de Adaptabilidad (2,8), es decir, que al menos un líder raras veces o algunas veces demuestra la capacidad de mantenerse enfocados en las metas frente a los cambios y la incertidumbre. En cuanto a las competencias de inteligencia social, el registro más bajo obtenido corresponde a la competencia Desarrollo de otras personas (3,0), es decir que al menos un líder algunas veces demuestra la capacidad para fomentar aprendizajes a los demás en el largo plazo guiando, orientando y proporcionando retroalimentación constante. Por otra parte, en la mayoría de los

casos las competencias tanto de inteligencia emocional como social alcanzaron al menos una vez el nivel máximo de presencia (5), es decir, que constantemente se demuestra presencia. Adicionalmente, en términos generales se puede inferir por el nivel de presencia promedio, que las competencias emocionales y sociales se demuestran frecuentemente, al ubicarse por encima de 4,0; es decir, que los gerentes en general poseen la capacidad para gestionar tantos las emociones propias como las relaciones con otros.

Tabla 14
Niveles de Inteligencia Emocional y Social de la organización, por gerencia y tipo de gestión.

	Media	Mínimo	Máximo	Desviación Típica
Inteligencia Emocional & Social - Organización	4,6	4,0	4,8	0,220
Inteligencia Emocional - Organización	4,6	4,4	4,8	0,179
Inteligencia Social - Organización	4,5	4,0	4,7	0,256
Inteligencia Emocional & Social - Operativo	4,7	4,2	4,9	0,207
Inteligencia Emocional - Operativo	4,7	4,5	4,9	0,182
Inteligencia Social - Operativo	4,7	4,2	4,8	0,230
Inteligencia Emocional & Social - Administrativo	4,1	3,7	4,4	0,244
Inteligencia Emocional - Administrativo	4,1	3,7	4,3	0,251
Inteligencia Social - Administrativo	4,2	3,7	4,4	0,251
Inteligencia Emocional & Social - Gestión Humana	4,0	3,8	4,3	0,202
Inteligencia Emocional - Gestión Humana	3,9	3,8	4,2	0,195
Inteligencia Social - Gestión Humana	4,1	3,8	4,3	0,191
Inteligencia Emocional & Social - Operaciones	4,7	4,1	4,9	0,234
Inteligencia Emocional - Operaciones	4,7	4,5	4,9	0,205
Inteligencia Social - Operaciones	4,6	4,1	4,8	0,264

Fuente: Las autoras (2018)

Mediante la Tabla se pueden observar el comportamiento de las variables de Inteligencia Social/Emocional a nivel organizacional, por tipo de gestión y por gerencia. Se presentan los valores máximos y mínimos, y promedios.

4. 3 Descripción y análisis sobre los niveles de presencia de competencias de Inteligencia Social y Liderazgo

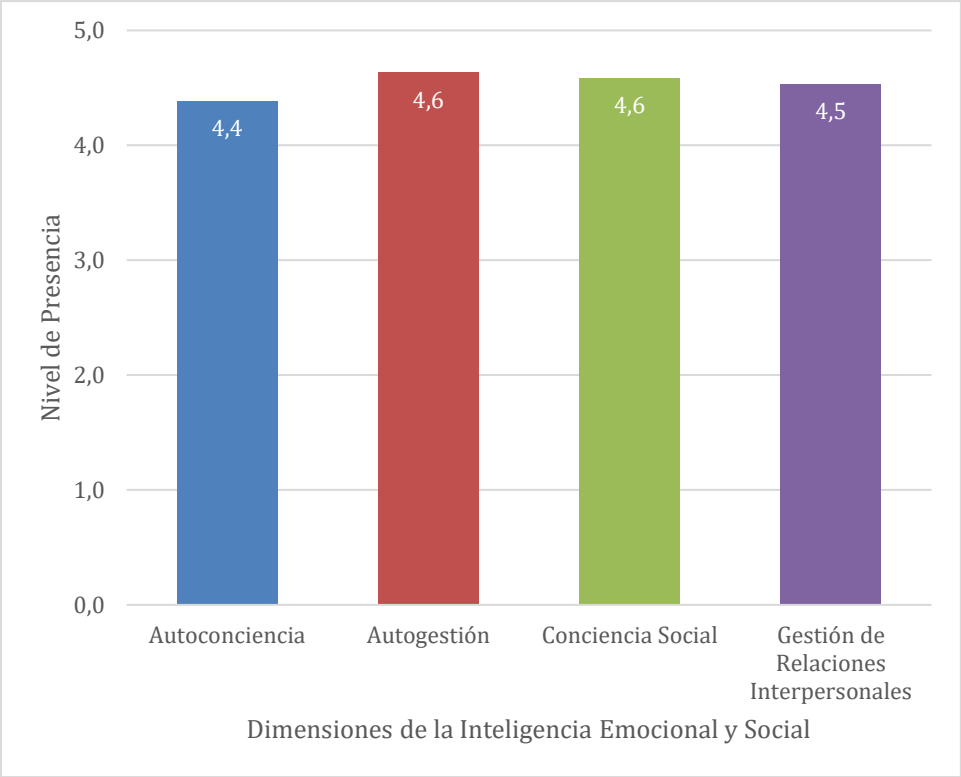


Gráfico 6. *Dimensiones de la Inteligencia Emocional y Social*

Por medio del Gráfico 7, se muestran las Dimensiones definidas por las competencias emocionales y sociales presentes a nivel global en la organización. Las dimensiones más desarrolladas corresponden a la Autogestión y a la Conciencia Social con un nivel de presencia de 4,6; seguido de las Relaciones Interpersonales con un nivel de presencia de 4,5 y Autoconciencia en un nivel de 4,4.

Siendo la Autogestión y la Conciencia Social las dimensiones que se presentan más desarrolladas en los líderes, sus características predominantes les permiten canalizar sus emociones para responder con adaptabilidad a las situaciones, y tener mayor conocimiento de cómo las emociones pueden influir en el rendimiento laboral.

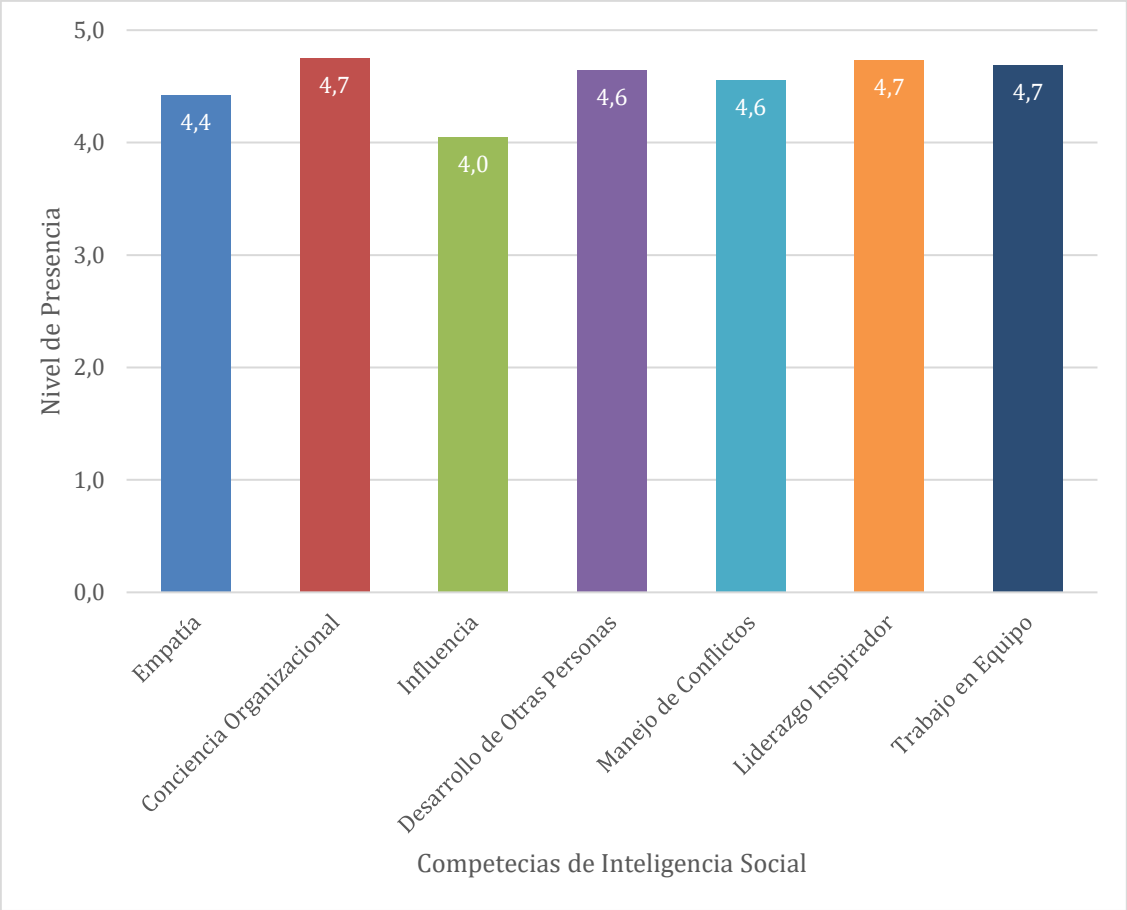


Gráfico 7. *Nivel de Inteligencia Social de líderes por competencias*

Como se evidencia en la Tabla 13 y Gráfico 7, se muestran los niveles de presencia de las competencias de Inteligencia Sociales de los líderes encuestados. En este sentido, la Influencia se evidencia como la competencia de menor puntaje (4,4) mientras que el Trabajo en Equipo, el Liderazgo Inspirador y la Conciencia Organizacional en el mayor puntaje (4,7), por lo que los líderes las demuestran frecuente y constantemente. Esto quiere decir que la mayoría tiende a mostrarse como una figura que inspira y motiva a sus seguidores, promueve la colaboración en los equipos y posee conocimientos claros conocimientos de la influencia de sus emociones en el entorno.

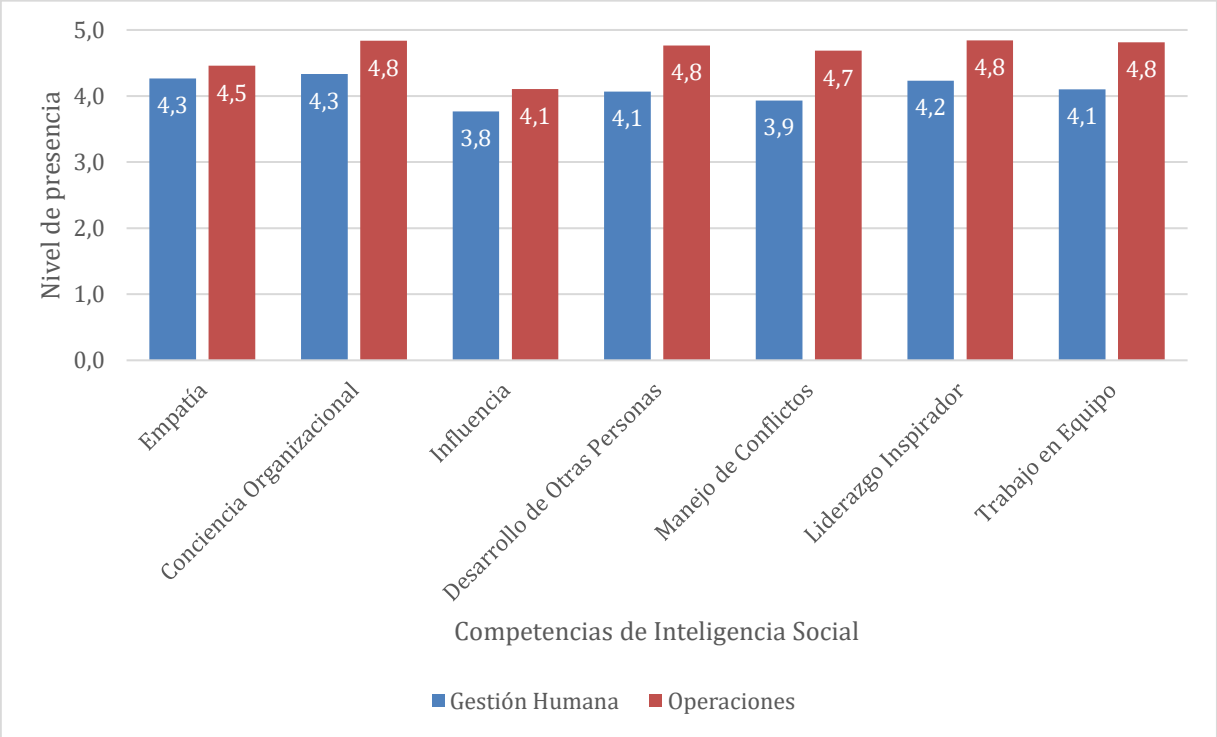


Gráfico 8. *Nivel de Competencias de Inteligencia Social de los líderes por Gerencia*

Mediante el Gráfico 8, se observa que los líderes que pertenecen a la Gerencia de Operaciones tienden a manifestar mayor presencia de los niveles de competencias de Inteligencia Social, en comparación con la Gerencia de Talento Humano, siendo la Empatía la de menor contraste con una diferencia de 0,2ptos. y Desarrollo de Personas y Trabajo en Equipo las de mayor diferencia, con 0,7ptos. en ambos casos.

Dado este resultado, las investigadoras infieren que la Gerencia de Operaciones, muestra mayor presencia de las competencias sociales debido a la naturaleza del negocio y la dinámica del ambiente en el que se desenvuelven, es decir, en las sucursales, los líderes se exponen de manera más significativa a las interacciones en todos los niveles sociales, tanto internamente por la gestión de personas como externamente por el trato con el público. Mientras que la Gerencia de Talento Humano, a pesar de mantener trato constante con el personal de la organización, no se encuentran tan expuestos a situaciones de interacción retadoras por ser un trabajo más individual.

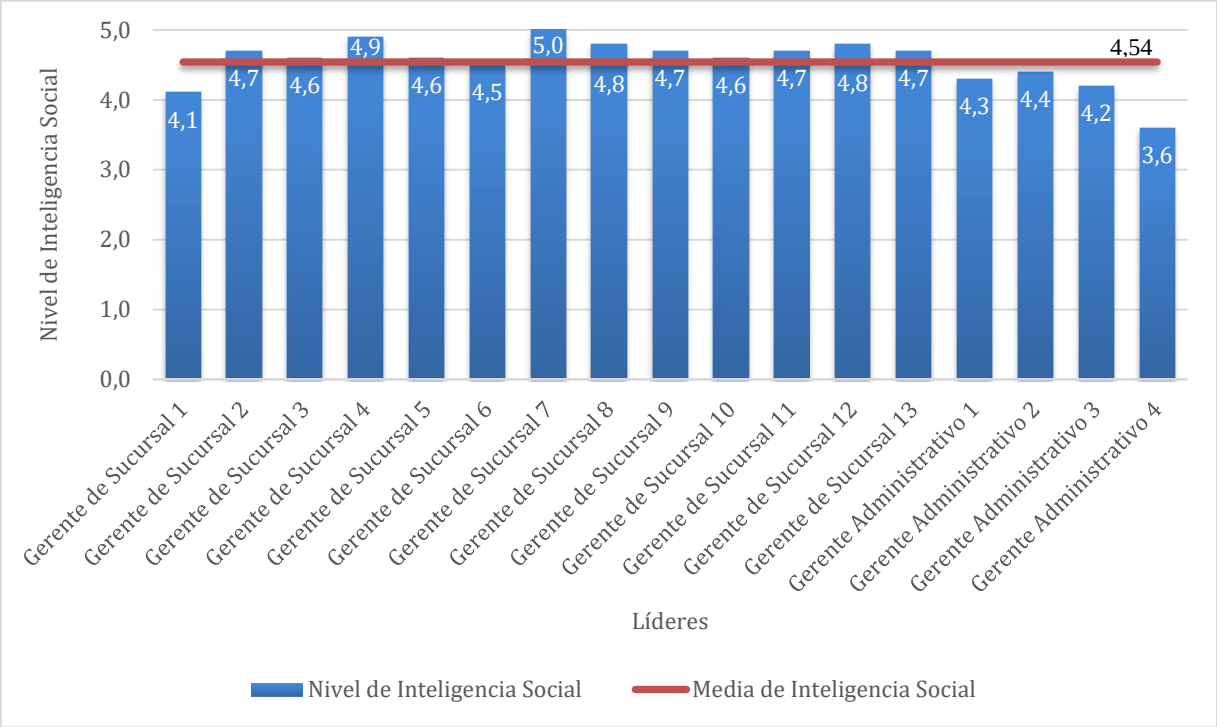


Gráfico 9. *Nivel de Inteligencia Social de los líderes con relación a la media*

De acuerdo a la Tabla 13 y el Gráfico 9, que con un total de 11 de los líderes se encuentran por encima de la media de Inteligencia Social de la organización (4,54); en contraste con 6 líderes que se encuentran por debajo de la media de Inteligencia Social.

En este sentido, se puede inferir que la mayoría de los gerentes demuestran frecuentemente las competencias de inteligencia social y sólo uno (Gerente Administrativo 4) las demuestra algunas veces, con respecto al desempeño global de las competencias en la organización.

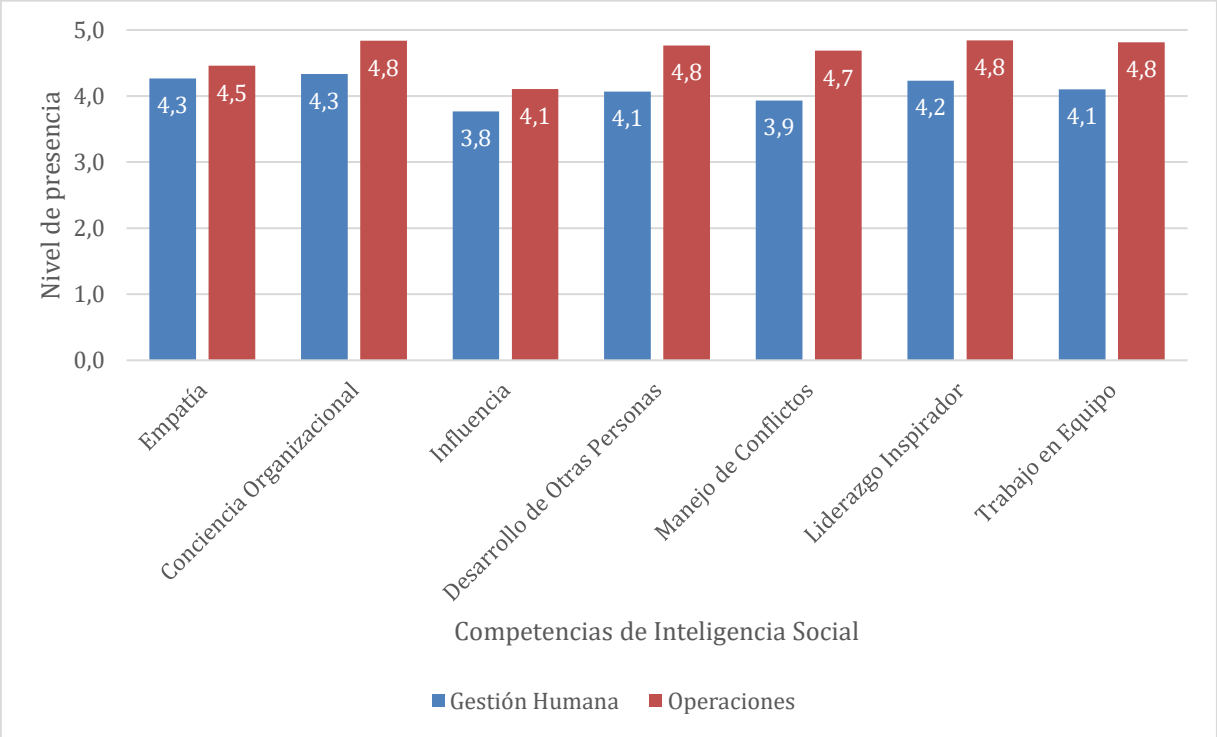


Gráfico 10. *Nivel de Competencias de Inteligencia Social de los líderes de gestión*

Se puede observar mediante la tabla 13 y el gráfico 10, que los líderes que forman parte de la gestión operativa de la organización, tienen a manifestar mayor presencia de las competencias de Inteligencia Social por encima de la gestión administrativa, donde la menor diferencia se registra en la competencia Empatía (0,3ptos.) y la mayor diferencia en la competencia Manejo de Conflictos (0,8ptos).

En este sentido se puede inferir que los líderes del tipo de gestión operativa, reflejan un manejo similar en cuanto a la habilidad de ponerse en el lugar de otros, al identificar las señales de lo que otros piensan y sienten. Por otro lado, el manejo de conflictos se presenta claramente diferenciado de un tipo de gestión a la otra, y puede inferirse que los líderes de gestión operativa manejan de forma más eficiente la búsqueda de soluciones a los conflictos que todos los demás puedan apoyar.

4. 4 Descripción y análisis sobre los niveles de presencia de competencias de Inteligencia Emocional y Social de la muestra

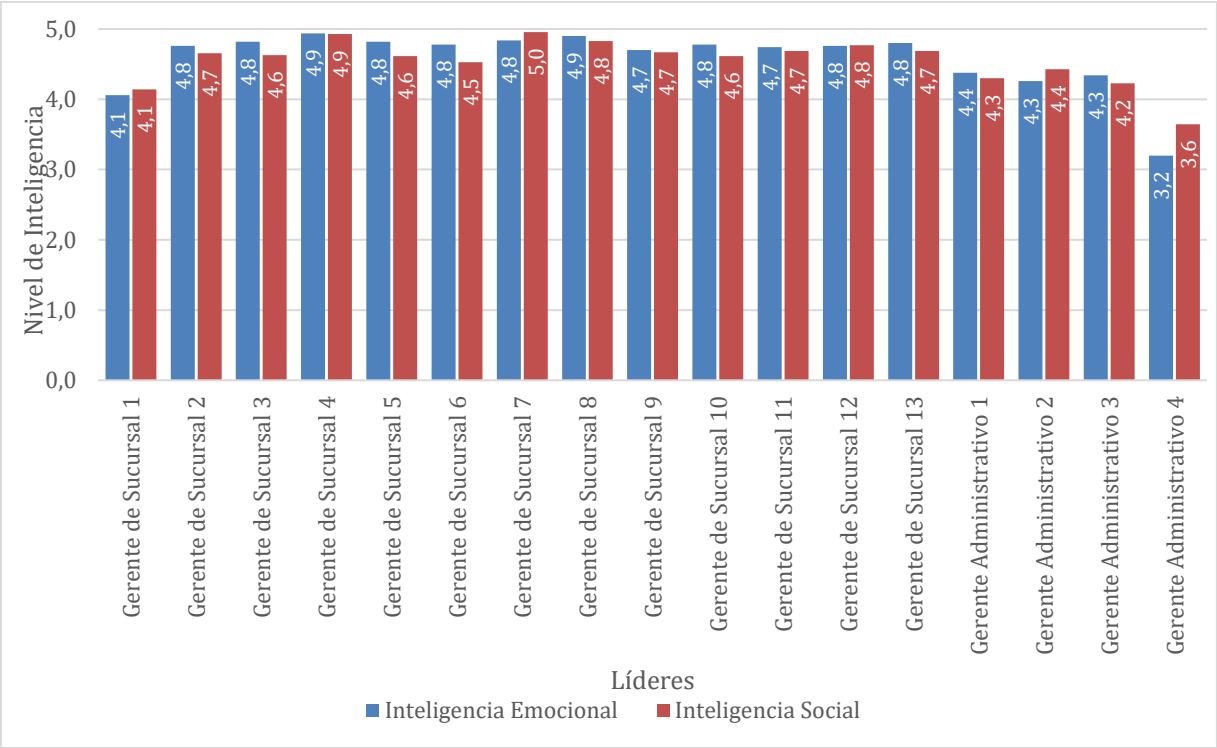


Gráfico 11. *Nivel de Inteligencia Emocional con relación a la Inteligencia Social por líderes.*

Tomando en cuenta la estrecha relación que los autores citados en el marco teórico del presente estudio han sugerido entre la Inteligencia Emocional y la Inteligencia Social, por la correspondencia de las habilidades para manejar las emociones propias como las de los demás para conducir a relaciones positivas; con el gráfico 11 se observa lo siguiente:

- Correspondencia entre la Inteligencia Emocional y Social en los líderes de la muestra con la denominación de Gerente de Sucursal 4, 9 y 12. Esto se puede interpretar que en general estos líderes tienden a manejar las emociones propias como la de las demás personas con las cuales interactúa y mantiene relaciones positivas de confianza.
- Inteligencia Emocional mayor a Social, donde la mayor diferencia se refleja en el Gerente de Sucursal 6 con 0.3ptos, de lo cual se puede inferir que, aunque la

tendencia es al manejo efectivo de las emociones propias, en este líder tiende a no manifestarse igual con las emociones y relaciones con los demás.

- Inteligencia Social mayor a Emocional, la mayor diferencia se observa con 0.4ptos el Gerente de Administración 4, por el contrario del caso anterior, hay una tendencia a manejar más efectivamente las relaciones con los demás que las emociones propias.

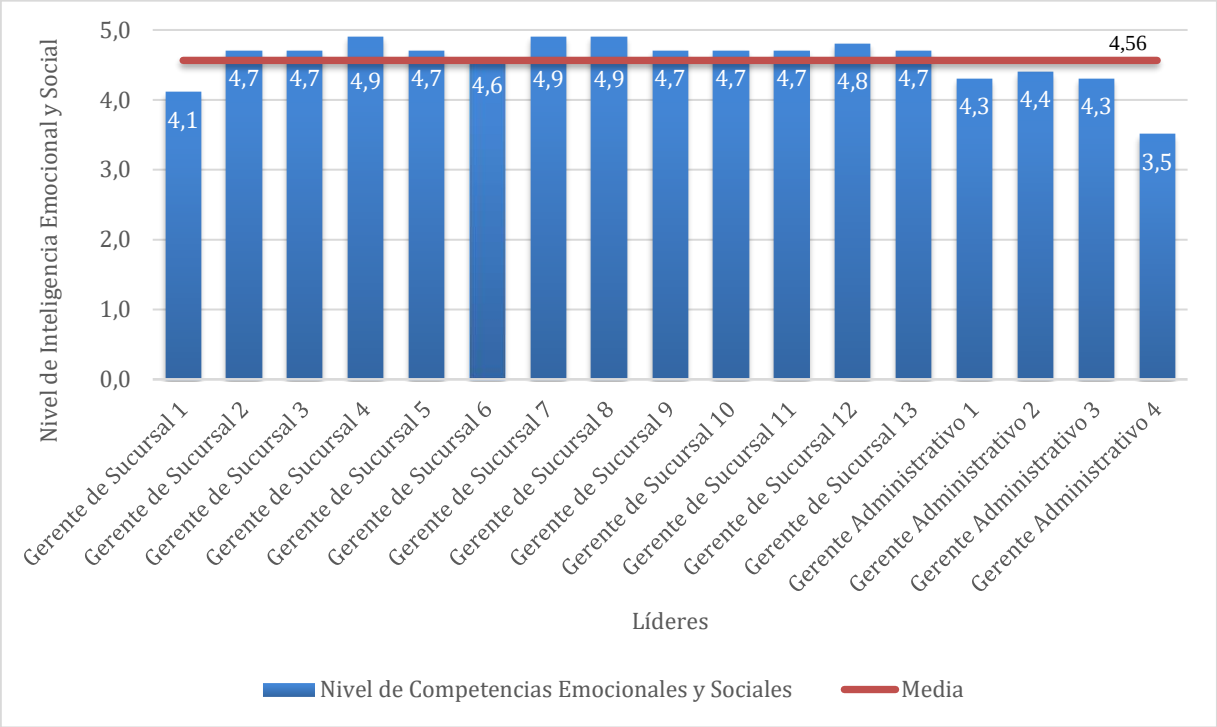


Gráfico 12. *Nivel de Inteligencia Emocional y Social por líder, en relación a la media.*

Según los datos recolectados del Gráfico 12, doce líderes que representan el 71% de los encuestados, se observan por encima de la media de Inteligencia Emocional y Social en contraste con 5 líderes que representan 29% de los líderes encuestados, se observan por debajo de la media.

En este sentido, siendo que las investigadoras establecen que la media representa el nivel deseado de Inteligencia Emocional y Social de la organización (4,56) se puede validar que la mayoría de los líderes de la muestra tienden a demostrar frecuentemente ser tanto emocional como socialmente inteligentes en el desempeño de su liderazgo.

4. 5 Análisis sobre los indicadores de retención de talento: rotación por egresos voluntarios y retención de talento

Tabla 15
Índices de Rotación mensual por sucursal.

	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Período
Gerente de Sucursal 1	1.45	1.47	3.03	1.54	4.84	1.64	8.93	21.92
Gerente de Sucursal 2	20.00	2.04	2.08	4.35	0.00	0.00	6.98	36.28
Gerente de Sucursal 3	4.69	6.90	3.51	0.00	3.64	1.85	8.00	28.35
Gerente de Sucursal 4	1.41	4.55	1.54	8.20	3.33	3.45	0.00	22.32
Gerente de Sucursal 5	9.88	1.25	3.90	8.11	5.41	4.00	5.56	38.09
Gerente de Sucursal 6	3.20	2.48	4.31	2.70	2.78	0.94	2.91	19.49
Gerente de Sucursal 7	1.10	2.25	2.30	1.18	1.19	2.44	0.00	10.50
Gerente de Sucursal 8	1.23	2.53	2.60	1.32	1.33	1.35	0.00	10.45
Gerente de Sucursal 9	2.33	1.18	4.94	1.25	1.28	2.67	2.74	16.31
Gerente de Sucursal 10	8.06	8.62	11.32	1.96	6.12	1.92	13.04	50.94
Gerente de Sucursal 11	1.23	2.53	2.60	1.32	1.33	1.35	0.00	13.73
Gerente de Sucursal 12	2.65	3.67	0.93	2.91	0.00	0.00	3.09	13.41
Gerente de Sucursal 13	2.08	2.13	0.71	0.73	2.24	0.00	0.00	8.03
Gerente Administrativo 1	8.33	6.67	4.65	10.26	0.00	2.33	10.00	42.00
Gerente Administrativo 2	0.00	10.53	11.11	0.00	5.88	5.88	0.00	33.07
Gerente Administrativo 3	0.00	8.33	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	8.24
Gerente Administrativo 4	**0.00**	**6.67**	**0.00**	**0.00**	**7.14**	**0.00**	**0.00**	13.46

Fuente: Las autoras (2018)

En la Tabla 17, se observan los índices de rotación por egresos voluntarios obtenidos de cada una las Gerencias en estudio en el período de enero a julio de 2018. Al observar los índices de rotación máximos en cada mes, se evidencia a lo largo del período que las variaciones de un mes a otro no evidencian un patrón de tiempo que defina la rotación, es decir que oscila sin ningún patrón definido. La columna que indica el Período, se observa el resultado de los índices de rotación al aplicar la fórmula de rotación considerando los ingresos y egresos voluntarios al inicio y final del período de los colaboradores en cada una de las Gerencias a las cuales pertenecen los líderes de la muestra. Esto permite visualizar el comportamiento de la rotación en las sucursales 2, 5,10, y en las gerencias administrativas 1 y 2, con los índices de rotación más altos, mientras que en la sucursal 13 y administrativo 2 se registran los índices más bajos.

La Rotación Global Mensual, como se muestra a continuación es el índice de rotación global, es decir, del 100% de la población de las 17 sucursales.

Rotación Global Mensual	3.88	3.36	2.93	3.02	2.36	1.46	3.40

Tabla 16
Estadísticos Descriptivos. Índices de Rotación Mensual de la Organización.

	Sucursales	Media	Mínimo	Máximo	Desviación Típica
Enero	17	3.9788	0.00	20.00	5.12457
Febrero	17	4.3412	1.18	10.53	2.98730
Marzo	17	3.5018	0.00	11.32	3.27209
Abril	17	2.6959	0.00	10.26	3.18781
Mayo	17	2.7359	0.00	7.14	2.39965
Junio	17	1.7541	0.00	5.88	1.63950
Julio	17	3.6029	0.00	13.04	4.31758

La Tabla 15, muestra el comportamiento de la variable rotación en el período de enero a julio de 2018, en términos de promedio expresados en porcentajes de los 17 centros de trabajo que fueron monitoreados para el estudio, es decir, el promedio de los índices de rotación. Los valores máximos, representan el índice de rotación más alto registrado por alguna sucursal en los meses en que se realizó el estudio. Con relación a los datos expresados en la columna mínimos, los índices de rotación =0, corresponde a las sucursales que no registraron rotación por renuncias voluntarias, específicamente en los meses de enero, marzo, abril, mayo, junio y julio, en contraste con el mes de febrero cuyo índice mínimo es de 1,18.

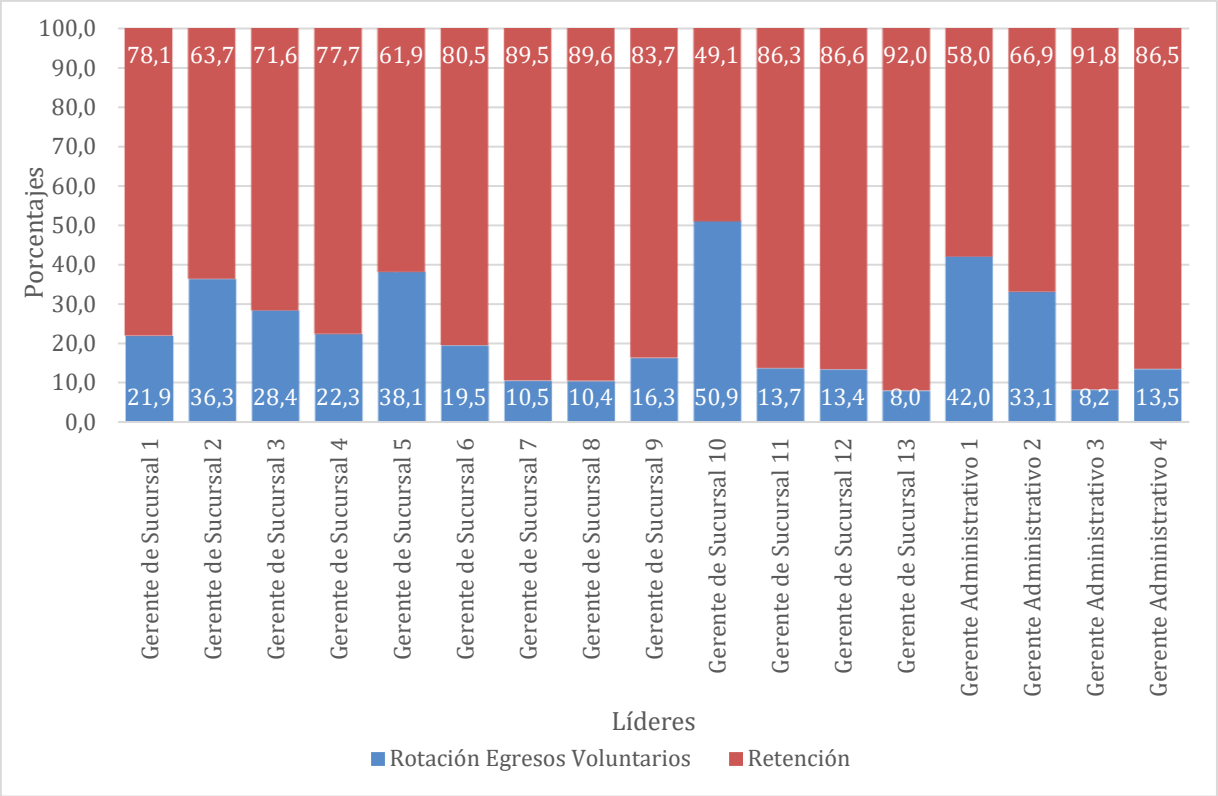


Gráfico 13. *Índice de Retención/Rotación Egresos Voluntarios del período Enero-Julio 2018*

El Gráfico 13 refleja los índices de retención de cada una de las Gerencias a las que pertenecen los líderes de la muestra, calculados a partir de la resta del 100% del personal en esos Departamentos menos los índices de rotación por egresos en el período de estudio, es decir, el período comprendido entre enero a julio de 2018; de acuerdo al Gráfico 13 y el Anexo A , la gerencia en la que se observa mayor índice de rotación por egresos voluntarios (50,9%) y por lo tanto un menor índice de retención de talento (49,1%) es la Gerencia de Sucursal 10, mientras que la refleja un menor índice de rotación (8%) y por lo tanto mayor retención (92%) es la Gerencia Administrativa 3.

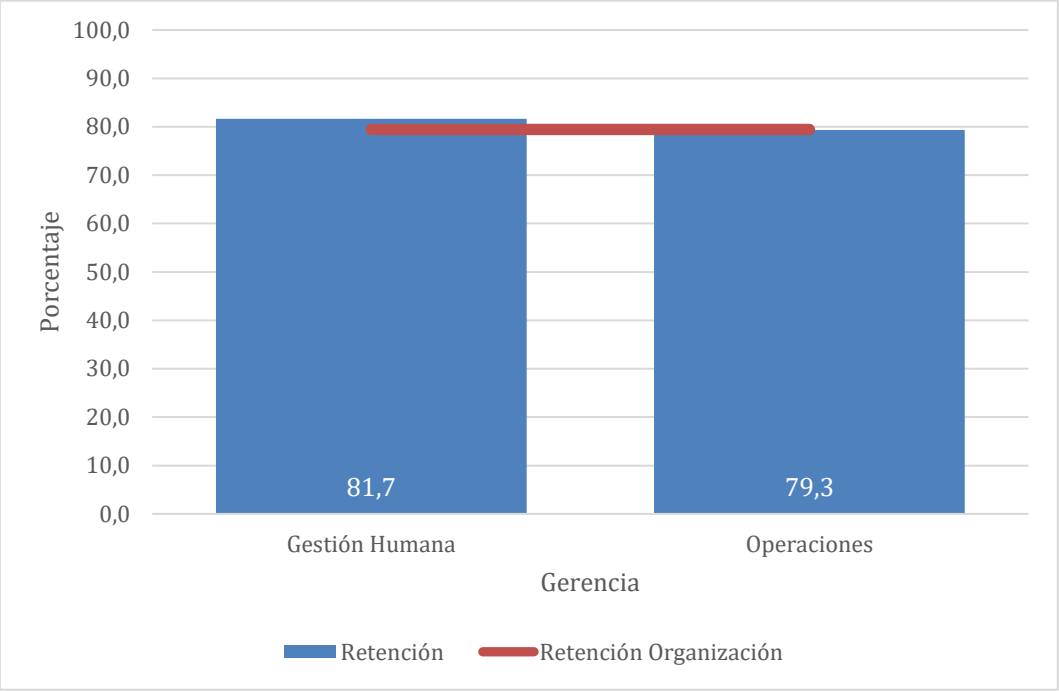


Gráfico 14. *Índice de Retención del período Enero-Julio 2018 por Gerencia*

El gráfico 14 refleja el comportamiento de la variable retención con respecto a la media de la organización. En virtud de interpretar los resultados obtenidos de índices de retención por gerencia, se puede observar la Gerencia de Gestión Humana con un 81.7% se encuentra por encima de la media de la organización con una diferencia de 2.3 puntos porcentuales, mientras que Operaciones con un 79.3% se encuentra apenas por debajo de la media con una diferencia de 0.1 puntos porcentuales; lo que lleva a las investigadoras a deducir que dado a que el número de colaboradores de la Gerencia de Operaciones es mayor que la de Gestión Humana, una variación en el índice de rotación ocasiona una pequeña diferencia en la Gerencia de Operaciones pero una diferencia significativa para Gestión Humana.

En este sentido, la diferencia reflejada en ambos departamentos no arroja un resultado que permita valorar la efectividad de la retención de talento.

4. 6 Descripción y análisis sobre la influencia de los líderes socialmente inteligentes sobre la retención de talento

Tabla 17.
Relación Líder Socialmente Inteligente con la Retención de Talento. (Coeficiente de Correlación de Pearson)

		Inteligencia Social	Retención de Talento
Inteligencia Social	Correlación de Pearson	1	-0,111
	Sig. (bilateral)		0,671
	N	17	17
Retención de Talento	Correlación de Pearson	-0,111	1
	Sig. (bilateral)	0,671	
	N	17	17

Fuente: las autoras (2018)

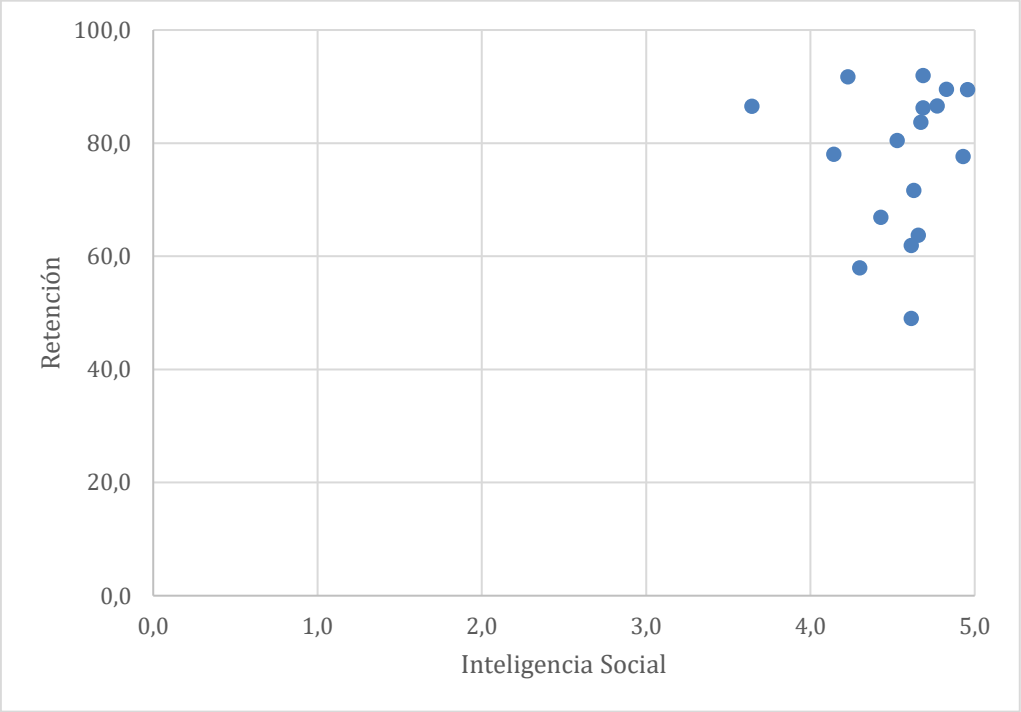


Gráfico 15. *Diagrama de Dispersión. Coeficiente de Correlación de Pearson*

Para el análisis de los resultados obtenidos del proceso de recolección de datos, en relación a la determinación de la influencia del líder socialmente inteligente en la retención de talento, las investigadoras precisaron utilizar el Coeficiente de Correlación del producto-momento Pearson o coeficiente de correlación de datos muestrales, el cual según expresan Anderson, Sweeney y Williams (2008) …"se calcula dividiendo la covarianza muestral entre el producto de la desviación estándar muestral de *x*, por la desviación estándar muestral de *y*" (p.114). Se puede demostrar que, si todos los valores del conjunto de datos caen en una línea recta con pendiente positiva, el coeficiente de correlación es igual a $+1$, es decir que surge una relación directa lineal entre *x* y *y*, mientras que, si un conjunto de datos cae en una línea recta con pendiente negativa, el coeficiente de correlación es igual a -1, correspondiendo a una relación lineal negativa. Puede suceder que la relación lineal positiva no sea perfecta, el valor de r_{xy} es menor a 1, entonces quiere decir que no todos los puntos del diagrama de dispersión se encuentran en línea recta; entre más los datos estén dispersos de una relación lineal positiva, más pequeño es r_{xy}, y si es igual a cero, no hay relación lineal, y si r_{xy} tiene un valor muy cercano a cero, la relación entre las variables es débil.

Tomando en cuenta los resultados obtenidos, tanto en la tabla 14, el diagrama de dispersión del gráfico 15, el coeficiente de correlación de Pearson entre los datos muestrales dio como resultado -0,111 con un nivel de confianza del 95% y nivel de significancia de 0,671, lo cual indica que, a pesar de estar muy cercana a cero, denota una mínima correlación entre los datos muestrales. En este sentido, se infiere que el líder socialmente inteligente influye en la retención de talento.

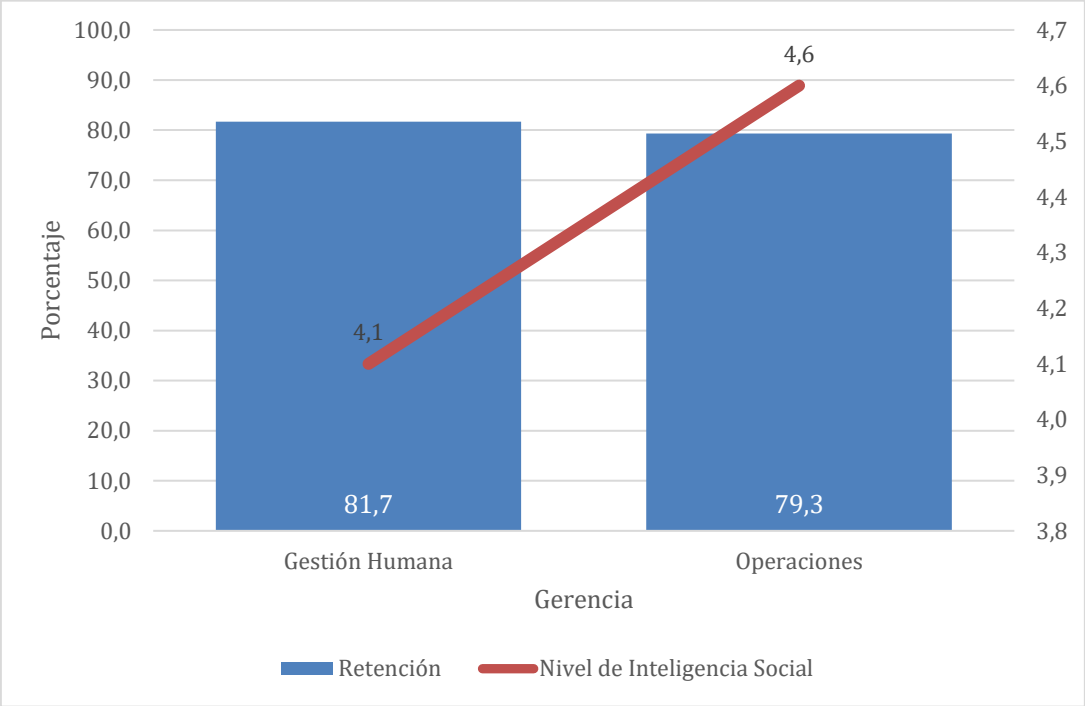


Gráfico 16. *Relación de Inteligencia Social con Retención*

Mediante el gráfico 17, se observa la relación entre el nivel de Inteligencia Social presente en los líderes de la muestra de acuerdo a la Gerencia a la cual pertenecen, y la Retención de Talento obtenido a partir de los datos de rotación por egresos voluntarios en el período de enero a julio de 2018. En este sentido, se puede observar que, en la Gerencia de Gestión Humana, el índice de retención (81,7%) por encima del índice de retención de la Gerencia de Operaciones (79,3). Por otra parte, el nivel de presencia de las competencias de Inteligencia Social en los líderes de la muestra es superior en la Gerencia de Operaciones, es decir, en la escala del 1 al 5, una puntuación de 4,6; mientras que en la Gerencia de Gestión Humana se aprecia en un valor inferior, de acuerdo a la escala del 1 al 5, de 4.1

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES

En esta sección, se presentan las conclusiones que resultaron de la aplicación de las técnicas de análisis a partir de los datos recolectados y sometidos a procesamiento, con lo cual se persiguió alcanzar el objetivo general y los específicos para dar respuesta al planteamiento desarrollado por las investigadoras sobre la influencia del líder socialmente inteligente en la retención del talento. En virtud de aportar conclusiones de acuerdo a los objetivos planteados, las investigadoras concluyen:

En relación al objetivo específico de determinar el nivel de presencia de competencias sociales en los líderes de la muestra, es decir gerentes que en la mayoría son de género masculino (88%), con edades comprendidas entre 30-39 años (65%), donde el de porcentaje de mayor presencia (29,4%) tienen una antigüedad en la organización de 6 a 10 años; pertenecen a la Gerencia de Operaciones y Gestión Humana (82% y 18% respectivamente). Asimismo, el 77% se caracteriza por ejercer el rol de líder de 1er. Nivel, y el 77 % recibe reportes tantos directos como indirectos. En cuanto al nivel de presencia de competencias de Inteligencia Social en los líderes, las competencias en las que presentan mayor presencia son: Conciencia Organizacional, Liderazgo Inspirador y Trabajo en Equipo, correspondientes a la dimensión de Gestión de Relaciones Interpersonales. Por otra parte, la Gerencia de Operaciones evidencia la presencia de niveles de Inteligencia Social por encima de la Gerencia de Gestión Humana. Asimismo, se puede concluir que el 65% de los líderes poseen niveles de presencia de competencias de Inteligencia Social superior al nivel deseado de 4,54; es decir que evidencian frecuentemente las competencias y poseen un nivel de desarrollo deseado. Para enriquecer el análisis, las investigadoras representaron los valores de Inteligencia Emocional de manera que se pudiera denotar la correspondencia entre ellas, donde se evidenciaba que en la mayoría de los casos los líderes tienden a manejar las emociones propias con la de las demás personas con las que interactúa manteniendo relaciones positivas y de confianza. En líneas generales, los niveles de presencia de Inteligencia Emocional y Social se encuentran muy cercanas o por encima de la

media de la organización (en un 71%) establecidas por las investigadoras como niveles esperados.

En cuanto al objetivo específico de analizar y relacionar los índices de rotación y los motivos por los cuales los colaboradores entorno al líder egresan de la organización, las investigadoras efectuaron los cálculos correspondientes a los niveles de rotación fijando como medida índice de rotación por egresos voluntarios, por cada una de las Gerencias a las que pertenecían los líderes de la muestra, para posteriormente reflejarlos en índices de retención y de ésta manera, junto con la información de las entrevistas de salida se pudiera determinar los motivos de desvinculación voluntaria de los trabajadores; concluyendo que: los índices de rotación en el período de estudio, pueden variar a lo largo del tiempo sin un patrón definido, y que con respecto al promedio global de rotación, la mayoría de las Gerencias estudiadas presentan índices de rotación por dentro de una diferencia del 10% con respecto a la rotación global. De lo que se infiere que la organización, es efectiva en sus políticas de retención.

En cuanto al objetivo de determinar la influencia del líder socialmente inteligente en la retención de talento se puede concluir que: en función al coeficiente de correlación de Pearson, en un nivel muy cercano a 0, evidencia que existe una baja correlación, es decir, que existe una baja influencia del líder socialmente inteligente en la retención del talento, por lo que las investigadoras consideran que existen otros factores internos y externos que ejercen influencia más significativa en los colaboradores en la decisión de permanecer en la organización que aunque no son objeto de estudio pudieron evidenciarse durante el desarrollo de la investigación, y que han promovido como parte de la cultura organizacional al generar sentido de pertenencia entre las que se pueden mencionar: la presencia de políticas de remuneración orientadas a satisfacer las necesidades básicas más inmediatas como el acceso a productos de consumo de la canasta básica (alimentos) dado el contexto económico y social y el desarrollo de carrera donde los líderes que fueron objeto de estudio manifestaron que han adquirido las habilidades para ser promovidos desde los cargos más operativos hasta los de mayor responsabilidad.

RECOMENDACIONES

- Se sugiere escalar el estudio hacia las distintas regiones a nivel nacional donde la organización tiene presencia, de forma que se pueda profundizar en el tema al efectuar comparaciones y analizar el nivel de presencia de líderes socialmente inteligentes entre regiones, aportar información valiosa sobre los perfiles de liderazgo y establecer los niveles esperados en el desempeño de las competencias sociales para alcanzar los objetivos organizacionales.
- Las investigadoras recomiendan tomar como punto de partida el estudio, para proponer planes de retención orientados a potenciar la figura del liderazgo bajo las competencias de Inteligencia Social desarrolladas a lo largo del estudio.
- Se recomienda, además, incluir en la gestión de Talento, el desarrollo de la Inteligencia Emocional y Social como estrategia desde el proceso de selección, para identificar las competencias de los talentos y a partir de allí, promover el desarrollo de carrera de los colaboradores.
- Para futuras investigaciones, se recomienda efectuar estudios que permitan ampliar el campo de la investigación científica con relación al desarrollo de competencias de Inteligencia Social específicamente, considerado un tema de relevancia dado el contextual actual venezolano.
- Por otra parte, se recomienda a la organización, establecer un proceso formal de desvinculación en todos los niveles, de forma que se pueda prevenir conociendo las causas de las desvinculaciones y así proponer planes de acción.

BIBLIOGRAFIA

- Anderson, D., Sweeney, D. & Williams, T. (2008). *Estadística para administración y economía.* (10ma. Ed.) México, Cengage Learning Editores, S.A.
- Arias, F. (1999). *El proyecto de investigación: Guía para su elaboración*. (3era. Ed.) Caracas, Episteme
- Arias, F. (2006). *El proyecto de investigación: Introducción a la Metodología Científica*. (5ta. Ed.) Caracas, Episteme
- Bavaresco, A. (2006). *Proceso metodológico en la Investigación. Cómo hacer un diseño de investigación.* Quinta Edición. Editorial de la Universidad del Zulia.
- Bavaresco, Aura M. (2006). Proceso Metodológico en la investigación: cómo hacer un diseño de investigación. Zulia-Venezuela.
- Boyatzis, R., y otros (2002): *El líder resonante*. Ed. Plaza y Janés. Barcelona.
- Canales, Francisca H. (2008). *Metodología de la Investigación*: *Manual para el desarrollo de personal de salud.* México: Limusa.
- Castro S. Alejandro. (2006). Teorías implícitas del Liderazgo, contexto y capacidad de conducción. España. Servicio de Publicaciones de la Universidad de Murcia.
- Cherniss, C. & Goleman, D. (2001) *Inteligencia Emocional en el Trabajo. Cómo seleccionar y mejorar la inteligencia emocional en individuos, grupos y organizaciones*. Tercera Edición. Barcelona: Kairós.
- Chiavenato, I. (2000). *Administración de Recursos Humanos.* Bogotá. McGraw Hill
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano*. Bogotá: Mc Graw-Hill
- Clemenza, Caterina & Ferrer Juliana, (2006). *Tendencias*, Revista de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas. Universidad de Nariño Vol. VII. No.1
- Corbetta, Piergiorgio (2003) *Metodología y técnicas de investigación social*. Madrid, Alianza.
- Fischman D. (2002). *El Camino del Líder. Perú*. Ediciones Aguilar.
- Gardner, John W. (1990). *On leadership*. New York: Simon & Schuster Inc.
- Goleman, D. & Boyatzis, R. (2008). *La inteligencia social y la biología del liderazgo*. Harvard Business Review. Septiembre. Volumen N°86 N°9 p. 86-95.

- Goleman, D. (2006). *Inteligencia Social: la nueva ciencia de las relaciones humanas*. Cuarta Edición, Barcelona: Kairós.
- Goleman, D. *Qué define a un líder*. Revista Dinero. Management Harvard Bussines Review. No. 29. 1999.
- Goleman, D., Boyatzis R. & McKee, A. (2016) *El líder resonante crea más: el poder de la inteligencia emocional.* Primera Edición.
- González, Diego, (2009). *Estrategias de Retención de Personal: Una reflexión sobre su efectividad y alcance.* Revista Universidad EAIT. Vol. 45. No.156, 2009. P. 45 a 72.
- Hernández Sampieri R., Fernández Collado, C. & Baptista Lucio, P. (2006) *Metodología de la Investigación*. (4ta. Ed.). México, McGraw-Hill
- Jago, Arthur G. (1988). *The New Leadership: Managing Participation in Organizations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Kaplan, R. & D. Norton. (1997). *El cuadro de mando integral: The Balanced Scorecard.* Barcelona: Gestión 2000.
- Katz, R. (1974). *Skills of an Effective Administrator*. Harvard Business Review, 52, 90-104.
- Kotter, John P. (1988). *The Leadership Factor*. Madrid. Ediciones Diaz de Santos, S.A.
- Lewis, Thomas L. Amini, Fari. Lannon, Richard. (2000). *A general theory of love*. New York: Random House.
- Maxwell C John. (2008). *Liderazgo Principios de Oro: Las Lecciones que he aprendido de una vida de Liderazgo.* Nashville, Tennessee. Grupo Nelson Inc.
- Mintzberg H., Quinn J.B., Voyer J. (1997). *El proceso estratégico*. Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A.
- Mondy, Wayne R. (2010). Administración de Recursos Humanos decimoprimera edición. México.
- Palomo, María (2013). *Liderazgo y Motivación en Equipos de Trabajo*. Octava Edición. Madrid: ESIC.
- Rojas, Maritza G. Beneficios de la Inteligencia social de la Enseñanza basada en procesos mentales al neuro aprendizaje: Evidencias Biológicas. *Ingeniería y Sociedad.* Volumen 4, N.º 2, P. (74-82). enero/marzo 2009.

- Salovey, P. & Mayer, J.D. (1990). *Emotional Intelligence. Imagination Cognition and personality*, 9(3), 185-211.
- Sternberg, R., (2000): *Inteligencia Exitosa*. Paidós Ibérica, Ediciones S.A.
- Tamayo y Tamayo, M. (2007). *El proceso de la investigación científica*. (4ta. Ed.) México, Limusa.
- Yulk (2002*). Leadership in organizations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall. 52, 90-104.

- Central Madeirense (2018). Recuperado el 15 de Septiembre de 2018 de: http://www.centralmadeirense.com.ve/
- Espinoza, Roberto (julio-diciembre 2004) *Gerencia de Recursos Humanos en Venezuela*. Revista Visón Gerencial, Año 3, No. 2, Vol.3. Recuperado el 9 de octubre de 2015: http://erevistas.saber.ula.ve/index.php/visiongerencial/article/view/886/874
- Goleman, D. & Boyatzis, R. (2018) Modelo de Competencias Emocionales y Sociales de Liderazgo. Recuperado el 27 de Julio de 2018 de: https://www.keystepmedia.com/emotional-social-intelligence-leadership-competencies/
- González & Mena (2013). Análisis de las necesidades de retención de Talento Humano en el grupo de Talento de Monagas. Recuperado el 05 de agosto de 2018 de: http://ri2.bib.udo.edu.ve/bitstream/123456789/1772/2/658.314_G614a_01.pdf
- Loaiza C, y Pirela L, 2015. Liderazgo en Organizaciones Venezolanas. Revista Venezolana de Gerencia (RGV). Año 20, No. 69, 2015. 152-171. Recuperado el 10 de octubre de 2015 de: http://www.produccioncientifica.luz.edu.ve/index.php/rvg/article/viewFile/19707/19658
- Lupano, M y Castro, A. (2008). *Estudio sobre el Liderazgo. Teoría y Evaluación*. Recuperado el 16 de octubre de 2015 de: http://www.palermo.edu/cienciassociales/publicaciones/pdf/Psico6/6Psico%2008.pdf
- McCall, M.W. Jr. and Lombardo, M.M. (1983). *Off the track: Why and how successful executives get derailed.* Greenboro, NC: Centre for Creative Leadership. Recuperado el

20 de enero de 2016 de: http://rogermendezbenavides.blogspot.com/2009/10/teoria-de-liderazgo-de-los-rasgos.html#_edn3

- Pérez, N. & Castejón, J. (2006). *Relaciones entre la inteligencia emocional y el coeficiente intelectual con el rendimiento académico de estudiantes universitarios.* Recuperado el 27 de noviembre de 2017 de: http://reme.uji.es/articulos/numero22/article6/texto.html
- Salinas, O. (2011). *Inteligencia emocional: rasgo característico en un líder triunfador*. Recuperado el 27 de noviembre de 2017 de: https://recursoshumanosblog.wordpress.com/category/inteligencia-emocional/
- Santos, José A. (2008). *Liderazgo Sintergial y Retcambio.* Recuperado de Psicopedia hoy Recuperado el 25 de enero de 2016 de: http://psicopediahoy.com/liderazgo-sintergial-retcambio
- Shvarsetein, L (2003). *La inteligencia social de las organizaciones.* Recuperado el 15 de mayo de 2017 de: https://es.scribd.com/document/392291672/10-inteligencia-social-en-organizaciones-pdf
- Urdaneta, H. (2013). *El reto de retener el talento en Venezuela.* El Periodiquito. Sección Gestión y Talento. P. 13. 25 de octubre de 2013. Recuperado el 11 de Octubre de 2015: http://www.elperiodiquito.com/secciones/viewarticle/1043/El-reto-de-retener-el-talento-en-Venezuela

ANEXOS

Anexo A. Tablas de Rotación/Retención por líder para el período Enero-Julio 2018

Gerente Administrativo 1						
Mes	**Ingresos**	**Egresos**	**Renuncias**	**Trabajadores**	**Rotación**	**Retención**
Enero	0	4	4	48	8.33	91.67
Febrero	0	3	3	45	6.67	93.33
Marzo	0	2	2	43	4.65	95.35
Abril	0	4	4	39	10.26	89.74
Mayo	4	1	0	42	0.00	100.00
Junio	2	1	1	43	2.33	97.67
Julio	1	4	4	40	10.00	90.00
TOTAL	**7**	**19**	**18**		**42.00**	**58.00**

Gerente Administrativo 2						
Mes	**Ingresos**	**Egresos**	**Renuncias**	**Trabajadores**	**Rotación**	**Retención**
Enero	1	1	0	20	0.00	100.00
Febrero	1	2	2	19	10.53	89.47
Marzo	1	2	2	18	11.11	88.89
Abril	1	0	0	19	0.00	100.00
Mayo	0	2	1	17	5.88	94.12
Junio	1	1	1	17	5.88	94.12
Julio	0	0	0	17	0.00	100.00
TOTAL	**5**	**8**	**6**		**33.07**	**66.93**

Gerente Administrativo 3						
Mes	**Ingresos**	**Egresos**	**Renuncias**	**Trabajadores**	**Rotación**	**Retención**
Enero	0	0	0	13	0.00	100.00
Febrero	0	1	1	12	8.33	91.67
Marzo	0	0	0	12	0.00	100.00
Abril	0	0	0	12	0.00	100.00
Mayo	0	0	0	12	0.00	100.00
Junio	0	0	0	12	0.00	100.00
Julio	0	0	0	12	0.00	100.00
TOTAL	**0**	**1**	**1**		**8.24**	**91.76**

Gerente Administrativo 4						
Mes	**Ingresos**	**Egresos**	**Renuncias**	**Trabajadores**	**Rotación**	**Retención**
Enero	0	1	0	33	0.00	100.00
Febrero	0	3	2	30	6.67	93.33
Marzo	0	0	0	30	0.00	100.00
Abril	0	0	0	30	0.00	100.00
Mayo	0	2	2	28	7.14	92.86
Junio	0	0	0	28	0.00	100.00
Julio	1	0	0	29	0.00	100.00
TOTAL	**1**	**6**	**4**		**13.46**	**86.54**

Gerente de Sucursal 1						
Mes	**Ingresos**	**Egresos**	**Renuncias**	**Trabajadores**	**Rotación**	**Retención**
Enero	0	1	1	69	1.45	98.55
Febrero	0	1	1	68	1.47	98.53
Marzo	0	2	2	66	3.03	96.97
Abril	0	1	1	65	1.54	98.46
Mayo	0	3	3	62	4.84	95.16
Junio	0	1	1	61	1.64	98.36
Julio	0	5	5	56	8.93	91.07
TOTAL	**0**	**14**	**14**		**21.92**	**78.08**

Gerente de Sucursal 2						
Mes	**Ingresos**	**Egresos**	**Renuncias**	**Trabajadores**	**Rotación**	**Retención**
Enero	0	10	10	50	20.00	80.00
Febrero	0	1	1	49	2.04	97.96
Marzo	0	1	1	48	2.08	97.92
Abril	0	2	2	46	4.35	95.65
Mayo	0	0	0	46	0.00	100.00
Junio	0	0	0	46	0.00	100.00
Julio	0	3	3	43	6.98	93.02
TOTAL	**0**	**17**	**17**		**36.28**	**63.72**

Gerente de Sucursal 3						
Mes	**Ingresos**	**Egresos**	**Renuncias**	**Trabajadores**	**Rotación**	**Retención**
Enero	0	3	3	64	4.69	95.31
Febrero	0	6	4	58	6.90	93.10
Marzo	2	3	2	57	3.51	96.49
Abril	0	0	0	57	0.00	100.00
Mayo	0	2	2	55	3.64	96.36
Junio	0	1	1	54	1.85	98.15
Julio	0	4	4	50	8.00	92.00
TOTAL	**2**	**19**	**16**		**28.35**	**71.65**

Gerente de Sucursal 4						
Mes	**Ingresos**	**Egresos**	**Renuncias**	**Trabajadores**	**Rotación**	**Retención**
Enero	0	1	1	71	1.41	98.59
Febrero	0	5	3	66	4.55	95.45
Marzo	0	1	1	65	1.54	98.46
Abril	1	5	5	61	8.20	91.80
Mayo	1	2	2	60	3.33	96.67
Junio	0	2	2	58	3.45	96.55
Julio	0	0	0	58	0.00	100.00
TOTAL	**2**	**16**	**14**		**22.32**	**77.68**

Gerente de Sucursal 5						
	Ingresos	**Egresos**	**Renuncias**	**Trabajadores**	**Rotación**	**Retención**
Enero	0	9	8	81	9.88	90.12
Febrero	0	1	1	80	1.25	98.75
Marzo	1	4	3	77	3.90	96.10
Abril	4	7	6	74	8.11	91.89
Mayo	4	4	4	74	5.41	94.59
Junio	4	3	3	75	4.00	96.00
Julio	2	5	4	72	5.56	94.44
TOTAL	**15**	**33**	**29**		**38.09**	**61.91**

Gerente de Sucursal 6						
Mes	**Ingresos**	**Egresos**	**Renuncias**	**Trabajadores**	**Rotación**	**Retención**
Enero	0	4	4	125	3.20	96.80
Febrero	0	4	3	121	2.48	97.52
Marzo	0	5	5	116	4.31	95.69
Abril	0	5	3	111	2.70	97.30
Mayo	0	3	3	108	2.78	97.22
Junio	0	2	1	106	0.94	99.06
Julio	0	3	3	103	2.91	97.09
TOTAL	**0**	**26**	**22**		**19.49**	**80.51**

Gerente de Sucursal 7						
Mes	**Ingresos**	**Egresos**	**Renuncias**	**Trabajadores**	**Rotación**	**Retención**
Enero	0	1	1	91	1.10	98.90
Febrero	0	2	2	89	2.25	97.75
Marzo	0	2	2	87	2.30	97.70
Abril	0	2	1	85	1.18	98.82
Mayo	0	1	1	84	1.19	98.81
Junio	0	2	2	82	2.44	97.56
Julio	0	0	0	82	0.00	100.00
TOTAL	**0**	**10**	**9**		**10.50**	**89.50**

Gerente de Sucursal 8						
Mes	**Ingresos**	**Egresos**	**Renuncias**	**Trabajadores**	**Rotación**	**Retención**
Enero	0	1	1	81	1.23	98.77
Febrero	0	2	2	79	2.53	97.47
Marzo	0	2	2	77	2.60	97.40
Abril	0	1	1	76	1.32	98.68
Mayo	0	1	1	75	1.33	98.67
Junio	0	1	1	74	1.35	98.65
Julio	0	0	0	74	0.00	100.00
TOTAL	**0**	**8**	**8**		**10.45**	**89.55**

Gerente de Sucursal 9						
Mes	**Ingresos**	**Egresos**	**Renuncias**	**Trabajadores**	**Rotación**	**Retención**
Enero	0	2	2	86	2.33	97.67
Febrero	0	1	1	85	1.18	98.82
Marzo	0	4	4	81	4.94	95.06
Abril	0	1	1	80	1.25	98.75
Mayo	0	2	1	78	1.28	98.72
Junio	0	3	2	75	2.67	97.33
Julio	0	2	2	73	2.74	97.26
TOTAL	**0**	**15**	**13**		**16.31**	**83.69**

Gerente de Sucursal 10						
Mes	**Ingresos**	**Egresos**	**Renuncias**	**Trabajadores**	**Rotación**	**Retención**
Enero	4	5	5	62	8.06	91.94
Febrero	3	7	5	58	8.62	91.38
Marzo	1	6	6	53	11.32	88.68
Abril	2	4	1	51	1.96	98.04
Mayo	3	5	3	49	6.12	93.88
Junio	5	2	1	52	1.92	98.08
Julio	1	7	6	46	13.04	86.96
TOTAL	**19**	**36**	**27**		**50.94**	**49.06**

Gerente de Sucursal 11						
Mes	**Ingresos**	**Egresos**	**Renuncias**	**Trabajadores**	**Rotación**	**Retención**
Enero	0	2	2	85	2.35	97.65
Febrero	0	2	2	83	2.41	97.59
Marzo	0	0	0	83	0.00	100.00
Abril	0	5	5	78	6.41	93.59
Mayo	0	0	0	78	0.00	100.00
Junio	0	0	0	78	0.00	100.00
Julio	0	2	2	76	2.63	97.37
TOTAL	**0**	**11**	**11**		**13.73**	**86.27**

Gerente de Sucursal 12						
Mes	**Ingresos**	**Egresos**	**Renuncias**	**Trabajadores**	**Rotación**	**Retención**
Enero	0	3	3	113	2.65	97.35
Febrero	0	4	4	109	3.67	96.33
Marzo	0	1	1	108	0.93	99.07
Abril	0	5	3	103	2.91	97.09
Mayo	0	2	0	101	0.00	100.00
Junio	0	1	0	100	0.00	100.00
Julio	0	3	3	97	3.09	96.91
TOTAL	**0**	**19**	**14**		**13.41**	**86.59**

Gerente de Sucursal 13						
Mes	**Ingresos**	**Egresos**	**Renuncias**	**Trabajadores**	**Rotación**	**Retención**
Enero	0	3	3	144	2.08	97.92
Febrero	0	3	3	141	2.13	97.87
Marzo	0	1	1	140	0.71	99.29
Abril	0	3	1	137	0.73	99.27
Mayo	0	3	3	134	2.24	97.76
Junio	0	2	0	132	0.00	100.00
Julio	0	1	0	131	0.00	100.00
TOTAL	**0**	**16**	**11**		**8.03**	**91.97**

Anexo B. Entrevista de Salida

ENTREVISTA DE SALIDA

NOMBRE DEL EMPLEADO: _____.

CARGO: _____.

UNIDAD ORGANIZATIVA: _____. **SUCURSAL:** _____.

INGRESO: _____/_____/_____. **EGRESO:** _____/_____/_____. **ANTIGÜEDAD:** _____.

1. **¿Cuál de los siguientes factores influyó en su decisión de dejar esta empresa?**
   (Afinar con la persona de manera de dejar una sola causa de retiro)
   A. **Mejor Oferta Económica**
   B. **Desarrollo Profesional**
   C. **Post- Grado u otros Estudios**
   D. **Circunstancias Familiares**
   E. **Otros: ¿Cuáles? Por ejemplo: Situación política del país.**
   Respuesta: _____.
   Motivo:_____
   _____

2. **En caso de haber respondido A, ¿Cuál es su sueldo actual y cuál será el futuro?**
   a) **Sueldo Actual:** _____
   b) **Sueldo en el nuevo empleo:** _____
   (Si es posible obtener información sobre tipo de contratación, cargo, paquete salarial)

3. **¿A qué se dedica la empresa dónde empezará a trabajar?** (Sector, antigüedad en el mercado…)
   Nombre: _____
   Características: _____

4. **Considera Ud. Que su supervisor inmediato:**
   S: Siempre AV: Algunas veces N: Nunca

		S	AV	N
A.	**Demuestra tratamiento justo y equitativo**	___	___	___
B.	**Proporciona reconocimiento en el puesto**	___	___	___
C.	**Resuelve quejas y problemas**	___	___	___
D.	**Posee capacidad de Liderazgo**	___	___	___
E.	**Dá importancia a las necesidades de su personal**	___	___	___
F.	**Posee los conocimientos técnicos necesarios**	___	___	___

5. **¿Considera que su supervisor está bien preparado en cuanto a conocimientos, habilidades y destrezas para el cargo?** **SI** _____ **NO** _____

   Explique_____

6. **¿Qué opinión tiene del cargo que venía desempeñando?** (Carga laboral, responsabilidades, etc.)
_____
_____

7. **¿Recibió inducción en el cargo cuando ingresó a la empresa? SI _____ NO _____**
En caso contrario, ¿considera que este hecho afectó su desempeño?
Explique: _____

8. **¿Se llevaron a cabo sus expectativas en esta empresa?**

   SI _____ NO _____
   Explique_____

9. **Las relaciones interpersonales en su Gerencia / Departamento son:**
   Muy buenas _____ Buenas _____ Regulares B_____ Malas _____

10. **Considera que las condiciones físico/ambientales en que se desarrolla el trabajo son:**
    Muy buenas_____ Buenas_____ Regulares_____
    Algún comentario _____
    _____

11. **Considera que las condiciones socio-económicas que brinda la empresa son:**
    (En relación a sueldos, seguros, caja de ahorro, beneficios, préstamos, otros)
    Muy buenas_____ Buenas_____Regulares_____Deficiente_____
    Explique_____
    _____
    _____

12. **¿Considera que la empresa brinda oportunidades de desarrollo y crecimiento profesional a los trabajadores, como ascensos, cursos y conocimientos adicionales?**
    SI _____ NO _____

    No preguntar sobre este aspecto si la persona tiene < de 8 meses en la empresa.

13. **¿Considera que la empresa tiene acertados criterios de evaluación de desempeño?**
    (No considerar esta pregunta si tiene menos de 1 año en la empresa)
    SI _____ NO _____
    ¿Por qué? _____

14. **¿Cuál es su opinión personal en relación a Central Madeirense?**
    _____
    _____

15. **¿Tiene sugerencias/comentarios que no se han considerado en esta entrevista que le gustaría compartir?**
    _____
    _____

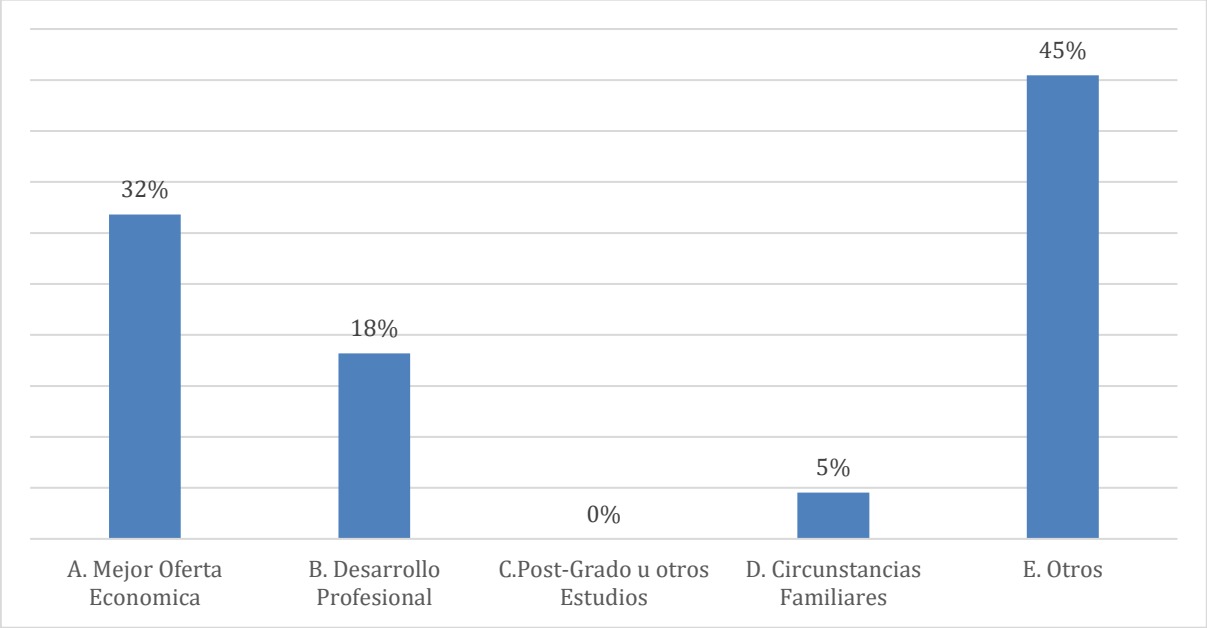
NOMBRE DEL ENTREVISTADOR: _____.

FECHA DE LA ENTREVISTA: _____/_____/_____.

Anexo C. Indicadores Consolidado Enero-Julio 2018

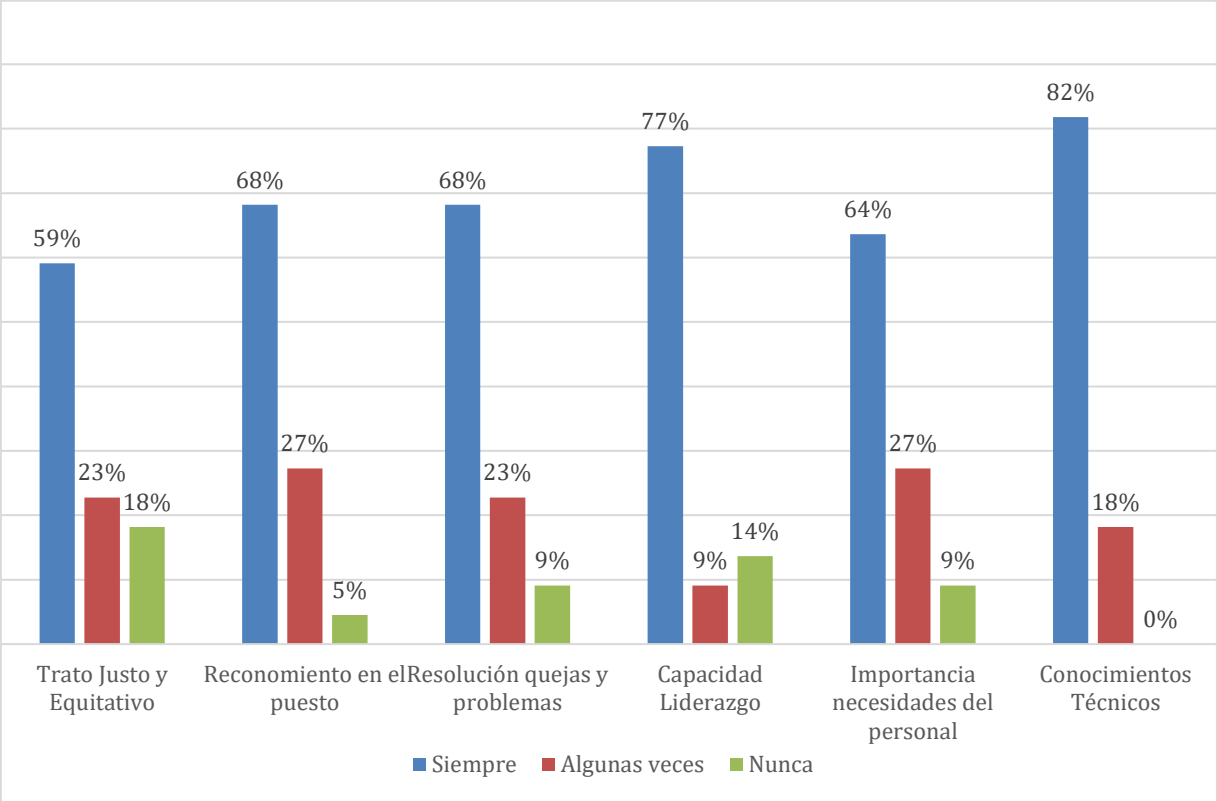
Pregunta 1.

Pregunta Nro. 1.- Factores que influyeron en el egreso CM	
A. Mejor Oferta Económica	7
B. Desarrollo Profesional	4
C. Post-Grado u otros Estudios	0
D. Circunstancias Familiares	1
E. Otros	10
Total	**22**



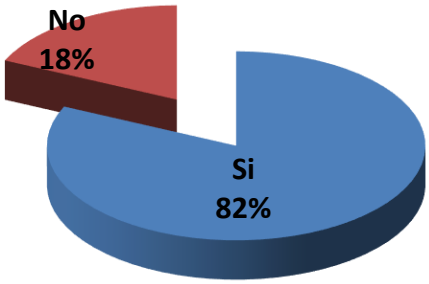
Pregunta 4.

Pregunta Nro. 4.- Consideraciones del Supervisor Inmediato			
	Siempre	**Algunas Veces**	**Nunca**
Trato Justo y Equitativo	13	5	4
Reconocimiento en el puesto	15	6	1
Resolución quejas y problemas	15	5	2
Capacidad Liderazgo	17	2	3
Importancia necesidades del personal	14	6	2
Conocimientos Técnicos	18	4	0



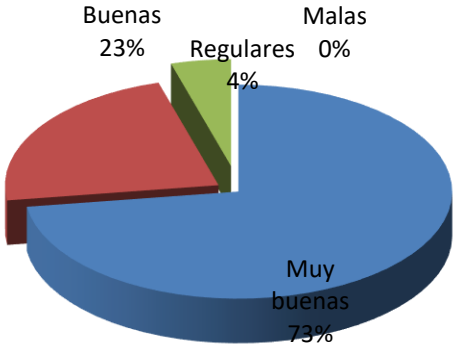
Pregunta 5.

Pregunta Nro. 5.- Considera al Supervisor capacitado para asumir el cargo	
Si	18
No	4
Total	**22**



Pregunta 9.

Pregunta Nro. 9.- Relaciones interpersonales con la Gerencia/Dpto.	
Muy buenas	16
Buenas	5
Regulares	1
Malas	0
Total	**22**



Anexo D. Carta de aceptación para trabajo de grado Central Madeirense

CENTRAL MADEIRENSE, C.A.

Caracas, 01 de Agosto de 2018.

Facultad de Ciencias Económicas y Sociales
Escuela de Relaciones Industriales
Universidad Católica Andrés Bello
Presente. -

Es grato dirigirnos a Uds. en la oportunidad de comunicarles que las Bachilleres: Maria Gracia Dorta y Gabriela Riera, estudiantes de la carrera Relaciones Industriales de la Escuela de Ciencias Sociales de la Universidad Católica Andrés Bello, han sido aceptadas por nuestra Organización para realizar su Trabajo de Grado titulado: ***Influencia del Líder Socialmente Inteligente en la Retención de Talento***.

Hemos acordado todas las consideraciones éticas propias de una investigación, por lo que toda la información suministrada por nuestra organización será manejada por las estudiantes con estricta confidencialidad, y los resultados a obtener serán presentados a la Gerencia de Talento Humano para su máximo provecho lo cual podrá enriquecer con información valiosa nuestras políticas de Retención de Talento.

Así mismo, contarán con una persona enlace en la ciudad de Caracas para coordinar las actividades de campo respectivas, en la definición de la población y la selección de la muestra que van a servir como objetos de estudio.

Esperando que nuestro aporte para el desarrollo de este Trabajo de Grado sea de gran utilidad para su Institución y para nuestro país, me suscribo de Uds.

Atentamente,

Gerencia de Recursos Humanos

CENTRAL MADEIRENSE, C.A.
RIF: J-00006275-7

CENTRO CM, CARRETERA PETARE-STA. LUCÍA KM 5, FILAS DE MARICHE. CARACAS, VENEZUELA
TELÉFONOS: (0212) 204 7500, FAX: 204 7620. RIF: J-00006275-7
www.centralmadeirense.com.ve

Anexo E. Instrumento de recolección: Test ESCI (Goleman y Boyatzis, 2016)

Tardará unos 25 minutos en cumplimentar este cuestionario. Cada pregunta del mismo describe una conducta relacionada con el trabajo. Piense en su desempeño durante los últimos 3 o 6 meses. Posteriormente, utilice la escala que verá a continuación para indicar cuán característica es cada una de las conductas en usted. Por favor, tenga en cuenta que algunos de los enunciados tienen un sentido negativo o inverso.

Nunca	Raras veces	Algunas veces	Con frecuencia	Constantemente	No sé
○	○	○	○	○	○

Por favor trate de responder a todas las preguntas. Si por alguna razón alguna de ellas no es aplicable, marque la opción **No sé**.

1. Me cuesta adaptarme a condiciones inciertas o cambiantes.

Nunca	Raras veces	Algunas veces	Con frecuencia	Constantemente	No sé
○	○	○	○	○	○

2. Veo lo positivo de las personas, situaciones y acontecimientos más que lo negativo.

Nunca	Raras veces	Algunas veces	Con frecuencia	Constantemente	No sé
○	○	○	○	○	○

3. Convenzo a otros obteniendo el apoyo de personas claves.

Nunca	Raras veces	Algunas veces	Con frecuencia	Constantemente	No sé
○	○	○	○	○	○

4. Me impaciento o muestro frustración de forma inoportuna.

Nunca	Raras veces	Algunas veces	Con frecuencia	Constantemente	No sé
○	○	○	○	○	○

5. Lidero creando orgullo en el equipo.

Nunca	Raras veces	Algunas veces	Con frecuencia	Constantemente	No sé
○	○	○	○	○	○

6. Comprendo la dinámica existente en el grupo o la organización.

Nunca	Raras veces	Algunas veces	Con frecuencia	Constantemente	No sé
○	○	○	○	○	○

7. Lidero inspirando a las personas.

Nunca	Raras veces	Algunas veces	Con frecuencia	Constantemente	No sé
○	○	○	○	○	○

8. Intento resolver los conflictos en vez de permitir que se enquisten.

Nunca	Raras veces	Algunas veces	Con frecuencia	Constantemente	No sé
○	○	○	○	○	○

9. Emprendo acciones encaminadas a mejorar mi propio desempeño.

Nunca	Raras veces	Algunas veces	Con frecuencia	Constantemente	No sé
○	○	○	○	○	○

10. Me adapto manejando fácilmente múltiples demandas al tiempo.

Nunca	Raras veces	Algunas veces	Con frecuencia	Constantemente	No sé
○	○	○	○	○	○

11. No coopero con los demás.

Nunca	Raras veces	Algunas veces	Con frecuencia	Constantemente	No sé
○	○	○	○	○	○

12. Trabajo bien en los equipos al ser colaborador.

Nunca	Raras veces	Algunas veces	Con frecuencia	Constantemente	No sé
○	○	○	○	○	○

13. Comprendo los valores y la cultura del equipo o de la organización.

Nunca	Raras veces	Algunas veces	Con frecuencia	Constantemente	No sé
○	○	○	○	○	○

14. Resuelvo los conflictos rebajando las emociones de los implicados.

Nunca	Raras veces	Algunas veces	Con frecuencia	Constantemente	No sé
○	○	○	○	○	○

15. Permito que los conflictos se enquisten.

Nunca	Raras veces	Algunas veces	Con frecuencia	Constantemente	No sé
○	○	○	○	○	○

16. Actúo de forma oportuna incluso en situaciones cargadas de emoción.

Nunca	Raras veces	Algunas veces	Con frecuencia	Constantemente	No sé
○	○	○	○	○	○

17. Convenzo a los demás utilizando múltiples recursos.

Nunca	Raras veces	Algunas veces	Con frecuencia	Constantemente	No sé
○	○	○	○	○	○

18. Mantengo la calma en situaciones estresantes.

Nunca	Raras veces	Algunas veces	Con frecuencia	Constantemente	No sé
○	○	○	○	○	○

19. Me adapto aplicando los procedimientos estándar con flexibilidad.

Nunca	Raras veces	Algunas veces	Con frecuencia	Constantemente	No sé
○	○	○	○	○	○

20. Convenzo a otros apelando a sus propios intereses.

Nunca	Raras veces	Algunas veces	Con frecuencia	Constantemente	No sé
○	○	○	○	○	○

21. Comprendo la estructura informal del equipo o de la organización.

Nunca	Raras veces	Algunas veces	Con frecuencia	Constantemente	No sé
○	○	○	○	○	○

22. Proporciono de forma estable apoyo al desarrollo o ‘coaching’

Nunca	Raras veces	Algunas veces	Con frecuencia	Constantemente	No sé
○	○	○	○	○	○

23. Comprendo las razones que hay detrás de las acciones de otras personas.

Nunca	Raras veces	Algunas veces	Con frecuencia	Constantemente	No sé
○	○	○	○	○	○

24. No inspiro lealtad a mis seguidores.

Nunca	Raras veces	Algunas veces	Con frecuencia	Constantemente	No sé
○	○	○	○	○	○

25. Trabajo bien en los equipos al promover la cooperación.

Nunca	Raras veces	Algunas veces	Con frecuencia	Constantemente	No sé
○	○	○	○	○	○

26. Intento resolver los conflictos tratándolos abiertamente con las personas implicadas.

Nunca	Raras veces	Algunas veces	Con frecuencia	Constantemente	No sé
○	○	○	○	○	○

27. Lidero sacando lo mejor de las personas.

Nunca	Raras veces	Algunas veces	Con frecuencia	Constantemente	No sé
○	○	○	○	○	○

28. Busco mejorar fijándome metas medibles y retadoras.

Nunca	Raras veces	Algunas veces	Con frecuencia	Constantemente	No sé
○	○	○	○	○	○

29. No me esfuerzo en mejorar mi propio desempeño.

Nunca	Raras veces	Algunas veces	Con frecuencia	Constantemente	No sé
○	○	○	○	○	○

30. Comprendo a los demás al escucharles atentamente.

Nunca	Raras veces	Algunas veces	Con frecuencia	Constantemente	No sé
○	○	○	○	○	○

31. No comprendo los sentimientos sutiles de otras personas.

Nunca	Raras veces	Algunas veces	Con frecuencia	Constantemente	No sé
○	○	○	○	○	○

32. Proporciono ‘feedback‘ que los demás encuentran útil para su propio desarrollo.

Nunca	Raras veces	Algunas veces	Con frecuencia	Constantemente	No sé
○	○	○	○	○	○

33. Trabajo bien en los equipos al solicitar la opinión de los demás.

Nunca	Raras veces	Algunas veces	Con frecuencia	Constantemente	No sé
○	○	○	○	○	○

34. Soy capaz de describir de que manera mis propios sentimientos influyen en mis acciones.

Nunca	Raras veces	Algunas veces	Con frecuencia	Constantemente	No sé
○	○	○	○	○	○

35. Adapto la estrategia global, los objetivos o los proyectos para que encajen con la situación.

Nunca	Raras veces	Algunas veces	Con frecuencia	Constantemente	No sé
○	○	○	○	○	○

36. Me esfuerzo en mejorar mi propio desempeño.

Nunca	Raras veces	Algunas veces	Con frecuencia	Constantemente	No sé
○	○	○	○	○	○

37. Trabajo bien en los equipos al ser respetuoso con los demás.

Nunca	Raras veces	Algunas veces	Con frecuencia	Constantemente	No sé
○	○	○	○	○	○

38. Anticipo como responderán los demás cuando trato de convencerles.

Nunca	Raras veces	Algunas veces	Con frecuencia	Constantemente	No sé
○	○	○	○	○	○

39. Describo las razones subyacentes de mis propios sentimientos

Nunca	Raras veces	Algunas veces	Con frecuencia	Constantemente	No sé
○	○	○	○	○	○

40. No trato de mejorar.

Nunca	Raras veces	Algunas veces	Con frecuencia	Constantemente	No sé
○	○	○	○	○	○

41. Comprendo la conexión entre lo que ocurre y mis propios sentimientos.

Nunca	Raras veces	Algunas veces	Con frecuencia	Constantemente	No sé
○	○	○	○	○	○

42. Me adapto a nuevas prioridades o cambios rápidos.

Nunca	Raras veces	Algunas veces	Con frecuencia	Constantemente	No sé
○	○	○	○	○	○

43. Comprendo a otras personas poniéndome en su lugar.

Nunca	Raras veces	Algunas veces	Con frecuencia	Constantemente	No sé
○	○	○	○	○	○

44. Soy consciente de mis propios sentimientos.

Nunca	Raras veces	Algunas veces	Con frecuencia	Constantemente	No sé
○	○	○	○	○	○

45. Creo que el futuro es mejor que el pasado.

Nunca	Raras veces	Algunas veces	Con frecuencia	Constantemente	No sé
○	○	○	○	○	○

46. Resuelvo conflictos poniéndolos encima de la mesa.

Nunca	Raras veces	Algunas veces	Con frecuencia	Constantemente	No sé
○	○	○	○	○	○

47. Personalmente invierto tiempo y esfuerzo en el desarrollo de los demás.

Nunca	Raras veces	Algunas veces	Con frecuencia	Constantemente	No sé
○	○	○	○	○	○

48. No soy capaz de describir mis propios sentimientos.

Nunca	Raras veces	Algunas veces	Con frecuencia	Constantemente	No sé
○	○	○	○	○	○

49. Convenzo a otros consiguiendo el apoyo de terceros.

Nunca	Raras veces	Algunas veces	Con frecuencia	Constantemente	No sé
○	○	○	○	○	○

50. Miro al futuro con esperanza.

Nunca	Raras veces	Algunas veces	Con frecuencia	Constantemente	No sé
○	○	○	○	○	○

51. Adapto la estrategia global, los objetivos o los proyectos para hacer frente a acontecimientos imprevistos.

Nunca	Raras veces	Algunas veces	Con frecuencia	Constantemente	No sé
○	○	○	○	○	○

52. Apoyo el desarrollo y el aprendizaje de los demás.

Nunca	Raras veces	Algunas veces	Con frecuencia	Constantemente	No sé
○	○	○	○	○	○

53. Comprendo la perspectiva de los demás cuando es diferente a la mía.

Nunca	Raras veces	Algunas veces	Con frecuencia	Constantemente	No sé
○	○	○	○	○	○

54. No dedico el tiempo al desarrollo de los demás.

Nunca	Raras veces	Algunas veces	Con frecuencia	Constantemente	No sé
○	○	○	○	○	○

55. Veo más las posibilidades que los problemas.

Nunca	Raras veces	Algunas veces	Con frecuencia	Constantemente	No sé
○	○	○	○	○	○

56. Trabajo bien en los equipos al fomentar la participación de todas las personas presentes.

Nunca	Raras veces	Algunas veces	Con frecuencia	Constantemente	No sé
○	○	○	○	○	○

57. Busco formas de hacer mejor las cosas.

Nunca	Raras veces	Algunas veces	Con frecuencia	Constantemente	No sé
○	○	○	○	○	○

58. Mantengo la compostura, incluso en momentos difíciles.

Nunca	Raras veces	Algunas veces	Con frecuencia	Constantemente	No sé
○	○	○	○	○	○

59. Controlo adecuadamente los impulsos en cualquier situación.

Nunca	Raras veces	Algunas veces	Con frecuencia	Constantemente	No sé
○	○	○	○	○	○

60. Pierdo la compostura en situaciones estresantes.

Nunca	Raras veces	Algunas veces	Con frecuencia	Constantemente	No sé
○	○	○	○	○	○

61. Lidero construyendo y comunicando una visión convincente.

Nunca	Raras veces	Algunas veces	Con frecuencia	Constantemente	No sé
○	○	○	○	○	○

62. Veo las oportunidades más que las amenazas.

Nunca	Raras veces	Algunas veces	Con frecuencia	Constantemente	No sé
○	○	○	○	○	○

63. Reconozco mis propias fortalezas y debilidades.

Nunca	Raras veces	Algunas veces	Con frecuencia	Constantemente	No sé
○	○	○	○	○	○

64. Comprendo los procesos informales que rigen el trabajo que se realiza en el equipo o en la organización.

Nunca	Raras veces	Algunas veces	Con frecuencia	Constantemente	No sé
○	○	○	○	○	○

65. Veo la parte positiva de las situaciones difíciles.

Nunca	Raras veces	Algunas veces	Con frecuencia	Constantemente	No sé
○	○	○	○	○	○

66. Me preocupo por los demás y por su desarrollo.

Nunca	Raras veces	Algunas veces	Con frecuencia	Constantemente	No sé
○	○	○	○	○	○

67. Comprendo las reglas no verbales del equipo o la organización.

Nunca	Raras veces	Algunas veces	Con frecuencia	Constantemente	No sé
○	○	○	○	○	○

68. Convenzo a mis interlocutores por medio del diálogo.

Nunca	Raras veces	Algunas veces	Con frecuencia	Constantemente	No sé
○	○	○	○	○	○