

OPTIMIZACIÓN DE LOS PROCESOS DE SELECCIÓN DE PERSONAL EN  
PIMPOLLOS S.A.S



LEYDI TATIANA FLÓREZ GÓMEZ –PSICOLOGA  
EN LA MODALIDAD DE PASANTÍA PARA OPTAR AL TITULO DE PSICOLOGO  
SUPERVISORA:  
PS. CLAUDIA MILENA SERRANO

UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA  
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES  
FACULTAD DE PSICOLOGÍA  
BUCARAMANGA  
2013

## **AGRADECIMIENTOS**

- Dios todo Poderoso
- Madre: Elisa Cristina Gómez Otero
- Padre: Rubén Darío Flórez
- Tía: Bertha Gómez Otero
- Hermana: Ingrid Johanna Flórez
- Docentes de la Universidad
- Supervisores de mis Practicas
- Mis compañeros de la Universidad

## TABLA DE CONTENIDO

Índice	Pag.
1. Resumen	4
2. Introducción	6
2.1    Justificación	6
2.2    Objetivo General	7
2.3    Objetivos específicos	7
3. Marco Teórico.	9
4. Metodología.	15
4.1    Participantes-Sujetos	15
4.2    Instrumentos-recursos	15
4.3    Procedimiento	17
5. Resultados.	20
6. Discusión.	26
7. Conclusiones.	31
8. Recomendaciones.	33
9. Referencias.	34
10. Anexos.	38

## RESUMEN GENERAL DE TRABAJO DE GRADO

TITULO: Optimización de los procesos de selección del personal en Pimpollo

AUTOR(ES): Leydi Tatiana Flórez Gómez

FACULTAD: Facultad de Psicología

DIRECTOR(A): Claudia Serrano

### RESUMEN

Se destaca la importancia del mejoramiento de los procesos de selección ya que esto posibilita el mejoramiento de los procesos internos beneficiando directa e indirectamente a los trabajadores. La población con la que se realizó el trabajo de pasantía es de 630, quienes se postularon a los diferentes procesos de selección del personal y 141 operarios se indagaron por medio de la entrevista de retiro de la planta de proceso. Ahora bien se ha identificado y contextualizado que en Pimpollo S.A.S la rotación laboral se asocia con la insatisfacción con ciertas facetas del puesto de trabajo entre las cuales se encuentra: un bajo salario, lejanía y ubicación, una mala relación con un superior, entre otras, que impulsan al empleado a desertar. Por último, los procesos de inducción continúan siendo un elemento importante ya que si estos son efectivos, evidencian el conocimiento que el empleado tiene sobre la empresa facilitando una intervención adecuada de las situaciones laborales.

### PALABRAS

#### CLAVES:

Selección de personal, Optimización, Pimpollo S.A.S, rotación, bienestar, productividad.

## GENERAL SUMMARY OF WORK OF GRADE

TITLE: Optimization of staff selection processes in Pimpollo  
AUTHOR(S): Leydi Tatiana Flórez Gómez  
FACULTY: Facultad de Psicología  
DIRECTOR: Claudia Serrano

### ABSTRACT

It mentions the improvement importance of the selection process because it facilitates the improvement of the internal process, benefiting direct and indirect to the employees. The population with which the work was done internship is 630, who were nominated to the different processes of selection of staff and 141 workers were investigated through the exit interview process plant. However, it has identified and contextualized that in Pimpollo S.A.S. the labor rotation is associated with the dissatisfaction with different faces of the work place such as: low salary, location, bad relationship with a superior, between others, that push to the employees to the desert. Finally the induction process follows being an element very important, because if they are effectives, then it proves the knowledge that the employee has upon the company, facilitating an appropriated intervention of the labor situations.

### KEYWORDS:

Personnel selection, Optimization, Pimpollo S.A.S,  
Rotation, Welfare, Productivity.

## **Justificación**

De la revisión de la literatura se desprende la altísima importancia que hoy tiene para las organizaciones, el llevar a cabo procesos de selección de personal eficaces. La importancia del factor humano en las empresas ha sido puesta de manifiesto por múltiples estudios, y desde entonces se han venido multiplicando los esfuerzos por avanzar en la comprensión de todos los fenómenos asociados a la gestión del recurso humano, gestión que inicia precisamente con la selección del personal idóneo para los cargos dentro de la organización.

El apoyo a estos procesos por parte de los profesionales de la psicología es importante porque son ellos los calificados para consolidar procesos de selección en que las variables conductuales, psicológicas y afectivas de las personas, sean valorados y puestos en perspectiva, en orden a comprender su coherencia con las características de los puestos que se desean ocupar.

Siempre en las empresas es de desear que se cuente con un profesional de la psicología que esté a cargo de los procesos de gestión humana, dada su preparación específica en área de la conducta humana, son los indicados para adelantar procesos de calidad en estos aspectos.

Otro aspecto a tener en cuenta es el beneficio a los trabajadores. El hecho de que una persona sea rechazada para un puesto no debe ser visto exclusivamente como algo negativo, pues si la decisión fue fruto de un proceso profesional de selección, lo más seguro es que sea lo más conveniente también para esa persona, pues ocupar cargos para los cuales no se cuenta con las competencias, los rasgos o las características necesarias, puede generar presiones sobre el mismo trabajador, decepciones, ansiedad e incluso depresión ante el fracaso.

Así pues, la realización del presente trabajo está encaminada al beneficio directo de la población vinculada laboralmente con esta empresa; al tener como foco de interés la optimización de los procesos de selección, enfocado a impactar positivamente en los procesos internos de la empresa, aspecto que no puede más que beneficiar directa e indirectamente a los trabajadores.

**Objetivo general:**

Optimizar los procesos de selección de personal en Pimpollo S.A.S

**Objetivos específicos:**

- Reducir la extensión de tiempo en el proceso de selección del personal, a través de la ejecución de un filtro más rápido de reclutamiento y perfilización de los aspirantes a los cargos disponibles.

- Potenciar la adaptación laboral, sentido de pertenencia y valores institucionales en los empleados, mediante el apoyo a la inducción corporativa de los trabajadores.
  
- Indagar sobre los factores que inciden en el proceso de rotación laboral en la empresa Pimpollo S.A.S.
  
- Desarrollar actividades de bienestar laboral en el área operativa de Pimpollo S.A.S dirigido al mejoramiento del clima organizacional.



## MARCO TEÓRICO

El mundo organizacional de estos días se enfrenta a múltiples retos que se derivan de los cambios acelerados que han venido ocurriendo en las sociedades (Cuadro-Peralta & Veloso, 2007). Estos cambios han obligado a las organizaciones a adelantar procesos de mejoramiento en todos los niveles, con el fin de permanecer competitivas en medio de un mercado que tiende a la globalización (Ganga & Sánchez, 2008).

En este nuevo universo empresarial y atendiendo a la importancia cada vez mayor que se le da al factor humano en las organizaciones, pues en palabras de Fernández (2010) “En el siglo XXI, muchas empresas han reconocido la importancia que tiene el personal dentro de la organización, es por eso que las empresas se han preocupado por atender y satisfacer las necesidades del personal” (p. 7); de manera que los trabajadores se sientan identificados con la empresa y desarrollen con mayor eficacia su trabajo: “el recurso humano, se debe mantener a gusto dentro de la organización para que esta sea productiva, se tenga un buen ambiente laboral, y de esta manera poder mantener el personal dentro de la empresa” (Arango & Cardona, 2011, p. 14). De manera que se va haciendo más y más necesaria una gerencia adecuada de esos recursos humanos, con el fin de encontrar y retener el personal más idóneo para los propósitos y necesidades de la empresa (Ting-Ding & Déniz-Déniz, 2007). Pues, precisamente, del hecho de contar con los trabajadores indicados, depende en gran parte el éxito de una empresa, pues son los trabajadores quienes en concreto hacen realidad los objetivos trazados por los directivos de las empresas, y en los últimos tiempos han pasado de una consideración pasiva a ser vistos como “un factor estratégico, puesto que implementan las estrategias empresariales y son fuente de ventaja

competitiva por generar un beneficio sostenible a largo plazo” (Canós, Casasús, Lara, Liern & Pérez, 2008, p. 102), ya que “cada una de las personas que laboran dentro de la empresa, sin importar sus funciones o jerarquía, son de suma importancia para el crecimiento y el logro de los objetivos planteados dentro de la organización” (Fernández, 2010, p. 7).

Por lo tanto, dentro de los procesos internos que las organizaciones deben adelantar para garantizar su eficacia están los procesos relativos a la selección del personal. La selección de personal es esencialmente un proceso en que se busca decidir cuál o cuáles aspirantes a determinado cargo son más aptos para ocuparlo, se trata por lo tanto de buscar un ajuste entre el aspirante y el cargo que quiere ocupar en la organización. Para esta selección se utilizan instrumentos que ofrecen criterios de decisión suficientes, instrumentos que requieren de un profesional preparado en su aplicación e interpretación (Hernández, 2012; Salgado & Moscoso, 2008). Lo que se espera de estos instrumentos es que sean un filtro capaz de brindar al encargado del área de recursos humanos, una información veraz, que le permita a éste realizar de forma conveniente el proceso de selección para un cargo. No obstante, se debe reconocer que buena parte de los instrumentos utilizados están sujetos a distorsión a la hora de ser diligenciados por los interesados, en el sentido de que hay respuestas que son evidentemente más deseables que otras y son, por lo tanto, seleccionadas por el sujeto; razón por la cual se han ido diseñando escalas para el control del fingimiento en la respuesta a estos instrumentos, con el fin de aumentar la validez de los mismos (Strucchi, 2001).

Cabe aclarar que, contrario a la impresión que pudieran ofrecer para los ajenos a la disciplina psicológica, en los procesos de selección de personal los encargados no llevan a

cabo una selección perfecta de personas superiores o algo por el estilo; pues de lo que se trata es de aprovechar las herramientas de la psicología para optimizar los procesos de incorporación de trabajadores a las empresas; o en palabras de Ganga y Sánchez (2008) “No se trata de reclutar, seleccionar y contratar a una multitud de superdotados, sino de hacer que el conjunto funcione sinérgica e inteligentemente” (p. 272); pues lo que está en juego no es tanto el desarrollo de cada persona en particular, sino el logro conjunto de unos objetivos organizacionales que beneficien tanto a la empresa como tal, como a los trabajadores mismos.

Afirman Fernández, Castresana y Fernández (2006) que “La competitividad de las empresas se debe, en gran medida, a la calidad de sus recursos humanos” (p. 64); y un proceso de selección exitoso garantiza la incorporación a la empresa de personal de alto rendimiento, que llegue a aportar a la organización, con posibilidades de promoción y con bajos niveles de rotación laboral (Salgado & Moscoso, 2008), es por ello que en los últimos años las empresas han ido tomando conciencia de la necesidad de invertir en este aspecto de su estrategia de negocios, para garantizar el ingreso a la organización de personal con las competencias requeridas por el cargo.

Ahora bien, para un óptimo proceso de selección se requiere como presupuesto un óptimo conocimiento de las características del puesto en cuestión: elementos como las tareas a realizar, el campo de acción, los instrumentos, el ambiente, los conocimientos requeridos, etc. tener un conocimiento adecuado de estos aspectos del puesto de trabajo es esencial para adelantar un eficaz proceso de selección, pues sabiendo con precisión las características del cargo, se tendrá una idea clara del tipo de perfil que debe tener quien aspire a ocuparlo (Salgado & Moscoso, 2008). Es de vital importancia para el proceso de

selección que el profesional encargado tenga un conocimiento lo más exacto posible del funcionamiento de la empresa, de cada una de sus dependencias; de los departamentos que la conforman; de los procesos que se adelantan en todos ellos, de las tareas asociadas a cada cargo; incluso de las dificultades que se presentan a los trabajadores. Solo con este adecuado conocimiento de la empresa se pueden elaborar los perfiles para cada cargo, perfiles que no son otra cosa que conjuntos de características necesarias para el afrontamiento exitoso de las tareas asociadas a cada cargo en particular.

Se debe tener en cuenta, además, que el proceso de selección no es un fin en sí mismo, sino ante todo un medio para que la empresa alcance sus objetivos; este proceso cuenta con una serie de fases que se deben realizar: analizar las necesidades que se quieren cubrir; describir lo más exactamente posible el perfil que debe tener el aspirante al cargo en cuestión; elegir un método de selección; coordinar las entrevistas; aplicación de las técnicas o instrumentos elegidos para la selección; elaboración de informes finales y vinculación del aspirante (Naranjo, 2012).

Dentro de las fases arriba mencionadas se encuentra la entrevista, que ha sido uno de los métodos privilegiados en los procesos de selección, suele tratarse de entrevistas estructuradas, con el fin de optimizar el tiempo de la misma y también de dirigirla hacia los puntos concretos de información que se consideran relevantes (Piñeros, 2009).

Cuando de lo que se trata es de buscar el ajuste entre las características personales del aspirante (cosas como habilidades cognitivas, aptitudes, destrezas, experiencia, etc.) y los rasgos definitorios del cargo, se está hablando de lo que se conoce como selección por competencias. Pero en los últimos años se ha venido hablando de un nuevo modelo de

selección llamado selección estratégica del personal, el cual busca alinear los procesos de selección con los objetivos globales de la organización y alcanzar una sinergia entre la selección y otros procesos de gestión organizacional tales como formación, desarrollo de la carrera, compensación y satisfacción laboral (Salgado, Moscoso & Lado, 2006).

Todo lo anterior se enmarca dentro de la administración de los recursos humanos de una empresa, la cual sin embargo, no consiste solamente en el proceso de selección del personal, sino que engloba otros procesos igual de fundamentales para la buena marcha de la organización, como afirman Arango y Cardona (2011):

El proceso de gestionar en recurso humano, implica una serie de proyecciones como son la descripción de cargos, el reclutamiento, la inducción, el entrenamiento, el reclutamiento y otras actividades, procesos que se relacionan y que permiten tener un adecuado plan de gestión humana (p. 15).

De este adecuado plan de gestión humana se espera que broten procesos de eficacia para la organización, dentro de los cuales uno de los más importantes, después de los procesos de selección, es todo lo relacionado con los esfuerzos por garantizar el bienestar del trabajador. Los programas de bienestar realizados dentro de las organizaciones tienden de suyo a mejorar la calidad de vida del trabajador, lo cual incide en su satisfacción laboral, ayudando a disminuir la rotación, junto a otras consecuencias de la insatisfacción laboral. En palabras de Calderón, Murillo y Torres (2003) “se ha establecido una relación directa entre la satisfacción de la gente con su trabajo, los resultados económicos de la empresa, la satisfacción de los clientes y las condiciones internas para la dirección empresarial” (p. 111).

Como resultado de los programas de bienestar se espera impactar en el bienestar percibido del trabajador, entendido como sentimiento positivo que posee el trabajador en relación con su cargo en la organización (Laca, Mejía, Yáñez & Mayoral, 2011). Sentimiento que permeará su actitud en la organización, determinando su nivel de compromiso y productividad en la misma.

Es conveniente e incluso necesario, que dentro de los planes estratégicos de las organizaciones, se le conceda un lugar de importancia a los programas de bienestar, pues estos no son solo parte de la responsabilidad social de la organización como tal, sino que también influyen positivamente en los logros de los objetivos comunes, meta final de toda asociación humana y razón de ser del trabajo en equipo.

## METODOLOGÍA

**Población:** La población con la que se realizó el trabajo de pasantía es de 630, quienes se postularon a los diferentes procesos de selección del personal en Pimpollo SAS. Los aspirantes se caracterizaban por ser hombres (con situación militar definida o casos excepcionales por edad, núcleo familiar o evaluación de aptitud desfavorable.) y mujeres entre los 18 a 55 años, con estado civil indiferente, preferiblemente con conocimiento y experiencia en diversos procesos de avicultura. Sumado a esto, se enuncia que participaron en las actividades de bienestar laboral alrededor de 250 trabajadores activos de la compañía. Adicionalmente, se refiere que 141 operarios se indagaron por medio de la entrevista de retiro de la planta de proceso.

Así pues, se reconoce como un estudio no probabilístico por conveniencia, siendo una investigación de tipo no experimental, con diseño transversal y cualificación descriptiva.

**Instrumentos-Recursos:** Teniendo cuenta la jerarquización empresarial en PIMPOLLO S.A.S se aplican las siguientes pruebas para los procesos de selección:

Nivel V	Nivel VI	Nivel VII
<b>Auxiliares administrativos y aprendices</b>	<b>Domiciliarios, vendedores y mercaderistas</b>	<b>Auxiliares generales, rostizadores, operarios de granja y plantas</b>
<b>prueba a aplicar o forma de evaluar</b>	<b>prueba a aplicar o forma de evaluar</b>	<b>prueba a aplicar o forma de evaluar</b>
<b>Competencias:</b> Flexibilidad, orientación al cliente, orientación a resultados, pensamiento analítico, trabajo en equipo y liderazgo.	<b>Competencias:</b> Flexibilidad, orientación al cliente, orientación a resultados, pensamiento analítico, trabajo en equipo y liderazgo.	<b>Competencias:</b> Flexibilidad, atención, concentración, coordinación ojo-mano, orientación a resultados, pensamiento analítico, trabajo en equipo y liderazgo.
Datos de entrevista	Datos de entrevista	Datos de entrevista
Kostic "cita"	Kostic	Kostic
Cambios y Ema	BAC	Formas idénticas

**-Datos de entrevista:** Es un formato que indaga en información personal, trayectoria académica y laboral, además de situaciones sobre su vida personal y familiar de los aspirantes a los cargos. (Anexo 1)

**-Kostic:** “El Test de Kostick es un inventario de la auto-percepción y preferencias personales, de tal forma que se clasifica como Test Proyectivo, el cual pronostica el comportamiento que el individuo tendría en su vida laboral. Mide aspectos laborales de la personalidad, estilos administrativos y desempeño en el trabajo. Consiste en 80 preguntas orientadas a evaluar siete ámbitos o competencias laborales, y 20 sub-ámbitos. (Anderson & Lewis, 1998). (Anexo 2)

**-Cambios:** Test que evalúa la flexibilidad cognitiva, elaborado por Nicolas Seisdedos en 1994. (Anexo 3)

**-EMA:** La Escala Multidimensional de Apercebida (EMA), Elaborado por E. Manuel García Pérez y Ángela Magaz Lag, desde una perspectiva etnopsicológica, aborda tres dimensiones: Asertividad indirecta, No asertividad y Asertividad, las cuales expresan la habilidad o inhabilidad que tenga la persona para autoafirmarse en diversas situaciones en su entorno social. (Anexo 4)

**-BAC:** La prueba psicológica BAC es una evaluación de rasgos aptitudinales importantes para el desempeño de la actividad comercial. Este test se realizó en el año 1995 por Nicolás Seisdedos Cubero. Se debe enfatizar que en el proceso de selección se centra en el capítulo 6 de la prueba, porque es el que evalúa principalmente el rasgo aptitudinal de desempeño de la actividad comercial. (Anexo 5)



**-Formas idénticas:** El test de Formas Idénticas, editado por primera vez en España en 1975, elaborado por L.L.Thurstone. Se identifica como un test que evalúa la apreciación de la capacidad para percibir y observar con atención es una de las medidas que tiene más utilidad en diversos campos pues el rendimiento en la mayoría de las tareas se ve influido por la mayor o menor dotación en estas aptitudes. (Anexo 6)

De igual manera, se utilizaron herramientas de reclutamiento como radio, internet, voz a voz, redes sociales y bolsas de empleo virtuales. Además, de recursos humanos de apoyo en la aplicación/ calificación de pruebas y digitación de informes psicotécnicos.

Finalmente, para las actividades de inducción y bienestar se emplearon elementos didácticos (hojas, marcadores, tijeras, etc), material audiovisual: video beam y computador y recursos humanos la logística como las cajas de compensación familiar (Cajasan).

## **Procedimiento**

### **\*Procesos de selección:**

1. Los jefes de área solicitan personal para cubrir las vacantes.
2. El jefe Gestión Humana revisa los requerimientos de personal hecho por los jefes de cada área; aprueba y envía requerimiento al Asistente Desarrollo Humano.
3. El Asistente de Desarrollo Humano inicia proceso de reclutamiento para cubrir la vacante, con personal interno y/o externo. Recluta al personal interno a través de una convocatoria interna. Recluta personal externo a través de bases datos egresados de universidades, bosas de empleo de internet etc, y se preselecciona las

hojas de vida ajustadas al perfil para iniciar con el proceso de selección. Ingresan los candidatos más idóneos a la Base de Datos de Gestión Humana.

4. Se inicia el proceso de selección, el cual consiste en: entrevista, pruebas psicológicas, referenciación. Esto con el fin de evaluar al candidato para continuar con la siguiente etapa.
5. El jefe inmediato realiza segunda entrevista a los candidatos propuestos.
6. Una vez se termina la segunda entrevista y es seleccionado el candidato, se envía al coordinador de salud ocupacional el nombre del nuevo empleado para iniciar con el proceso de programación para exámenes médicos.
7. Se realiza el examen médico y envía el resultado de este al coordinador de salud ocupacional.
8. El coordinador de salud ocupacional y el Asistente de gestión humana analizan la información y si es aprobado le entregan los documentos de ingreso.
9. El Auxiliar de Gestión Humana revisa documentos entregados, realiza los contratos y cláusulas respectivas, realiza las afiliaciones a la seguridad social, para el ingreso del nuevo empleado a la compañía y pasa a Nomina la carpeta para el ingreso del nuevo trabajador.

**\*Indagación sobre el retiro del empleado:** En primer lugar el empleado notifica en el área de gestión humana su renuncia al cargo, después se remite al área de selección donde se indaga de forma inmediata para conocer la situación laboral y posteriormente se le entrega un formato de entrevista de retiro que ahonda sobre todo este proceso.(Anexo 7)

**\*Actividades de bienestar laboral:** Inicialmente se reúne las áreas interesadas en ejecutar actividades de bienestar (celebración del día del padre y madre), se establecen tareas entre las cuales se establece la realización de gestión con la caja de compensación para apoyo logístico. Por último, integración de las áreas y de sus respectivos organizadores para la realización de los eventos.

## RESULTADOS

### -Procesos de Selección

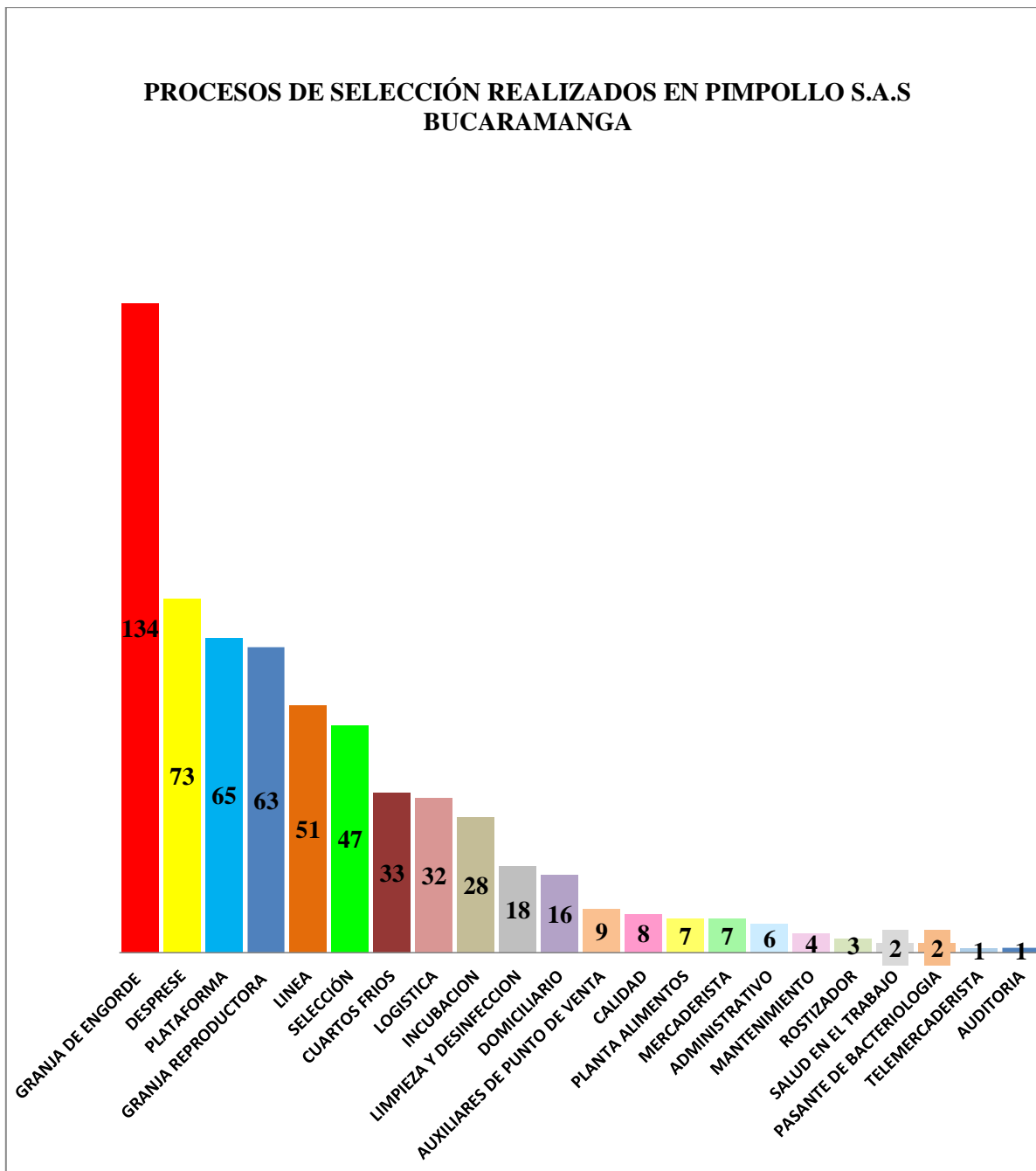


Grafico 1. Procesos de selección según las áreas y cargos de la empresa avícola PIMPOLLO S.A.S.

En el grafico 1, se indica que se apoyaron y lideraron 610 procesos de selección de personal para los siguientes cargos: 134 oficios varios de granja de engorde, 73 del área de desprese, 65 plataforma o área de colgado de la planta de beneficio. De igual manera se realizaron 63 para la granja reproductora (gallinas reproductoras en Curití), 51 en el área de línea eviscerado, 47 selección y empaque del producto, 33 cuartos fríos y 32 para logística; áreas correspondientes a la planta de procesamiento de pollo.

Igualmente, se hicieron 28 reclutamiento para planta incubación, 18 personas limpieza y desinfección de las máquinas con las que se sacrifica el pollo, 16 domiciliarios y 9 auxiliares de punto de venta para la fuerza comercial de la empresa. También 8 auxiliares de calidad, 7 planta de alimentos, 7 para la comercialización del pollo en el cargo de mercaderistas, 6 auxiliares administrativos, 4 al área de mantenimiento de la compañía.

Por último, 3 en el cargo de rostizadores del pollo en almacenes de cadena, 2 salud en el trabajo, 2 pasante de bacteriología, 1 telemercaderista para periodo de vacaciones y 1 en la subárea de control previo/auditoria.

**-Programas de inducción:** Se establece que durante la pasantía se hicieron 6 inducciones a los empleados que se contrataban por primera vez de forma directa e indirecta con la empresa. En estas se abordaba conocimientos importantes como: Misión, visión, valores institucionales, los procesos sobre los cuales pasa el pollo, calidad del producto, áreas de la compañía, grupo empresarial OPAV(operadora avícola) al cual se pertenece, reglamento interno y medidas fundamentales de salud en el trabajo.

## -Rotación laboral

Se refiere que en la planta de proceso de Pimpollo SAS existe una actividad física intensa, ardua, repetitiva y dedicada en el empleado ya que el pollo llega para ser sacrificado, despresado y posteriormente cargado para su distribución y comercialización.

En este orden de ideas, se ha venido presentado en los últimos años una alta demanda de rotación laboral, tema en el cual se indago, para conocer el motivo de retiro del empleado de la compañía y el área a la cual pertenece.

De esta manera, se presentan los siguientes resultados arrojados de la investigación efectuada:

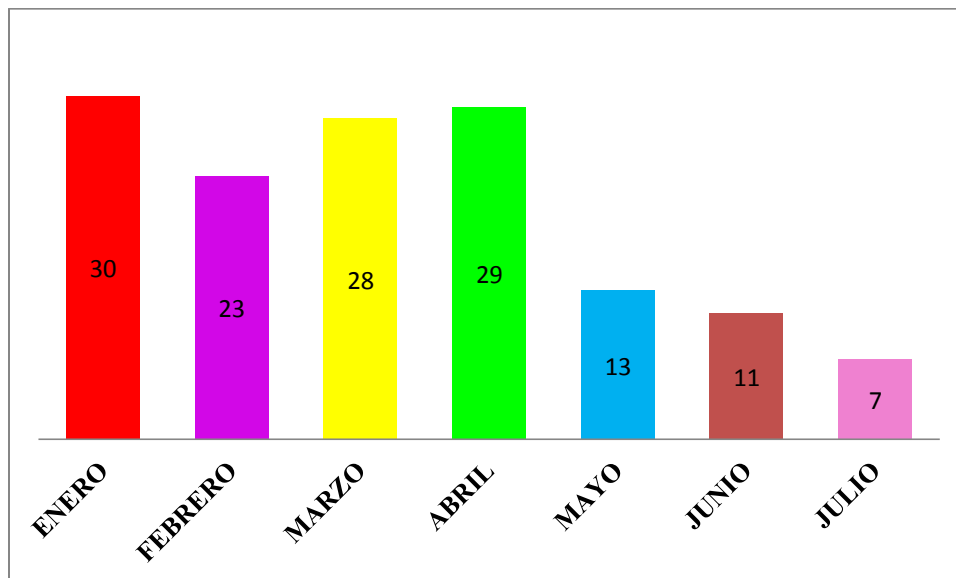


Grafico 2. Retiros de Enero a Julio

Se evidencia que en los meses de Enero a Julio se retiraron el siguiente número de operarios: 31 en Enero, 23 Febrero, 28 Marzo, 29 Abril, 13 Mayo, 11 Junio y 7 trabajadores en Julio.

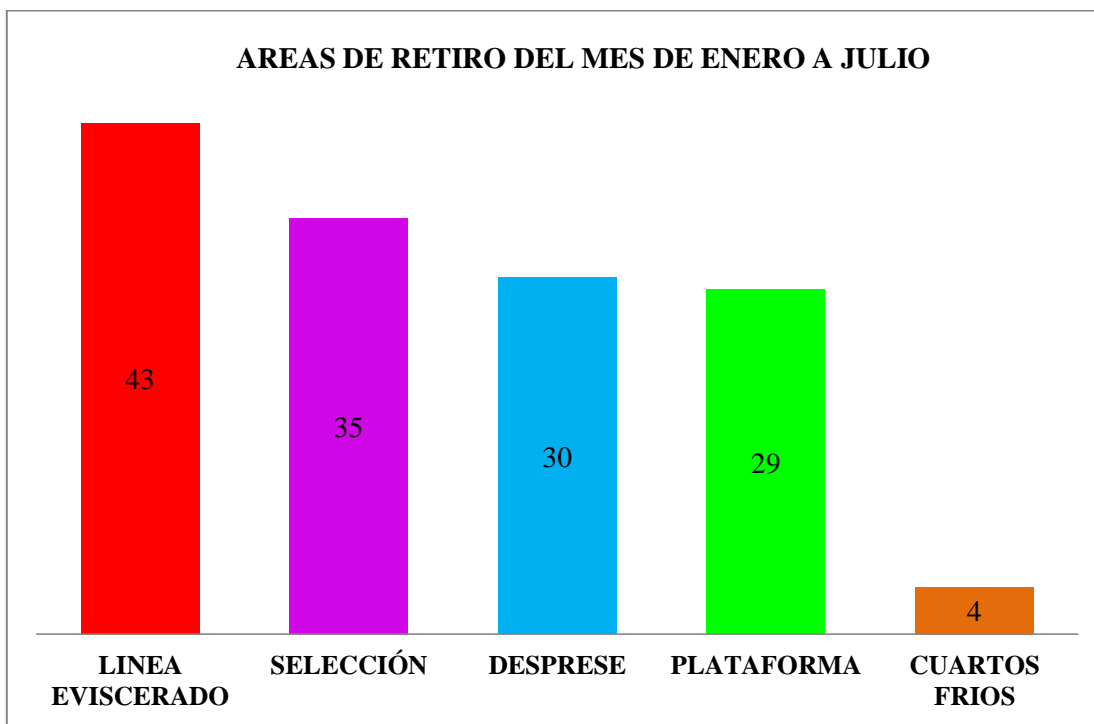


Gráfico 3. Número de personas retiradas por áreas mes de Enero a Julio 2013

En el gráfico 3 se muestra que en el mes de Enero se retiraron 141 operarios; 43 de línea de eviscerado, 35 de selección, 30 de desprese, 29 de plataforma y 4 de cuartos fríos.

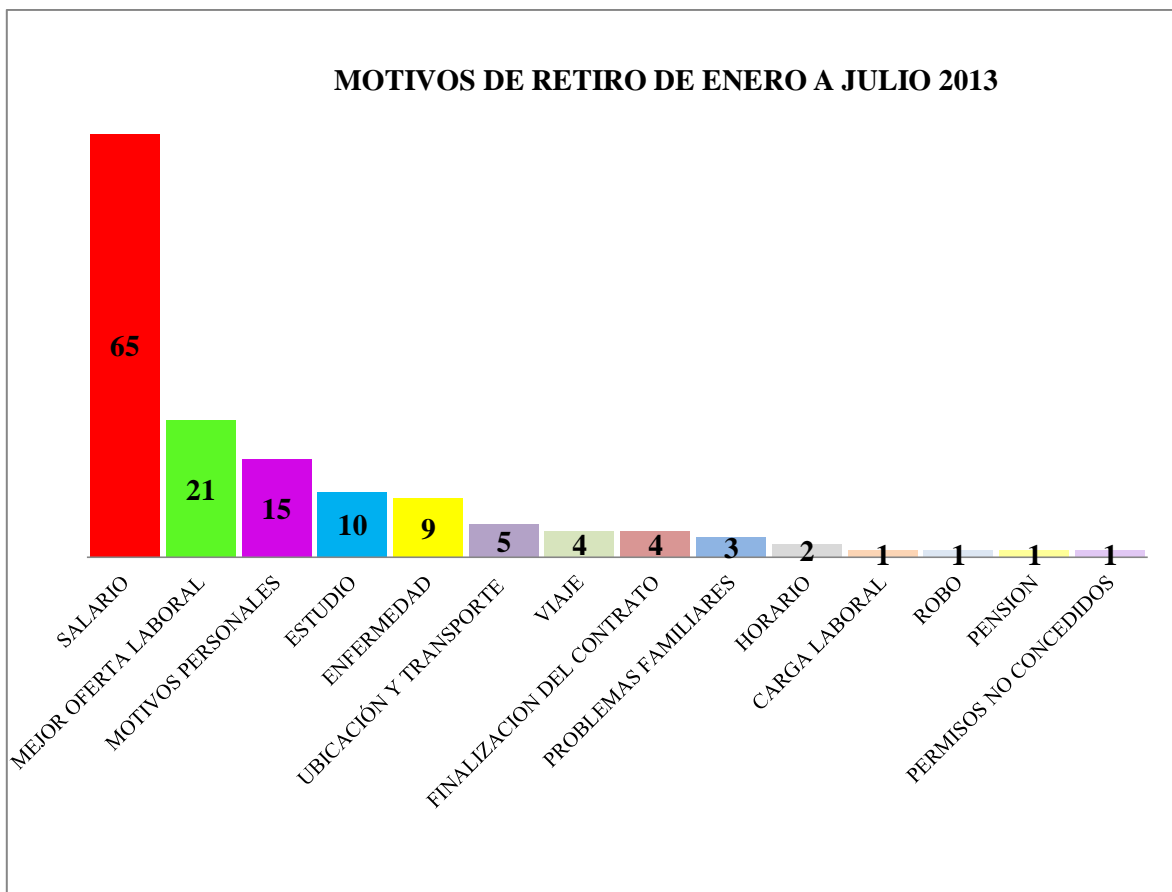


Gráfico 4. Motivos de retiro mes de Enero a Julio 2013

En la gráfica 4, se representa los siguientes motivos por los cuales se retiraron los empleados de la empresa: 65 operarios se retiraron porque el salario no era suficiente sus necesidades, 21 por una mejor oferta laboral, 15 motivos personales, 10 para tener tiempo en sus estudios superiores, 9 enfermedad, 5 debido que la ubicación y el transporte era limitado para desplazarse a su lugar de trabajo, 4 por motivo de viaje, 4 ya que finalizo su contrato y no se tomó la determinación de renovarlo debido a desempeño, 3 por problemas en su núcleo familiar, 2 horario de trabajo, 1 porque refiere mucha carga laboral, 1 a causa de un atraco mientras se trasladaba al trabajo, finalmente un trabajador se pensiono y otro señala no habersele concebido permisos.



**-Actividades de bienestar:** Se organizó de forma grupal con salud en el trabajo, planta de incubación y gerencias de las dependencias comercial/ procesos, la celebración del día de la madre y del padre donde se les alago por su rol familiar, en estas participaron 250 trabajadores correspondientes a las áreas mencionadas. Durante el evento, se reflejó en los participantes mucha alegría y entusiasmo, por tanto se consideró un momento de sano esparcimiento y posibilitamiento de mejoría del clima organizacional (Anexo 8).

## DISCUSIÓN

Los procesos de selección de personal son hoy parte esencial del funcionamiento de toda empresa que desea permanecer competitiva en medio del mercado económico. Son las personas las que conforman esencialmente la organización, y sus necesidades son hasta cierto punto, las necesidades de la empresa, en el sentido de que cuando un trabajador siente que sus necesidades están cubiertas por su empresa, desarrolla un sentido de pertenencia más sólido que lo lleva a mejorar su rendimiento laboral (Ganga & Sánchez, 2008).

Así pues, centralmente se evidencia la importancia de optimizar los procesos de selección ya que esto beneficia directamente a la empresa porque logra a impulsar la efectividad, eficiencia y eficacia en la requisición del personal que se solicita para las diferentes plantas y áreas de Pimpollo SAS puesto que se reduce la extensión de tiempo y perfiles para los cargos, a través de un proceso de evaluación psicológica integrada por entrevistas y pruebas psicotécnicas donde se revisa las competencias establecidas para cada cargo. Se debe tener en cuenta, además, que el proceso de selección no es un fin en sí mismo, sino ante todo un medio para que la empresa alcance sus objetivos; este proceso cuenta con una serie de fases que se deben realizar: analizar las necesidades que se quieren cubrir; describir lo más exactamente posible el perfil que debe tener el aspirante al cargo en cuestión; elegir un método de selección; coordinar las entrevistas; aplicación de las técnicas o instrumentos elegidos para la selección; elaboración de informes finales y vinculación del aspirante (Naranjo, 2012).

En este orden de ideas, se percibe e identifica en los procesos de selección de personal realizados donde se lleva cabo el debido proceso garantiza un beneficio directo

para la empresa pues se contrata personal idóneo que podrá desempeñar las funciones y labores. De esta manera, se puede revisar en los indicadores de rotación laboral que esta disminuyó en los meses de Mayo a Julio, ante esto afirman Fernández, Castresana y Fernández (2006) que “La competitividad de las empresas se debe, en gran medida, a la calidad de sus recursos humanos” (p. 64); y un proceso de selección exitoso garantiza la incorporación a la empresa de personal de alto rendimiento, que llegue a aportar a la organización, con posibilidades de promoción y con bajos niveles de rotación laboral (Salgado & Moscoso, 2008), es por ello que en los últimos años las empresas han ido tomando conciencia de la necesidad de invertir en este aspecto de su estrategia de negocios, para garantizar el ingreso a la organización de personal con las competencias requeridas por el cargo.

Por el contrario, cuando un trabajador percibe que sus necesidades no están siendo cubiertas por su trabajo, tiende a desarrollar baja motivación en la tarea que termina afectando su desempeño y también motivando la deserción laboral, lo cual genera para él una inestabilidad que pone en riesgo su calidad de vida y también para la empresa produce bajo rendimiento (Colom, Sarramona y Vázquez, 1994).

Dentro de los resultados se pudo evidenciar que las razones predominantes para el abandono del cargo fueron el salario y las mejores oportunidades, esto es clara señal de que los trabajadores no se sienten a gusto con la remuneración que reciben por el trabajo realizado. Puede ocurrir que el trabajador tenga la percepción de que el trabajo que realiza justificaría un mejor salario, y cuando esto ocurre las consecuencias son varias: bajo

compromiso con la empresa, baja productividad, mal clima organizacional, y rotación laboral.

La rotación laboral es uno de los problemas que más afecta a la empresa, son altos los índices de empleados que abandonan tempranamente el cargo y obligan a estar en un continuo proceso de selección de personal para llenar vacantes. Sin embargo, los estudios señalan que esta rotación se puede prevenir, mejorando los procesos de selección y optimizando el acompañamiento o inducción del empleado a su puesto de trabajo (Fernández, Castresana y Fernández, 2006), lo cual significa que en muchas ocasiones, deficientes procesos de selección son los causantes del ingreso de personal que al poco tiempo terminará por abandonar el cargo.

La mejora de las condiciones laborales de los trabajadores, para hacer frente a sus justas demandas, es algo no de la exclusiva competencia del departamento de talento humano, sino que involucra a las instancias de la empresa con poder de decisión a nivel administrativo; la literatura reporta que cambios pequeños, como la entrega de bonos a empleados destacados, pueden ejercer efectos positivos sobre el clima organizacional y sobre la prevención de la rotación laboral; pero como se dijo, para ello se requiere la sinergia entre talento humano y las instancias administrativas de la empresa, que busquen las medidas que ayuden a mejorar las condiciones laborales, para que al final del proceso todos puedan salir ganando.

La literatura muestra que el constructo satisfacción laboral es importantísimo para mantener un saludable clima organizacional y para prevenir problemas como la rotación laboral (Navarro, Llinares & Montañana, 2010); precisamente hacia esto se orientó parte

del trabajo, los resultados inmediatos y visibles fueron positivos en el estado de ánimo de los trabajadores, sin embargo, haría falta un trabajo más específico que midiera el impacto de un trabajo sostenido en esta área, un estudio de carácter longitudinal que aportara datos para evaluar el beneficio de los esfuerzo por mejorar el ambiente y la satisfacción laboral.

Del lado de la experiencia inmediata en el contacto con los trabajadores en entrevistas y conversaciones informales se evidenció su buena acogida de las visitas a las plantas, ya que al parecer era algo que no se había hecho. Iniciativas como esa ayudan a mejorar la percepción que tienen los trabajadores de la empresa, dándoles una idea de una empresa comprometida y cercana a sus empleados (Garrosa y Carmona, 2011).

Junto a programas de bienestar, se ve la necesidad de emplear programas de salud ocupacional que se ocupen de la prevención de posibles sobrecargas en el trabajo, fruto de la naturaleza monótona y repetitiva de ciertos roles dentro de la empresa. Esta sobrecarga laboral es señalada en muchos estudios, como el principal factor causal de deserción laboral, en todas las empresas, no solo en el sector avícola. Esta sobrecarga consiste en que el trabajador percibe que no cuenta con los recursos necesarios para afrontar todas las responsabilidades de la tarea asignada, lo cual genera ansiedad, problemas musculares, trastornos del sueño y otros fenómenos propios del estrés (Hervías, 2012).

Se pudo evidenciar una comprobación de los principales hallazgos de estudios con esta oblación. Cosas como la sobrecarga física y cuantitativa, la aspiración a mejoras salariales, etc. se revelan como factores importantes de riesgo, que afectan la salud de los trabajadores y el funcionamiento de la empresa. También su evidenció el impacto positivo

que tienen los esfuerzos por mejorar el bienestar de los trabajadores. Pero como ya se dijo, haría falta un estudio longitudinal que midiera los beneficios de estos esfuerzos, para consolidar el compromiso de la empresa con dichas actividades y poder incluir esta mirada psicosocial en la estrategia de la empresa, favoreciendo la salud de los trabajadores y al mismo tiempo garantizando un mejor clima organizacional de trabajo. No tienen por qué ser incompatibles los beneficios al trabajador con los beneficios para la organización como tal. Por el contrario, lo saludable es alcanzar un equilibrio que permita beneficios reales para ambas partes, en la unidad de los objetivos organizacionales.

## CONCLUSIONES

- ✓ Se evidencia que la optimización de los procesos de selección en el Pimpollo SAS posibilita el mejoramiento de los procesos internos beneficiando directa e indirectamente a los trabajadores.
  
- ✓ Durante la realización de los procesos de selección se determina, que siempre debe existir valores centrales como: profesionalismo, responsabilidad y compromiso en los proceso de selección, ya que esto abre la posibilidad de tener éxito en los mismos, garantizando la incorporación a la empresa de personal de alto rendimiento, que llegue a aportar a la organización y con bajos niveles de rotación laboral.
  
- ✓ Los procesos de inducción continúan siendo un elemento importante ya que si estos son efectivos, evidencian el conocimiento que el empleado tiene sobre la empresa y su cultura organizacional (políticas, reglamento, procesos etc...) facilitando una intervención adecuada de las situaciones laborales.
  
- ✓ La rotación laboral se asocia con la insatisfacción con ciertas facetas del puesto de trabajo entre las cuales se encuentra: un bajo salario, lejanía y ubicación, una mala relación con un superior, entre otras, que impulsan al empleado a desertar.

- ✓ Las actividades de bienestar dentro de las organizaciones se consideran una alternativa para el mejoramiento la calidad de vida del trabajador, lo cual incide en su satisfacción laboral, ayudando a disminuir la rotación, junto a otras consecuencias de la insatisfacción laboral.



## **RECOMENDACIONES**

- Inicialmente que la compañía continúe brindando garantías a los trabajadores que genere satisfacción con su puesto de trabajo actual para evitar el crecimiento de la rotación laboral.
- Optimizar los procesos de selección de forma continua pues facilita el desarrollo de los procesos internos y externos de la empresa.
- Crear e implementar un programa de bienestar laboral que potencie el mejoramiento del clima organizacional, el sentido de pertenecía con la compañía y la capacitación del trabajador, pues se ha comprobado que impacta positivamente en todos los procesos de una compañía inclusive en los índices de rotación laboral.

## REFERENCIAS

- Anderson, P. & Lewis, C., 1998. PAPI Technical Manual, London, PA Consulting.
- Arango, A., & Cardona, D. (2011). *Pruebas técnicas para el proceso de selección de personal de los cargos asistenciales y administrativos del instituto neurológico de Antioquia*. Recuperado de [http://aplicaciones.ceipa.edu.co/biblioteca/biblio\\_digital/virtualteca/monografias/pruebas\\_tecnicas\\_para\\_el\\_proceso\\_de\\_seleccion\\_de\\_personal.pdf](http://aplicaciones.ceipa.edu.co/biblioteca/biblio_digital/virtualteca/monografias/pruebas_tecnicas_para_el_proceso_de_seleccion_de_personal.pdf)
- Calderón, G., Murillo, S., & Torres, K. (2003). Cultura organizacional y bienestar laboral. *Cuadernos de Administración*, 16(25), 109-137.
- Canós, L., Casasús, T., Lara, T., Liern, V., & Pérez, J. (2008). Modelos flexibles de selección de personal basados en la valoración de competencias. Recuperado de [dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/2888321.pdf](http://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/2888321.pdf)
- Colom, A., Sarramona, J., & Vázquez, G. (1994): *Estrategias de formación en la empresa*. Madrid
- Cuadro-Peralta, A. & Veloso, C. (2007). Liderazgo, Clima y Satisfacción Laboral en las Organizaciones. *Universum*, 22(2), 40-56.
- Fernández, I. (2010). *Importancia del reclutamiento y selección de personal para las empresas*. Recuperado de <http://cdigital.uv.mx/bitstream/123456789/28029/1/IsraelFernandezJim.pdf>

Fernández, R., Castresana, J., & Fernández, N. (2006). Los Recursos Humanos en las Pymes: Análisis empírico de la formación, rotación y estructura de propiedad. *Cuadernos de Gestión*, 6(1), 63-80.

Ficha técnica de “Batería de la actividad comercial (BAC)” realizado por Nicolás Seisdedos Cubero. Recuperado de <http://www.tests.org.es/ficha-tecnica-test-psicologia-prueba-psicologica-letra-b/262-bateria-para-la-actividad-comercial-bac-nicolas-seisdedos.html>.

Ficha técnica de “Formas idénticas”. Por L.L.Thurstone. Recuperado de <http://www.elpsicoasesor.com/2012/05/test-fi-formas-identicas-de-l-thurstone.html>

Ficha técnica de “La Escala Multidimensional de Asertivida (EMA), Elaborado por E. Manuel García Pérez y Ángela Magaz Lag. Recuperado <http://www.gacde.com.es/editorial/INFO/Manuales/emaMANU.pdf>

Ficha técnica de “Test de flexibilidad cognitiva(cambios)/ N. Seisdedos”. Recuperado de <http://www.tests.org.es/ficha-tecnica-test-psicologia-prueba-psicologica-letra-t/1208-test-de-flexibilidad-cognitivacambios-n-seisdedos.html>

Ganga, F., & Sánchez, R. (2008). Estudio sobre el proceso de reclutamiento y selección de personal en la comuna de Puerto Montt, Región de Los Lagos-Chile. *Revista Gaceta Laboral*, 14(2), 271-297.

- Garrosa, E., & Carmona, I. (2011). Salud laboral y bienestar. Incorporación de modelos positivos a la comprensión y prevención de los riesgos psicosociales del trabajo. *Medicina y seguridad del trabajo*, 57(supl,1), 224-238.
- Hernández, B. (2012). La selección de personal, algunas consideraciones frente a sus prácticas. *Semestre Económico*, 15(31), 173-186.
- Hervías, M. (2012). Esfuerzo físico y postural. Recuperado de <http://www.escuelapopularjmc.co/salud-ocupacional.html>
- Laca, F., Mejía, J., Yáñez, C., & Mayoral, E. (2011). Factores afectivos y de personalidad como antecedentes del bienestar laboral en profesores españoles y mexicanos. *Pensamiento Psicológico*, 9(16), 11-26.
- Naranjo, R. (2012). El proceso de selección y contratación del personal en las medianas empresas de la ciudad de Barranquilla (Colombia). *Pensamiento & Gestión*, 32, 83-114.
- Navarro, E., Llinares, C., & Montañana, A. (2010). Factores de satisfacción laboral evocados por los profesionales de la construcción en la comunidad valenciana (España). *Revista de la Construcción*, 9(1), 4-16.
- Piñeros, M., & Mejía, A. (2009). *El uso de la pregunta en la entrevista de selección de personal*. Recuperado de <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3324440>
- Salgado, J., & Moscoso, S. (2008). Selección de personal en la empresa y las aapp: de la visión tradicional a la visión estratégica. *Papeles del Psicólogo*, 29(1), 16-24.

Salgado, J.F., Moscoso, S. y Lado, M. (2006). Reclutamiento y Selección de Personal. En J. Bonache y A. Cabrera (Dirs). *Dirección estratégica de personas*. Madrid: Prentice-Hall.

Strucchi, E. (2001). Ética de la evaluación de honestidad en los procesos de búsqueda y selección de personal. *Psicología desde el Caribe*, 8, 27-37.

Ting-Ding, J., & Déniz-Déniz, M. (2007). *La selección de personal como un proceso ético y eficiente. El caso de la entrevista personal*. Recuperado de <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2234959>

# ANEXOS

## Anexo 1

### DATOS DE ENTREVISTA

DATOS DE IDENTIFICACION	
Nombre Completo:	
Fecha de Nacimiento:	
Edad:	
Cédula de Ciudadanía:	
Dirección:	
Estrato:	
Barrio y Municipio:	
Teléfono Celular:	
Correo Electrónico:	
Cargo al que Aspira:	
Fecha de Evaluación:	
Estado Civil:	
Parojo Actual:	
Libreta Militar:	
Numero de Hijos:	
Vehículo (Tipo, Marca y Modelo):	
Tallas (Zapatos, Pantalón, Camisa):	

TRAYECTORIA ACADEMICA			
ESTUDIOS	ESTABLECIMIENTO	TITULO (Obtenido o en Curso)	FECHA DE TERMINACIÓN
Bachillerato			
Técnicos			
Tecnológico			
Universitarios			
Postgrado			
Otros			
Actuales con horario			

ÁREA FAMILIAR			
Personas con las cuales habita o familia nuclear en caso de vivir solo			
Nombre	Parentesco	Edad	Ocupación

AREA LABORAL			
	ÚLTIMA O EMPRESA ACTUAL	EMPRESA	EMPRESA
Nombre			
Cargo ocupado			
Salario			
Fechas de Ingreso y Retiro			
Tiempo de servicio			
Motivo de retiro (Detallado)			
Funciones Desempeñadas			
Jefe Inmediato y Teléfono			

INFORMACIÓN ADICIONAL
Cuéntenos sobre alguna ocasión en la que tuvo que enfrentar una situación que le resultara especialmente difícil
Cuéntenos sobre alguna ocasión en la que tuvo que esforzarse para conseguir algo que se había propuesto
En sus trabajos anteriores, ¿Cómo se relacionaba con sus jefes, compañeros y/o subordinados??
Cuéntenos sobre una experiencia donde tuvo que defender sus derechos, expresar sus sentimientos o entender los sentimientos de otra persona
Cuéntenos sobre alguna ocasión en la que tuvo que convencer a alguien para que hiciera algo
Cuéntenos sobre alguna ocasión en la que trabajó conjuntamente con un grupo de personas para conseguir algo o resolver algún problema
Cuéntenos sobre una situación en la cual nos explique cómo organiza el trabajo diario, cómo realiza seguimiento y cómo se aseguraba que su trabajo fuera de calidad
Cuéntenos sobre una experiencia donde haya sentido la necesidad de terminar una tarea o donde no pudo terminar las tareas que emprendió

## Anexo 2

NOMBRE: \_\_\_\_\_ FECHA: \_\_\_\_\_

Grupo	FRASES	RESPUESTAS
1	Soy un trabajador tenaz No soy de humor variable	
2	Me gusta hacer el trabajo mejor que los demás Me gusta seguir con lo que he empezado hasta terminarlo	
3	Me gusta enseñar a la gente como hacer las cosas Me gusta hacer las cosas lo mejor posible	
4	Me gusta hacer cosas graciosas Me gusta decir a la gente lo que tiene que hacer	
5	Me gusta pertenecer a grupos Me gusta ser tomado en cuenta en los grupos	
6	Me gusta hacer un amigo íntimo Me gusta hacer amistad con el grupo	
7	Soy rápido en cambiar cuando lo creo necesario Intento hacer amigos íntimos	
8	Me gusta "devolverla" cuando alguien me ofende Me gusta hacer cosas nuevas o diferentes	
9	Quiero que mi jefe me estime Me gusta decir a la gente cuando están equivocados	
10	Me gusta seguir las instrucciones que me dan Me gusta agradecer a mis superiores	
11	Me esfuerzo mucho Soy ordenado, pongo todo en su sitio	
12	Consigo que la gente haga lo que yo quiero No me aliero fácilmente	
13	Me gusta decir al grupo lo que tiene que hacer Siempre continúo un trabajo hasta que está hecho	
14	Me gusta ser animado e interesante, Yo quiero tener mucho éxito	
15	Me gusta "oncajar" con grupos Me gusta ayudar a las personas a tomar decisiones	
16	Me preocupa cuando alguien no me estima Me gusta que la gente note mi presencia	
17	Me gusta probar cosas nuevas Prefiero trabajar con otras personas que solo	
18	Algunas veces culpo a otros cuando las cosas salen mal Me molesta cuando no le gusto a alguien	
19	Me gusta complacer a mis superiores Me gusta intentar trabajos nuevos y diferentes	
20	Me gusta tener instrucciones detalladas para hacer un trabajo Me gusta decirlo a la gente cuando me enfada	
21	Siempre me esfuerzo mucho Me gusta ir paso a paso con gran cuidado	
22	Soy un buen "dirigente" Organizo bien el trabajo de un puesto	
23	Me enfado con facilidad Soy lento tomando decisiones	
24	Me gusta trabajar en varias actividades al mismo tiempo Cuando estoy en grupo me gusta estar callado	
25	Me encanta que me inviten Me gusta hacer las cosas mejor que los demás	
26	Me gusta hacer amigos íntimos Me gusta aconsejar a los demás	
27	Me gusta hacer cosas nuevas y diferentes Me gusta hablar de mis éxitos	
28	Cuando tengo razón me gusta luchar por ella Me gusta pertenecer a un grupo	
29	Evito ser diferente a los demás Intento acercarme mucho a la gente	
30	Me gusta que me digan exactamente como hacer las cosas Me aburro fácilmente	



31	Trabajo mucho Pienso y planeo mucho		G
32	Me gusta dirigir el grupo Los pequeños detalles me interesan		R
33	Tomo decisiones fácil y rápidamente Tengo mis cosas cuidadas y ordenadas		L
34	Hago las cosas de prisa Yo no me pongo enfadado ni triste a menudo		D
35	Quiero ser parte del grupo Quiero hacer un solo trabajo a la vez		I
36	Intento hacer amigos íntimos Intento mucho ser el mejor		C
37	Me gustan los nuevos estilos en trajes y coches Me gusta ser responsable por otros		T
38	Disfruto discutiendo Me gusta que me pongan atención		E
39	Me gusta agradar a mis superiores Estoy interesado en ser parte del grupo.		B
40	Me gusta seguir las reglas con cuidado Me gusta que la gente me conozca muy bien		N
41	Me esfuerzo mucho Soy muy amigable		O
42	La gente piensa que soy un buen dirigente Pienso con cuidado y largamente.		A
43	A menudo me arriesgo Me gusta protestar por pequeñas cosas		Z
44	La gente piensa que trabajo de prisa La gente piensa que tengo mis cosas cuidadas y ordenadas		P
45	Me gusta jugar y hacer deportes Soy muy agradable		K
46	Me gusta que la gente esté unida y sea amistosa Siempre trato de terminar lo que he empezado		X
47	Me gusta experimentar y probar nuevas cosas Me gusta hacer bien el trabajo difícil		F
48	Me gusta que me traten justamente Me gusta decir a los demás como hacer las cosas		B
49	Me gusta hacer aquello que esperan de mí Me gusta que me tomen en cuenta		W
50	Me gusta tener instrucciones precisas para hacer un trabajo Me gusta estar con la gente		O
51	Siempre trato de hacer mi trabajo perfecto Me dicen que soy prácticamente incansable		N
52	Soy el tipo "dirigente" Hago amigos fácilmente		Z
53	Asumo riesgos Pienso mucho		A
54	Trabajo a un paso rápido y constante Disfruto trabajando en detalles		K
55	Tengo mucha energía para juegos y deportes Tengo mis cosas cuidadas y ordenadas		A
56	Me llevo bien con todo el mundo Soy de temperamento estable		F
57	Quiero conocer nueva gente y hacer cosas nuevas Siempre quiero terminar el trabajo que he empezado		P
58	Normalmente lucho por lo que yo creo Normalmente me gusta trabajar mucho		W
59	Me gustan las sugerencias de las personas que admiro Me gusta estar encargado de otras personas		X
60	Me dejo influenciar mucho por la gente Me gusta ser el centro de atención		

## Anexo 3

# CAMBIOS

En los ejercicios de esta prueba encontrará unos recuadros en los que se puede ver cómo un polígono va cambiando porque aumenta/disminuye el número de sus lados ( entre 5 y 9 ), por que aumenta/disminuye de tamaño ( 3 tamaños ) o porque aumenta/disminuye la intensidad de una trama o dibujo interno ( 3 intensidades ). estos cambios vienen ordenados por dos círculos ( A y B ) que hay entre los polígonos.

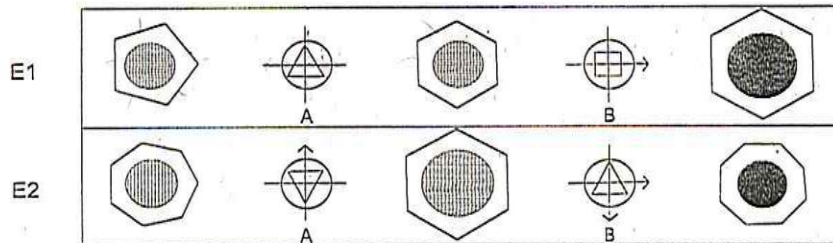
Si dentro del círculo hay un cuadrado (□) NO debe cambiar el número de los lados, y sólo debe hacerlo cuando hay un triángulo; si el triángulo se apoya en su base y tiene el vértice hacia arriba (△) debe aumentar el número de lados; pero si el vértice apunta hacia abajo (▽) debe disminuir en número de lados.

Si el círculo está arriba atravesado por una línea vertical (|), NO debe cambiar el tamaño; cuando sea una flecha que apunta hacia arriba (↑), debe aumentar el tamaño, y si apunta hacia abajo (↓) debe disminuir el tamaño.

Cuando el círculo es atravesado por una línea horizontal (—), NO debe cambiar la intensidad de la trama; pero si es una flecha que apunta hacia la derecha (→) debe aumentar la intensidad y cuando la flecha apunta hacia la izquierda (←) debe disminuir la intensidad de la trama.

La tarea de Vd. es comprobar si se cumple lo que ordenan los círculos. si sólo se cumple lo que indica el círculo A, debe dar las respuestas A; si sólo se cumple lo que indica el círculo B conteste en esta letra; si se cumple lo que indican ambos círculos conteste la letra C. Cuando NO se cumple ni A ni B, conteste con la letra D. Vea dos ejemplos de práctica aquí debajo y atienda a las instrucciones del examinador.

	igual lados		igual tamaño		igual trama	<b>RESPUESTA</b> A se cumple sólo A B se cumple sólo B C se cumplen A y B D no se cumplen A ni B
	más lados		mayor tamaño		más trama	
	menos lados		menor tamaño		menos trama	



Las respuestas correctas son A en E1 y B en E2.










No es necesario que se aprenda de memoria estas instrucciones. Estarán resumidas en la parte superior de Cada página. ¿ Ha comprendido la tarea?

Cuando pase la página encontrará ejercicios de este tipo. Al principio en cada círculo sólo se pide una condición pero luego los ejercicios se complican y se piden varios cambios a la vez. Compruebe si se cumplen las condiciones que indican los círculos y conteste con la letra correspondiente. trabaje tan rápido como pueda, pero procure no cometer errores. Ahora atienda a las indicaciones del examinador.







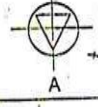

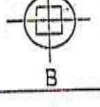


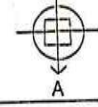

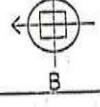


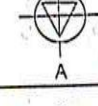

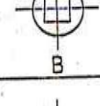


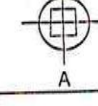
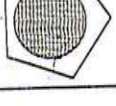
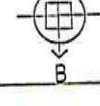


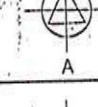

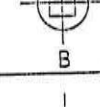


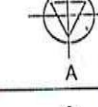
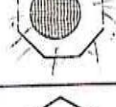
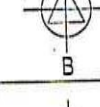


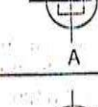

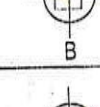




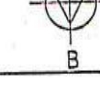

**NO HAGA NINGUNA ANOTACIÓN EN ESTE CUADERNILLO, Y DÉ SUS RESPUESTAS EN LA HOJA.**

**ESPERE LAS INDICACIONES DEL EXAMINADOR**

Autor: N. Soisdedos Cubero.  
Copyright 1992, by TEA Ediciones, S.A - Todos los derechos reservados, prohibida la reproducción total o parcial - edita: TEA Ediciones, S.A ; Fray Bernardino de Sahagún 24; Madrid - Printed in Spain. Impreso en España por: Cipsa, Orense, 68 28020 Madrid - Depósito legal: M - 3434 - 1995.

 igual lados	 igual tamaño	 igual trama	<b>RESPUESTA</b> A se cumple sólo A B se cumple sólo B C se cumplen A y B D no se cumplen A ni B
 más lados	 mayor tamaño	 más trama	
 menos lados	 menor tamaño	 menos trama	

¿ Dónde se cumplen los cambios que piden los círculos?

1		 A		 B	
2		 A		 B	
3		 A		 B	
4		 A		 B	
5		 A		 B	
6		 A		 B	
7		 A		 B	
8		 A		 B	
9		 A		 B	

NO SE DETENGA, CONTINUE EN LA PAGINA SIGUIENTE

	igual lados		igual tamaño		igual trama	<b>RESPUESTA</b> A se cumple sólo A B se cumple sólo B C se cumplen A y B D no se cumplen A ni B
	más lados		mayor tamaño		más trama	
	menos lados		menor tamaño		menos trama	

¿ Dónde se cumplen los cambios que piden los círculos?

10						
11						
12						
13						
14						
15						
16						
17						
18						

NO SE DETENGA, CONTINUE EN LA PAGINA SIGUIENTE

	igual lados		igual tamaño		igual trama	<b>RESPUESTA</b> A se cumple sólo A B se cumple sólo B C se cumplen A y B D no se cumplen A ni B
	más lados		mayor tamaño		más trama	
	menos lados		menor tamaño		menos trama	

¿ Dónde se cumplen los cambios que piden los círculos?

19						
20						
21						
22						
23						
24						
25						
26						
27						

SI HA TERMINADO REPASE SUS CONTESTACIONES

017N



# HOJA DE RESPUESTAS CAMBIOS

Nombre : \_\_\_\_\_

Cargo: \_\_\_\_\_

Fecha: \_\_\_\_\_

1	10	19
2	11	20
3	12	21
4	13	22
5	14	23
6	15	24
7	16	25
8	17	26
9	18	27

PD= \_\_\_\_\_

## Anexo 4

# EMA

### INSTRUCCIONES:

A continuación hay una lista de afirmaciones. Anote en la Hoja de respuestas el número correspondiente al grado en que está de acuerdo o en desacuerdo con cada una de ellas. Hay 5 respuestas posibles

1 = Completamente en desacuerdo, 2 = En desacuerdo, 3 = Ni en acuerdo ni en desacuerdo, 4 = De acuerdo y 5 = Completamente de acuerdo.

Por favor conteste sinceramente. Gracias

NO MARQUE ESTE CUADERNILLO

- |   |   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|---|
| 1. Puedo reconocer públicamente que cometi un error.  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2. No soy capaz de expresar abiertamente lo que realmente pienso.                                     | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3. Me cuesta trabajo expresar lo que pienso en presencia de otros.                                    | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 4. Me es fácil decirle a alguien que acepto su crítica a mi persona, por teléfono que personalmente.  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 5. Me es difícil expresar mis deseos.   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 6. Me es difícil expresar abiertamente mis sentimientos.  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 7. Puedo decirle a alguien directamente que actuó de manera injusta.                                  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 8. Cuando discuto con una persona acerca del lugar donde vamos a comer, yo expreso mi preferencia.    | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 9. Me cuesta trabajo hacer nuevos(as) amigos(as).   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 10. No soy capaz de expresar abiertamente lo que deseo.   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 11. Puedo agradecer un halago hecho acerca de mi apariencia personal.                                 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 12. Si tengo alguna duda, pido que se me aclare.  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 13. Cuando conozco a una persona, usualmente tengo poco que decirle.                                  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 14. Solicito ayuda cuando la necesito.  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 15. Cuando me doy cuenta de que me están cobrando de más, no digo nada.                               | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 16. Me es más fácil pedir que me devuelvan las cosas que he prestado, por teléfono que personalmente. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 17. Me es fácil aceptar una crítica.  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 18. Me es más fácil pedir prestado algo por teléfono que personalmente.                               | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 19. Puedo pedir favores.  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 20. Expreso con mayor facilidad mi desagrado por teléfono que personalmente                           | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |



NO MARQUE ESTE CUADERNILLO

- |  |   |   |   |   |   |
|--|---|---|---|---|---|
| 21. Expreso amor y afecto a la gente que quiero.   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 22. Me molesta que me digan los errores que he cometido.   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 23. Puedo expresar mi amor más fácilmente por medio de una carta que personalmente.                        | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 24. Puedo decirle a las personas que actuaron injustamente, más fácilmente por teléfono que personalmente. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 25. Prefiero decirle a alguien que deseo estar solo(a), por teléfono que personalmente.                    | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 26. Platico abiertamente con una persona las críticas hechas a mi conducta.                                | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 27. Puedo pedir que me enseñen cómo hacer algo que no sé cómo realizar.                                    | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 28. Puedo expresar mi cariño con mayor facilidad por medio de tarjetas o cartas que personalmente.         | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 29. Me es más fácil hacer un cumplido, por medio de una tarjeta o carta que personalmente.                 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 30. Es difícil para mí alabar a otros.   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 31. Me es difícil iniciar una conversación.  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 32. Es más fácil rehusarme ir a un lugar al que no deseo ir, por teléfono que personalmente.               | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 33. Encuentro difícil admitir que estoy equivocado(a).   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 34. Me da pena participar en las pláticas por temor a la opinión de los demás.                             | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 35. Me es más fácil decir que no deseo ir a una fiesta, por teléfono que personalmente.                    | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 36. Puedo expresar mis sentimientos más fácilmente por teléfono que personalmente.                         | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 37. Puedo admitir que cometí un error, con mayor facilidad por teléfono que personalmente.                 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 38. Acepto sin temor una crítica.  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 39. Me da pena hablar frente a un grupo por temor a la crítica.  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 40. Prefiero decirle a alguien sobre lo que deseo en la vida, por escrito que personalmente.               | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 41. Me es difícil disculparme cuando tengo la culpa.   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 42. Me cuesta trabajo decirle a otros lo que me molesta.   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 43. Me da pena preguntar cuando tengo dudas.   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 44. Me es más fácil expresar mi opinión por medio de una carta que personalmente.                          | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 45. Me es difícil empezar una relación con personas que acabo de conocer.                                  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |



# EMA

## ESCALA MULTIDIMENSIONAL DE ASERTIVIDAD

HOJA DE RESPUESTAS

Nombre: \_\_\_\_\_ Sexo: \_\_\_\_\_ Edad: \_\_\_\_\_

Escolaridad: \_\_\_\_\_ Ocupación: \_\_\_\_\_ Estado civil: \_\_\_\_\_

**Instrucciones:**

Coloque dentro del cuadro correspondiente el número que indique que tanto está usted de acuerdo o en desacuerdo con cada una de las afirmaciones que se presentan en el Cuestionario, con base en la siguiente escala:

- 1= Completamente en desacuerdo
- 2= En desacuerdo
- 3= Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- 4= De acuerdo
- 5= Completamente de acuerdo

No marque el cuadrillito

1. <input type="checkbox"/>	16. <input type="checkbox"/>	31. <input type="checkbox"/>
2. <input type="checkbox"/>	17. <input type="checkbox"/>	32. <input type="checkbox"/>
3. <input type="checkbox"/>	18. <input type="checkbox"/>	33. <input type="checkbox"/>
4. <input type="checkbox"/>	19. <input type="checkbox"/>	34. <input type="checkbox"/>
5. <input type="checkbox"/>	20. <input type="checkbox"/>	35. <input type="checkbox"/>
6. <input type="checkbox"/>	21. <input type="checkbox"/>	36. <input type="checkbox"/>
7. <input type="checkbox"/>	22. <input type="checkbox"/>	37. <input type="checkbox"/>
8. <input type="checkbox"/>	23. <input type="checkbox"/>	38. <input type="checkbox"/>
9. <input type="checkbox"/>	24. <input type="checkbox"/>	39. <input type="checkbox"/>
10. <input type="checkbox"/>	25. <input type="checkbox"/>	40. <input type="checkbox"/>
11. <input type="checkbox"/>	26. <input type="checkbox"/>	41. <input type="checkbox"/>
12. <input type="checkbox"/>	27. <input type="checkbox"/>	42. <input type="checkbox"/>
13. <input type="checkbox"/>	28. <input type="checkbox"/>	43. <input type="checkbox"/>
14. <input type="checkbox"/>	29. <input type="checkbox"/>	44. <input type="checkbox"/>
15. <input type="checkbox"/>	30. <input type="checkbox"/>	45. <input type="checkbox"/>

**Puntuaciones crudas**

Asertividad indirecta \_\_\_\_\_

No asertividad \_\_\_\_\_

Asertividad \_\_\_\_\_

MP  
67-3

D.R. © 2004 por Editorial El Manual Moderno, S.A. de C.V.  
Av. Sonora núm. 206, Col. Hipódromo, Deleg. Cuauhtémoc, 06100 México, D.F.  
Todos los derechos reservados. Ninguna parte de esta publicación puede ser reproducida o transmitida por ningún medio electrónico o mecánico, incluyendo la fotocopia, grabación o cualquier sistema de almacenamiento o recuperación, sin permiso previo y escrito de la Editorial.



## Anexo 5

7

X 6

### Instrucciones

En las páginas siguientes se presentan diversas situaciones ante las que podría encontrarse un vendedor. Después de cada situación se proponen cuatro alternativas (A, B, C y D) de posible respuesta a esa situación. Examine las cuatro alternativas y elija la que considere mejor para esa situación.

Quizá haya más de una alternativa que le parezca adecuada o quizá ninguna le satisfaga del todo. En todo caso, tiene que elegir UNA y SOLAMENTE UNA de las alternativas que se le ofrecen. Si no está seguro de cuál sea la respuesta adecuada, decídase por la que crea mejor.

Vea estos cuatro ejemplos que vienen aquí debajo. Utilice los espacios sombreados de la hoja de respuestas.

**E1. Normalmente se vende mejor ...**

- |                           |  |
|---------------------------|--|
| A. Un producto de calidad | C. Un producto con muchas aplicaciones |
| B. Un producto útil       | D. Un producto novedoso                |

**E2. Las antigüedades tienen su mejor mercado en ...**

- |                             |                             |
|-----------------------------|-----------------------------|
| A. Un mercado callejero     | C. Unos grandes almacenes   |
| B. Una tienda especializada | D. La venta puerta a puerta |

**E3. Según su juicio, lo que más ayuda a la venta es...**

- |                              |                                       |
|------------------------------|---------------------------------------|
| A. Tener estudios superiores | C. Tener 'garra' de vendedor          |
| B. Dedicarle mucho tiempo    | D. Tener mucha experiencia en el ramo |

**E4. ¿Cuál de las tareas siguientes se ajusta más a su estilo de venta?**

- |                                 |  |
|---------------------------------|--|
| A. Estar detrás de un mostrador | C. Acudir a exposiciones               |
| B. Visitar al cliente           | D. Abrir mercado para nuevos productos |

Como habrá visto, al contestar Ud. expresa su modo particular de enfocar el fenómeno de la venta.

A continuación verá más cuestiones o situaciones de este tipo. Anote sus contestaciones en la hoja de respuestas. Como las cuestiones o situaciones van numeradas desde la 1 a la 30, utilice esta misma numeración para dar su respuesta en el lugar adecuado, de modo que la numeración coincida en este Cuadernillo y en la hoja; siga esa misma numeración para evitar errores de marcado.

**NO PASE LA PÁGINA DE ESTE CUADERNILLO HASTA QUE SE LE INDIQUE  
MARQUE TODAS SUS CONTESTACIONES EN LA HOJA DE RESPUESTAS**

1. ¿Cuál de las siguientes acciones ayudaría más a hacer una venta?
- A. Demostrar, o bien explicar, todas las aplicaciones del producto.
  - B. Saber si los posibles clientes necesitan su producto.
  - C. Ofrecer el producto los días en que los clientes reciben su sueldo.
  - D. Permitir a los clientes potenciales que sometan a prueba el producto.
2. Un vendedor de maquinaria pesada acaba de tener una conversación con un director de producción y éste le ha manifestado que la empresa no dispone de dinero para comprar el producto que ofrece. La mejor reacción del vendedor es:
- A. Indicarle que, a la larga, el costo de la máquina le será compensado por nuevos beneficios.
  - B. Explicarle que los pagos pueden ir haciéndose a medida que la máquina se amortice.
  - C. Manifestarle que este asunto vale la pena considerarlo más.
  - D. Despedirse y más adelante enviarle material ilustrativo sobre cualidades del producto.
3. Una señora ha solicitado a una empresa de tapicería que le envíe un vendedor. Cuando éste llega, la señora le dice que ha cambiado de opinión. ¿Qué es lo mejor que puede hacer el vendedor?
- A. Indicarle con delicadeza que está obligada a ver las muestras.
  - B. Preguntarle: '¿Ha comprado ya algo?'
  - C. Decirle que está cometiendo un serio error.
  - D. Decirle: 'Ya que estoy aquí puedo, de todos modos, enseñarle las muestras'.
4. Un comerciante en compraventa acaba de conseguir un gran número de máquinas fotográficas de segunda mano. Desea desprenderse de ellas rápidamente, pero obteniendo un adecuado beneficio. ¿Cuál de los siguientes es, probablemente, el mejor mercado?
- A. Los establecimientos que venden material fotográfico de segunda mano.
  - B. Los alumnos que siguen cursos de fotografía.
  - C. Los reporteros gráficos de la prensa.
  - D. Los clubs de estudiantes aficionados a la fotografía.
5. ¿Qué se venderá mejor en las zonas rurales que en las ciudades?
- A. Ropa de trabajo.
  - B. Artículos deportivos.
  - C. Publicaciones sobre agricultura y ganadería.
  - D. Materiales de construcción.
6. Un presunto cliente viene a una papelería en busca de artículos de escritorio anunciados en la prensa. Después de fijarse en esos artículos y en otros no anunciados, abandona la tienda sin haber comprado nada. ¿Cuál es la razón más probable de que esto ocurra?
- A. El vendedor fracasó al no presentarle los productos de forma tan atractiva como sugería el anuncio.
  - B. Los objetos estaban colocados desordenadamente, por lo que perdían atracción.
  - C. El presunto comprador no tenía idea clara de lo que deseaba.
  - D. El vendedor no hizo nada para lograr una venta.

7. La mayor parte de los vendedores de una compañía de detergentes están obteniendo mejores resultados que nunca; pero Jorge los tiene peores que antes. El vendedor podría, probablemente, mejorar:
- A. Adquiriendo más conocimientos acerca del producto que vende.
  - B. Solicitando un cambio de zona.
  - C. Desarrollando los rasgos de una personalidad atrayente.
  - D. Estudiando los métodos de los vendedores más eficaces.
8. ¿Con qué título se vendería mejor el mismo libro?
- A. 'Canción para una cena'.
  - B. 'Cómo cantar para ganar dinero'.
  - C. 'Serenata del dólar'.
  - D. 'Manual para adiestrar la voz'.
9. ¿Qué será más conveniente para mejorar los resultados de un vendedor?
- A. Invitar a comer a los presuntos clientes.
  - B. Leer las más recientes publicaciones sobre sus productos.
  - C. Asistir a cursos de psicología.
  - D. Estudiar teorías económicas.
10. Durante la conversación entre un vendedor y un jefe de compras, éste tiene que ausentarse para atender una entrevista concertada previamente. En estas circunstancias, ¿qué debería hacer el vendedor?
- A. Decirle que aguardará hasta que termine.
  - B. Marcharse y llamar más tarde para concertar una entrevista.
  - C. Rogarle que le permita acompañarle para continuar la conversación.
  - D. Pedirle otra entrevista.
11. Para intentar convencer a un cliente de que suscriba una póliza de seguro contra incendios por una cuantía mayor que la que ahora tiene, ¿cuál sería la razón más convincente?
- A. Mostrarle que el seguro contra incendios es hoy más barato que nunca.
  - B. Indicarle que ahora su seguro no cubre el valor actual de la vivienda.
  - C. Hacerle ver cuántos millones de Pesos fueron distribuidos el pasado año a los propietarios de fincas incendiadas.
  - D. Informarle de los vecinos que ya han aumentado su póliza.
12. El material ilustrado es frecuentemente una ayuda para vender un producto. En una primera entrevista, ¿cuál será la mejor forma de utilizar este material?
- A. Dárselo al cliente al iniciar la entrevista.
  - B. Tenerlo en su poder y mostrárselo al comprador en el momento oportuno.
  - C. Entregárselo una vez asegurada la venta.
  - D. Dárselo al comprador al final de la conversación para que lo vea en un rato libre.

NO SE DETENGA. CONTÍNESE EN LA PRÓXIMA PÁGINA.

13. ¿Cuál de los siguientes métodos es más útil a un vendedor a domicilio de enciclopedias para elegir a sus posibles clientes?
- A. Visitar a las personas relacionadas en el directorio telefónico.
  - B. Visitar a los miembros de un club que tuviera el nombre 'Libro del mes'.
  - C. Visitar domicilios particulares al azar.
  - D. Visitar domicilios particulares de alumnos de estudios superiores.
14. El vendedor que recoge pedidos de los detallistas tiene normalmente otra misión, que es:
- A. Familiarizar al detallista con las normas de descuentos.
  - B. Suministrar muestras gratuitas para su distribución a los clientes.
  - C. Reorganizar su muestrario para hacerlo más atractivo.
  - D. Organizar un programa de publicidad.
15. ¿Cuál de las siguientes cualidades es la más importante para vender cepillos a domicilio?
- A. Amabilidad
  - B. Buena presencia.
  - C. Perseverancia.
  - D. Personalidad.
16. La objeción más frecuente para suscribir un seguro de vida es :
- A. 'No. Yo no necesito un seguro de vida'.
  - B. '¿Para qué?. Mi trabajo no es peligroso'.
  - C. 'Bueno ..., creo que debo pensarlo antes'.
  - D. 'Eso estaría bien, pero ... yo no puedo pagarlo'.
17. Cuando se vende material de oficina, el mejor grupo para lograr clientes es:
- A. Las oficinas con créditos para expansión.
  - B. Todas las oficinas situadas en un mismo edificio comercial.
  - C. El grupo de clientes antiguos.
  - D. Las oficinas sugeridas por los compradores.
18. ¿Cuál de los siguientes es el mejor argumento para vender viviendas?.
- A. Es un paso dado hacia una independencia de disponibilidades económicas.
  - B. Un buen valor inmueble es mejor que una cuenta de ahorro.
  - C. El propietario de su vivienda obtiene créditos para sus negocios.
  - D. La vivienda propia es una inversión rentable.

NO SE DETENGA, CONTINÚE EN LA PÁGINA SIGUIENTE

19. Usted está vendiendo un servicio que, en caso de ser aceptado por su cliente, significaría un cambio en las normas establecidas hace largo tiempo. Un director de empresa se muestra interesado por su oferta, pero le dice que tendrá que comentarlo con los otros directivos. ¿Cuál sería el próximo paso que Ud. daría?
- A. Rogarle que le permita saber lo que se decida y después despedirse.
  - B. Insistir para que acepte un compromiso previo apoyándose en que su reacción es favorable.
  - C. Continuar la conversación haciendo un breve resumen de modo que quede clara la forma más apropiada de presentar el asunto.
  - D. Solicitar una entrevista con los directivos para exponerles el plan personalmente.
20. ¿Cuál de estas causas constituye el motivo más fuerte para dedicarse a las ventas?
- A. La oportunidad de ganar más dinero.
  - B. El deseo de ser uno mismo su propio jefe.
  - C. El deseo de establecer un conocimiento amistoso con diversas personas.
  - D. El desagrado por las tareas administrativas.
21. El jefe le indica que sus ventas han disminuido; Ud. debería:
- A. Convencerle de que está trabajando lo mejor que puede.
  - B. Hacerle ver que tiene asignados los peores clientes.
  - C. Rogarle que le dé algunos consejos para mejorar.
  - D. Decirle que, efectivamente, no lo hizo bien, pero que mejorará inmediatamente.
22. ¿Cuál es la característica más importante de un técnico de ventas?
- A. Conocimiento de su producto.
  - B. Una agradable personalidad.
  - C. Capacidad de inventiva.
  - D. Conocimiento de posibilidades y tendencias de los mercados.
23. Hay muchos factores implicados en el precio de una vivienda. ¿Cuál de los siguientes es el más importante?
- A. Cercanía a lugares de diversión.
  - B. Buenas comunicaciones.
  - C. Aislamiento e independencia.
  - D. Número de personas que desean comprarla.
24. Ud. vende, en establecimientos de comestibles, productos envasados en latas. Su jefe le ha indicado que los precios bajarán dentro de dos semanas. ¿Cuál de las siguientes sería su mejor acción?.
- A. Hacer sus visitas regulares y aceptar todos los pedidos sin intentar incrementar las ventas.
  - B. Hacer su recorrido regular intentando vender todo lo posible mientras los precios son altos.
  - C. Concentrar sus visitas a los más fuertes clientes, advertirles de la baja y aconsejarles que no adquieran más de lo necesario.
  - D. Avisar a todos los clientes de su ruta de la próxima baja de precios y sugerirles que pidan sólo lo que puedan vender en dos semanas.

25. ¿Cuál es la mejor manera de que un vendedor tome contacto por primera vez con un jefe de compras que es conocido como un cliente difícil?
- A. Comenzar la conversación en un tono humorístico.
  - B. Charlar con él sobre el producto como si se tratara de un buen cliente.
  - C. Indicarle que Ud. le atenderá de todos modos aunque no compre.
  - D. Comentar las ventajas y defectos de los productos de la competencia.
26. Su firma trabaja con toda clase de envases desechables. El Sr. Roldán, propietario de una pequeña fábrica de bebidas refrescantes, ha rogado que le visite un representante de la compañía. ¿Qué haría Ud. al entrar en su oficina?
- A. Presentarse y esperar a que él diga por qué pidió le visitase un representante.
  - B. Decirle: 'Nuestros envases rebajarán sus costes porque son más ligeros y menos rígidos que las botellas'.
  - C. Decirle: 'Nosotros poseemos envases para todas las aplicaciones. Tenemos el tipo que se ajustará perfectamente a sus necesidades'.
  - D. Decirle: ' Antes de que empecemos, Sr. Roldán, me gustaría dar un vistazo a su planta. Entonces yo sabré cómo podremos servirle mejor'.
27. Ud. está visitando a un cliente que le expresa unas opiniones muy extremistas respecto a los sindicatos de trabajo. Si le pregunta su parecer, y Ud. no está de acuerdo con su punto de vista, qué deberá hacer?
- A. Mostrarse conforme con él y añadir nuevas razones que apoyen su opinión.
  - B. Decirle firmemente, pero correctamente, que Ud. no comparte su opinión; después cambiar de conversación.
  - C. Intentar señalar los puntos débiles de sus argumentos.
  - D. Decirle que Ud. no ha pensado suficientemente en ese asunto.
28. . Está Ud. tratando de vender un sistema de aparatos de aviso, para ser usado en una factoría. Después de que ha empleado todos los posibles argumentos, el cliente se muestra bien dispuesto, pero no plenamente convencido. ¿Qué debería hacer?
- A. Irse y enviar algunos prospectos sobre el producto tan pronto como le sea posible.
  - B. Marcharse y volver lo antes posible con un 'especialista' para intentar convencerle.
  - C. Quedarse e insistir de nuevo en sus argumentos.
  - D. Quedarse y decirle que Ud. no puede comprender por qué no está convencido del valor del producto.

NO SE DETENGA, CONTINÚE EN LA PÁGINA SIGUIENTE



29. Ud. es un vendedor reciente y mantiene su primera entrevista con un experimentado y hábil comprador. El le hace una pregunta, acerca de su producto, que Ud. no está en absoluto preparado para contestar. ¿Qué haría?

- A. Inventar una respuesta de modo que él no se dé cuenta de sus escasos conocimientos del producto.
- B. Evadirse del asunto intentando un nuevo tema de conversación.
- C. Decirle que Ud. no lo sabe porque es nuevo; pero que puede después enviarle información poniéndose en contacto con la oficina central.
- D. Contestarle que eso no es demasiado importante y continuar con alguna otra información sobre el producto.

30. ¿Cuál de las siguientes acciones es la mejor, para demostrar la eficacia de un vendedor?

- A. Visitar a quienes lógicamente pueden ser clientes.
- B. Persuadir y lograr que la gente compre su producto.
- C. Saber cómo tratar a las personas.
- D. Convencer a la gente de que necesita su producto.

**COMPRUEBE SI HA DADO UNA Y SÓLO UNA RESPUESTA A CADA CUESTIÓN**

**SI HA TERMINADO, REPASE SUS CONTESTACIONES  
Y ESPERE INSTRUCCIONES DEL EXAMINADOR**

INSTRUCCIONES SOBRE LA FORMA DE CONTESTAR

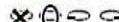
- Utilice lapicero (n.º 2 preferentemente)
- Si se equivoca, borrar totalmente
- No doble ni arrugue esta hoja

• Rellene completamente

CORRECTO



INCORRECTO



E1	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	15	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
E2	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	16	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
1	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	17	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	18	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	19	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	20	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	21	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	22	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	23	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	24	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	25	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	26	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
11	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	27	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
12	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	28	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
13	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	29	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
14	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	30	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

E1	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	14	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
E2	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	15	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
E3	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	16	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
E4	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	17	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
1	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	18	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	19	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	20	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	21	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	22	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	23	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	24	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	25	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	26	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	27	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
11	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	28	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
12	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	29	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
13	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	30	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

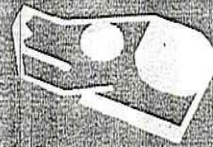
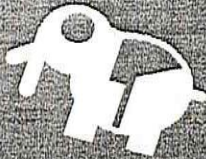
E1	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	10	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
E2	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	11	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
1	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	12	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	13	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	14	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	15	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	16	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	17	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	18	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	19	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	20	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

E1	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	14	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
E2	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	15	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
E3	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	16	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
E4	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	17	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
1	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	18	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	19	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	20	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	21	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	22	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	23	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	24	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	25	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	26	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	27	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
11	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	28	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
12	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	29	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
13	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	30	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

E1	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	20	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
E2	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	21	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
1	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	22	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	23	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	24	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	25	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	26	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	27	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	28	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	29	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	30	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	31	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
11	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	32	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
12	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	33	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
13	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	34	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
14	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	35	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
15	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	36	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
16	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	37	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
17	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	38	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
18	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	39	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
19	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	40	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

E1	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	14	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
E2	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	15	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
E3	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	16	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
E4	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	17	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
1	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	18	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	19	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	20	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	21	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	22	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	23	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	24	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	25	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	26	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	27	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
11	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	28	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
12	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	29	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
13	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	30	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

# FORMAS IDÉNTICAS



## INSTRUCCIONES

- No pase la hoja ni escriba nada hasta que se le indique. Espere las instrucciones del examinador.
- Anote los datos de identificación en el recuadro designado a ello.
- En esta prueba encontrará 50 filas de figuras como las que hay a continuación.
- Observe la primera figura, la que está dentro de la casilla **MODELO**. Entre las figuras siguientes, señaladas con las letras A, B, C, D y E, hay una que es igual al **MODELO**; compruebe cuál es y tice en la letra que lleva encima y marque con un aspa (X) la contestación que considere correcta.

### DATOS DE IDENTIFICACIÓN

Nombre			
Apellidos			
Fecha	Edad	Sexo: V M	
Población/Provincia			
Estudios/Profesión			

MODELO	A	B	C	D	E

	MODELO	U	U	G	D	E
1						
2						
3						
4						
5						
6						
7						
8						
9						
10						
11						
12						
13						
14						
15						
16						
17						
18						
19						
20						

MODELO	U	U	U	U	U	U
21						
22						
23						
24						
25						
26						
27						
28						
29						
30						
31						
32						
33						
34						
35						
36						
37						
38						
39						
40						



TEA Ediciones

Copyright © 1975, 2001 by TEA Ediciones, S.A.  
 Prohibida la reproducción total o parcial. Todos los derechos reservados.  
 Printed in Spain. Impreso en España.

101 76

























































































































A

B

C

D

E

41						
42						
43						
44						
45						
46						
47						
48						
49						
50						
51						
52						
53						
54						
55						
56						
57						
58						
59						
60						

## Anexo 7

	<b>ENTREVISTA DE RETIRO</b>	<b>Código:</b> F13-035 <b>Versión:</b> No.4 <b>Pág.:</b> 1 de 3
---	-----------------------------	---

NOMBRE DEL EMPLEADO: \_\_\_\_\_

CARGO: \_\_\_\_\_

AREA: \_\_\_\_\_

FECHA DE INGRESO: \_\_\_\_\_ FECHA DE RETIRO: \_\_\_\_\_

1. Cargos desempeñados:

CARGO	FECHA

2. ¿Pimpollo cumplió con los ofrecimientos efectuados en el proceso de selección?

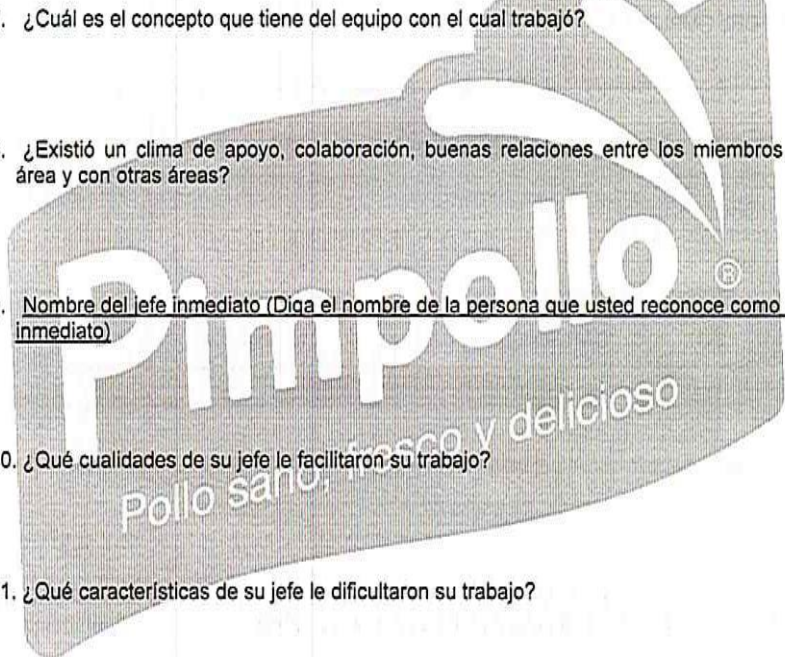
3. ¿Recibió la dotación y los elementos necesarios completos y a tiempo (Dotación, implementos de seguridad industrial) para realizar su trabajo?

4. ¿Participó del proceso de inducción – entrenamiento de la empresa?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_ ¿Por Que? \_\_\_\_\_

5. ¿Cuál fue el aporte de este proceso para el desempeño de sus funciones?

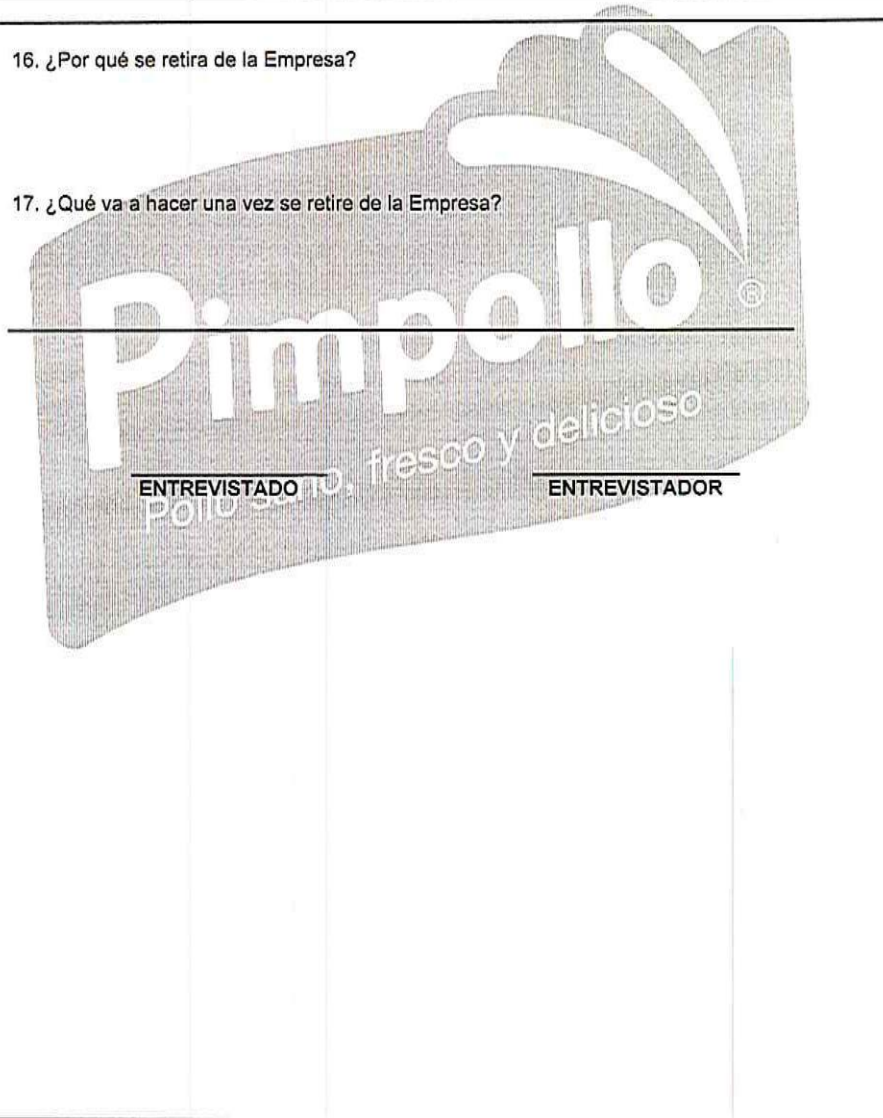
6. ¿Qué conocimientos – aprendizajes para el desarrollo profesional – personal le aportó Pimpollo durante su permanencia en la empresa?

- 
7. ¿Cuál es el concepto que tiene del equipo con el cual trabajó?
8. ¿Existió un clima de apoyo, colaboración, buenas relaciones entre los miembros de su área y con otras áreas?
9. Nombre del jefe inmediato (Diga el nombre de la persona que usted reconoce como jefe inmediato)
10. ¿Qué cualidades de su jefe le facilitaron su trabajo?
11. ¿Qué características de su jefe le dificultaron su trabajo?
12. ¿Qué fue lo que más le gustó de la Empresa?
13. ¿Qué fue lo que menos le gustó de la Empresa?
14. ¿Qué sugerencias tiene para mejorar al interior de la Empresa?
15. ¿Volvería a solicitar empleo en la Empresa?



16. ¿Por qué se retira de la Empresa?

17. ¿Qué va a hacer una vez se retire de la Empresa?



ENTREVISTADO

ENTREVISTADOR

## Anexo 8

### Actividades de bienestar

#### Celebración día de la madre en la planta de procesos de Pimpollo S.A.S



**Celebración del día de madre con el área comercial y planta de incubación**





**Celebración día del padre Planta de procesos**



