

IDENTIFICACION DE LOS MOTIVADORES DE RETIRO DE LOS EMPLEADOS DE
LA EMPRESA GRUPO FEXVAD SAS

Angie Katherine Romero Ariza

Trabajo de grado

En modalidad de pasantía para optar el título de Psicóloga

Director del proyecto

Ps. Luz Marcela Salazar Betancur

Docente

Universidad Pontificia Bolivariana

Facultad de Psicología

Seccional Bucaramanga

2018

TABLA DE CONTENIDO

Agradecimientos.....	3
Resumen.....	4
Introducción.....	6
Justificación.....	8
Descripción de la empresa.....	10
Objetivos.....	11
Objetivo general.....	
Objetivos específicos.....	
Referente conceptual.....	12
Metodología.....	19
Procedimientos.....	
Participantes.....	
Instrumentos.....	
Estrategias a implementar.....	21
Resultados.....	24
Discusión.....	37
Conclusiones.....	38
Referencias.....	39
Anexos.....	41

AGRADECIMIENTOS

Quiero agradecer primero que todo a Dios que con su bendición me permitió cumplir mi más anhelado sueño.

A mi mamá Luz Mery Ariza que aparte de darme la vida, ha sido el mejor regalo que Dios me ha podido dar, mi mayor motivación para salir adelante, mi razón de vivir, gracias a ella pude llegar al final de este grandioso sueño.

A mi papá Henry Romero Niño que me colaboro y fue de gran apoyo durante mi carrera profesional.

A mis hermanas Stefan, Yisela, Yesenia y Yuri quienes fueron mis motores para ser cada día mejor y poder ser un orgullo y ejemplo para cada una de ellas.

A mis compañeros y amigos por ser parte de mi vida, por acompañarme en los momentos más duros y difíciles de la carrera, por todos los momentos alegres y tristes que compartimos y las peleas que sin dejar atrás fueron parte del aprendizaje.

A mi novio, que con su amor y paciencia me apoyo y me acompaño en las situaciones estresantes, me supo tener paciencia y me escucho cuantas veces lo necesite.

Sin dejar atrás a los docentes que me acompañaron en toda mi carrera profesional, de cada uno de ellos aprendí lo mejor, gracias por haberme enseñado cada uno de sus conocimientos y convertirme en una excelente profesional.

Y a mí supervisora de pasantía Luz Marcela Salazar quien me acompaño, direcciono y apoyo mi proceso de pasantía, agradecer de todo corazón su gran paciencia para conmigo y el presente proyecto.

RESUMEN GENERAL DE TRABAJO DE GRADO

TITULO: IDENTIFICACION DE LOS MOTIVADORES DE RETIRO DE LOS EMPLEADOS DE LA EMPRESA GRUPO FEXVAD SAS

AUTOR(ES): ANGIE KATHERINE ROMERO ARIZA

PROGRAMA: Facultad de Psicología

DIRECTOR(A): LUZ MARCELA SALAZAR BETANCUR

RESUMEN

Desde la psicología especialmente en el área organizacional se crea este proyecto para examinar los motivos de retiro de los trabajadores de Grupo Fexvad SAS ubicado en la ciudad de Bucaramanga por medio de una encuesta de retiro creada por la empresa y diligenciada por cada empleado que renuncia independiente del motivo que sea. Se indaga el motivo por el cual renuncia, si se sintió a gusto o no, si volvería a trabajar en la empresa, entre otros. Se observa que los trabajadores toman la decisión de dejar su empleo por motivos personales ya sea por problemas de salud, una labor mejor remunerada, traslado de ciudad, clima laboral, inconformidad con los horarios y funciones a realizar, entre otros. Los datos analizados evidencian que los empleados a pesar de las inconsistencias presentadas por cualquier causa desearían en su mayoría integrarse de nuevo a la empresa, en algunos casos sugieren cambios para beneficio del empleado y mejoras en el ambiente laboral. También se describen estrategias enfocadas en el control o disminución del índice de la rotación de los trabajadores con el fin de generar estabilidad y sentido de permanencia por parte de los empleados en la organización.

PALABRAS CLAVE:

Grupo Fexvad SAS, clima laboral, estrategias, rotación, psicología organizacional, empleados.

V° B° DIRECTOR DE TRABAJO DE GRADO

GENERAL SUMMARY OF WORK OF GRADE

TITLE: IDENTIFICATION OF THE MOTIVATORS OF WITHDRAWAL OF THE EMPLOYEES OF THE COMPANY GRUPO FEXVAD SAS

AUTHOR(S): ANGIE KATHERINE ROMERO ARIZA

FACULTY: Facultad de Psicología

DIRECTOR: LUZ MARCELA SALAZAR BETANCUR

ABSTRACT

From psychology especially in the organizational area this project is created to examine the reasons for retirement of Grupo Fexvad SAS workers located in the city of Bucaramanga by means of a retirement survey created by the company and completed by each employee who resigns independently Whatever the reason. The reason why he resigns is inquired, whether he felt comfortable or not, if he would return to work in the company, among others. It is observed that workers make the decision to leave their employment for personal reasons either due to health problems, a better paid job, transfer of city, work climate, disagreement with schedules and functions to perform, among others. The analyzed data show that employees, despite the inconsistencies presented by any cause, would mostly wish to integrate back into the company, in some cases suggest changes for the benefit of the employee and improvements in the work environment. It also describes strategies focused on the control or reduction of the rate of rotation of workers in order to generate stability and sense of permanence by employees in the organization.

KEYWORDS:

Grupo Fexvad SAS, work climate, strategies, rotation, organizational psychology, employees.

V° B° DIRECTOR OF GRADUATE WORK

INTRODUCCIÓN

A partir de la problemática evidenciada en la empresa Mercasur Grupo fexvad SAS se buscó por medio de este proyecto de grado identificar los motivadores de retiro más frecuentes por los empleados en las diferentes áreas, debido al alto índice de rotación en los últimos años y que ha generado interrogantes en cuanto a dicha temática.

Dichos motivadores que incurren en el retiro del empleado son: Una mejor oferta laboral, cambio de ciudad, inconformidad con el salario y/o funciones, problemas familiares, problemas de salud, clima laboral, etc.

Con respecto a la metodología, el proyecto se inició a partir de la selección de las encuestas de retiro realizadas desde el año 2015 hasta el 2017, seguido se tabulo y se analizó la información encontrada en las encuestas de retiro y así se dio cumplimiento a la elaboración de estrategias de motivación con el fin de crear estabilidad y sentido de permanencia por parte de los empleados en la organización.

De esta forma se incentiva a los empleados a tener sentido de pertenecía por la empresa, que se sientan parte de la familia Mercasur, a ser la diferencia ante los demás supermercados de la región y que cada uno de ellos puedan sentir que están en Mercasur con un fin único y es ser cada día mejor.

Asimismo los fundamentos del proyecto se basan en autores como Sánchez Cánovas, Casales, Casales, Keyes, Marsollier y Aparicio, delgado, entre otros. En donde se especifica la importancia de conceptos tales como el bienestar psicológico, laboral y social y factores importantes relacionados en la motivación de los empleados en una organización.

Además del proyecto a realizar, fui de apoyo en todo el proceso de selección, desde el reclutamiento hasta la contratación del personal, empleando personas aptas y capacitadas para el cargo, cumpliendo con el perfil que exige la empresa y así poder garantizar un buen servicio por parte del empleado.

Con base a lo anterior surge la oportunidad de realizar este proyecto y generar estrategias que permitan en los empleados sentir la motivación por sí mismo y por la empresa, resaltando una de las labores importantes del psicólogo organizacional y es identificar los factores más comunes en cuanto al retiro de los empleados e implementar estrategias acordes que logren la satisfacción del empleado y resultados positivos para la empresa.

JUSTIFICACION

El siguiente proyecto, se realiza por la importancia que representa en las organizaciones identificar las problemáticas más sobresalientes que inducen a la rotación del personal y así poder obtener estrategias que ayuden a determinar el factor motivacional que un empleado necesita para poder cumplir con las responsabilidades y aumentar su productividad para beneficio propio y de la empresa.

(Pigors y Meyers, 1985, p. 20), proponen las siguientes medidas: “mejorar selección, colocación, capacitación, inducción, relaciones laborales, supervisión, salarios, aumentos de sueldos en períodos críticos, rediseño de puestos”

Implementar dichas estrategias de motivación en cada uno de estos aspectos permitirá mantener, beneficiar y hacer crecer la organización, los resultados serán positivos debido a la productividad y el esfuerzo del personal instruyendo a cada uno en una identidad corporativa que se diferencie de las demás organizaciones.

Este proceso se llevará a cabo con el apoyo de todos los miembros que conforman la familia Mercasur, el área de gestión humana estará respaldando dichas estrategias mencionadas más adelante y se realizará pausadamente en el tiempo y momento correspondiente.

Y para tener en cuenta lo anterior es importante conocer uno de los aspectos importantes para dicha propuesta como lo es el costo que representa el alto índice de rotación en las empresas especialmente en tiempo, producción y capacitación.

Para Pigors y Meyers (1985) citado por Gonzalez (2006) los elementos que incrementan los costos son los siguientes:

- A. Costos del departamento de empleo, tiempo y facilidades usadas para entrevistar al solicitante, preparar los registros necesarios, hacer los exámenes médicos, etc.
- B. Pago al entrenado, superior a lo que produce, especialmente si se está a base de destajo y existe un mínimo garantizado que, desde luego no devenga al principio de sus actividades.

C. d) Roturas, desperdicios e inutilización de materiales al principio del período de aprendizaje o entrenamiento.

Como se menciona en lo anterior la rotación del personal aumenta los gastos internos de la empresa, y no solo los gastos sino también el tiempo que se dedica para la realización de dicho proceso y contratación, los exámenes de ingreso y egreso, los días laborados no productivos por el empleado, la inducción, entre otros.

Por tal razón al mantener al empleado motivado, se logra mayor productividad, pues al sentir que sus necesidades básicas son suplidas genera un bienestar, el cual es reflejado en el ambiente laboral en su eficiencia y eficacia y así se evitara pérdidas económicas para la empresa y el personal encargado del proceso de contratación.

DESCRIPCION DE LA EMPRESA

La compañía Mercasur nació en 1990 como un depósito de venta al por mayor y detal. En el 2008 adaptándose al mercado y con su filosofía de ser Cada Día Mejor aumentó su tamaño físico convirtiéndose en uno de los supermercados independientes más importantes de la región.

Para el 2015 se da la apertura de un nuevo punto de venta en el centro de la ciudad de Bucaramanga permitiendo una mayor cobertura y cercanía a los clientes. Actualmente se proyecta a duplicar las ventas del 2016 posicionándose como el supermercado que brinda la mejor experiencia de compra.

Su misión y visión se proyectó en un solo propósito superior que es “hacer de lo sencillo una gran experiencia.” Cuenta con unos valores principales: servicio, compromiso, disciplina y perseverancia. Así mismo, su promesa como valor se encuentra enfocada en la cercanía, calidez, agilidad y confianza. Finalmente la compañía Mercasur actualmente funciona en cuatro sedes principales: Centro, Caldas, Cabecera y Campo hermoso, también cuenta con dos Tiendas M y un parqueadero en Florida.

Teniendo en cuenta lo anterior el cual su propósito superior se centra en que el cliente sienta una mejor experiencia de compra, me dirijo a presentar una propuesta en donde el bienestar psicológico del empleado También sea de gran importancia para la compañía, ya que hacen parte de una función esencial para dicho cumplimiento del propósito superior, es decir, su motivación, su sentido de pertenencia y que sientan que trabajar en Mercasur es su mejor experiencia.

OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL:

Identificar los motivadores de retiro de los empleados ubicados en las diferentes áreas del grupo FEXVAD SAS, con el fin de disminuir la rotación, generando estabilidad y sentido de permanencia por parte de los empleados en la organización.

OBJETIVOS ESPECIFICOS:

1. Seleccionar las encuestas de retiro realizadas desde el año 2013 hasta el año 2017.
2. Tabular y analizar la información encontrada en las encuestas de retiro.
3. Generar un informe de acuerdo al análisis realizado que incluya la propuesta de estrategias enfocadas en el control o disminución del índice de la rotación de los trabajadores de Grupo Fexvad SAS.
4. Apoyar los procesos de selección y bienestar laboral direccionados desde el área de Gestión Humana.

REFERENTE CONCEPTUAL

A continuación, se abordarán los referentes conceptuales que sustentan el proyecto de pasantía, la cual está centrada en el análisis del índice de rotación y los motivos de retiro de los empleados; además de mencionar los pasos que se deben tener en cuenta para su desarrollo. Igualmente se exponen algunos conceptos sobre el bienestar social y el bienestar del trabajador, se mencionan estrategias de prevención y de motivación para los empleados.

Para Sánchez Cánovas (1998) citado por Cornejo & Lucero (2005).

El bienestar psicológico hace referencia al sentido de la felicidad o bienestar que es una percepción subjetiva. En el mismo sentido, este constructo es entendido como el grado en que una persona evalúa su vida, incluyendo como componentes la satisfacción con la vida, con el matrimonio, la ausencia de depresión y la experiencia de emociones positivas (Diener, 1997).(p.145)

Sobre el Bienestar Laboral, Casales (2003) citado por Cucaita, Álvarez, Medina, González y Parra (2013) refiere:

En la definición de Bienestar básicamente se distinguen cuatro perspectivas teóricas a) El enfoque ecologista, estudia y analiza la relación entre las personas y los espacios físicos que lo circundan (Américo, 1995), b) El enfoque económico del

bienestar se centra en los niveles de ingreso, gasto social e inversión de los individuos, grupos o comunidades contempladas, c) El enfoque sociológico se refiere al conjunto de condiciones objetivas y observables que conforma una comunidad, d) El enfoque psicosocial contempla la interacción de la percepción de sí mismo y del mundo en el que se está inmerso. (p.p. 17- 18)

Para Keyes (1998, p.122) citado por Córdoba (2008/2010, p. 18), el bienestar social es sencillamente «la valoración que hacemos de las circunstancias y el funcionamiento dentro de la sociedad» y está compuesto de las siguientes dimensiones:

1. Integración social. la define como «la evaluación de la calidad de las relaciones que mantenemos con la sociedad y con la comunidad»
2. Aceptación social. “Es imprescindible estar y sentirse perteneciente a un grupo, a una comunidad, pero es necesario que dicha pertenencia disfrute, al menos, de dos cualidades: confianza, aceptación y actitudes positivas hacia los otros, y aceptación de los aspectos positivos y negativos de nuestra propia vida”.
3. Contribución social. Es la confianza en los otros y en nosotros mismos y que vaya acompañada del sentimiento de utilidad, «de que se es un miembro vital de la sociedad, que se tiene algo útil que ofrecer al mundo», y que lo que uno aporta es valorado.
4. Actualización social. Esta dimensión se centra en la concepción de que la sociedad y las instituciones que la conforman son entes dinámicos, se mueven en una determinada dirección a fin de conseguir metas y objetivos de los que el ser

humano puede beneficiarse, implica la confianza en el progreso y en el cambio social.

5. Coherencia social. Se refiere a la capacidad que tiene el ser humano para entender su dinámica. Es «la percepción de la cualidad, organización y funcionamiento del mundo social, e incluye la preocupación por enterarse de lo que ocurre en el mundo»

Así mismo los sujetos se enfrentan diariamente en el mundo del trabajo a diversas situaciones que resultan estresantes y que exigen de ellos pensar y actuar con rapidez para resolverlas. (Marsollier y Aparicio,p.112)

Es por consiguiente y de gran importancia tener en cuenta algunos factores que inciden en la rotación de los empleados, es decir, malas relaciones entre compañeros y jefes, falta de comunicación, el estrés laboral, agotamiento, apoyo de la organización hacia los empleados, acoso laboral, carga laboral, entre otros. Estas salidas o rotación del personal están asociadas ya sea por intereses de los empleados o por razones que la empresa tiene en cuanto a las actividades que desempeñan los empleados.

Por tal razón algunos pueden sobrellevar o afrontar estas situaciones conflictivas de mejor manera que otros, lo que depende de ciertas características (sexo, edad, nivel de instrucción, antigüedad, etc.) pero también, de otros factores psicosociales tales como el

estilo de afrontamiento y las estrategias desarrolladas para hacer frente a los problemas. (Marsollier y Aparicio, 2011, p.110).

Además de lo anterior se deben resaltar otros aspectos relacionados con las emociones del trabajador, pues tener en cuenta sus necesidades, expectativas, conocimientos, e incluso a sus familias puede ser un garante de la permanencia del colaborador en la compañía lo cual a la vez minimiza la rotación de personal. (Delgado, 2014, p.p. 2-3) y permite tener como resultado la calidad de un buen trabajo por parte del empleador.

Ciertamente los objetivos personales estarán subordinados a los de la organización, pero será mientras que el desempeño de las actividades dentro de la organización les produzca a los trabajadores beneficios monetarios, de tiempo, de desarrollo o intelectuales entre otros, para alcanzar sus objetivos particulares. En otras palabras, las personas laboran en la organización mientras les sea conveniente, cuando ya no lo es, buscan otro trabajo y se retiran de la organización. “La entrada de personal, su estancia en la empresa y su salida es lo que se llama rotación de personal” (Aguilar, 2015, P.15).

De acuerdo con (Córdoba, 2008/2010), el trabajo puede tener una repercusión sustancial en el bienestar afectivo de los trabajadores. A su vez, la calidad del bienestar de

éstos en el trabajo influye en su comportamiento, en su toma de decisiones y en su interacción con los compañeros, y trasciende asimismo a la vida familiar y social. (p.4)

Teniendo en cuenta lo anterior, existen ciertos factores importantes en la motivación de los empleados en una organización, Según Delgado (2014) :

1. Capacitación: cuenta con los conocimientos y habilidades necesarias para optimizar sus labores y profesionalizarlas dentro de la organización.
2. Reconocimiento de los logros: es importante recompensar al empleado en el cumplimiento de metas y compromisos, dicho reconocimiento debe ser público, y tangible, permite que el empleado sienta que hace parte de la compañía y lo impulsa a continuar desarrollando sus labores con eficacia.
3. Dinero: Mayor motivador, sin embargo, existen otras técnicas para reconocer los esfuerzos de los empleados.
4. Horarios: según la normatividad colombiana los empleados deben cumplir con un número de horas semanales que estipula la ley (48 horas semanales).
5. Proyecciones futuras: Hacer que los trabajadores conozcan los planes a mediano y largo plazo que tiene la organización y con ello manifestarles que son parte de estos proyectos para los cuales es necesario contar con su trabajo, eficacia y permanencia.
6. Ser escuchado: es importante tener en cuenta las expectativas que tiene el empleado en cuanto a la organización, ayuda en detectar o conocer diferentes razones, aportes y perspectivas desde diferentes cargos de su organización.

7. Delegar tareas: Encargar tareas a los colaboradores indica que los directivos tienen fe en sus labores y que creen en sus capacidades de igual forma al aumentar su responsabilidad se siente comprometido por sacar adelante la tarea asignada.
8. Buen trato: un clima organizacional sano, en el cual la comunicación favorece las actividades y las relaciones interpersonales facilita la producción e integración de las diferentes áreas, lo cual incrementa los buenos resultados, la creatividad y rendimiento.
9. Actividades de Bienestar: es importante tener en cuenta algunas fechas importantes y realizar su respectiva celebración, con el fin de ir forjando un estrecho vínculo de compañerismo y lealtad.
10. Beneficios en especie: el uso de bonos, boletas para actividades familiares, almuerzos, etc. Son un motivador que genera en los empleados un mayor compromiso por la organización.
11. Instalaciones: cuando se cuenta con instalaciones amplias, limpias, con excelentes condiciones de iluminación favorece el clima organizacional y por supuesto el desarrollo de las actividades promoviendo el trabajo en equipo, optimización de recursos y trabajo en armonía.

Para finalizar, y teniendo en cuenta los motivos por los que prevalece la rotación de los empleados, es relevante tener claro e incentivar a todos los miembros de la empresa a practicar en algunos aspectos positivos y estrategias planteados desde la empresa o diseñados durante el proyecto de pasantía en donde se permita crear un buen ambiente laboral, que incentive a los empleados a dar lo mejor de sus capacidades y por tanto

aumente su productividad, creatividad y calidad del trabajo realizado sus labores correspondientes, además de disminuir el índice de rotación.

METODOLOGIA

Procedimiento

Fase 1: Revisión de encuestas de retiro

Para esta primera fase se revisó el estado de las encuestas tabuladas realizadas desde el año 2013 hasta octubre de 2017.

Fase 2: Tabulación de las respuestas:

Se tabulo cada una de las preguntas y respuestas de las encuestas de retiro faltantes, creando una base de datos en Excel.

Fase 3: Análisis de los resultados

Teniendo en cuenta la base de datos completa se analizaron los motivos más frecuentes por los que los empleados se retiran, cuales son las áreas más afectadas, si recibieron inducción corporativa y al cargo, cómo es percibida dicha inducción, percepción del desempeño propio, clima laboral y la intención de volver a trabajar con la empresa si tuvieran la oportunidad de hacerlo; asimismo una pregunta abierta sobre qué piensa de la empresa y qué cambiaría.

Fase 4: Generación de informe y propuesta estrategias

Se generó un informe en el cual se reflejan los resultados obtenidos luego de la sistematización y análisis de las encuestas de retiro; además se plantean las estrategias de intervención propuestas para contribuir a la disminución del índice de rotación y así empoderar de forma positiva a cada uno de los empleados que hacen parte de la familia Mercasur.

Participantes

Empleados de la empresa GRUPO FEXVAD SAS de la Ciudad de Bucaramanga que se desempeñan en las diferentes áreas y que dan por terminado el contrato.

Instrumentos

Se utilizó el formato “encuesta de retiro” diseñado por el área de gestión humana desde el año 2013, esta encuesta hace parte del proceso establecido para la terminación de contrato del empleado y tiene como fin indagar más acerca de los motivos de retiro del empleado, el cual contiene varias preguntas relacionadas a su trabajo, es decir, tiempo laborado, motivo de retiro, aspectos relacionados con el cargo, clima laboral (relación con jefe inmediato, compañeros y otras áreas), lo que le gusta y no le gusta de la empresa, que cambiaría de la empresa y si volvería a trabajar en la presente.

Esta encuesta de retiro (Anexo 1 Pag. 40) es esencial, ya que permitió evaluar los motivos de retiro más predominantes de los empleados y así poder realizar una intervención a partir de herramientas en motivación y bienestar y otros factores positivos que permitan disminuir dicha causa.

ESTRATEGIAS A IMPLEMENTAR

Se realizará una campaña dirigida al personal interno de la empresa llamada “UNO SOMOS TODOS”. De esta campaña lo que se quiere realizar es crear una figura estándar para todos los empleados internos partiendo de los siguientes aspectos:

1. Cultura del saludo:

En Mercasur hay un eslogan que nos caracteriza que es “CADA DIA MEJOR” para el presente año se pretende crear una cultura de saludo en donde nuestros empleados no solo en el área laboral implementen este saludo sino en todas las áreas de su vida personal, social y familiar, y que a donde vayan siempre lo implementen, es decir, Cómo va tu día... cada día mejor. – Como esta su trabajo...cada día mejor- como está tu familia... cada día mejor, etc.

2. Cultura del carisma:

Lo que se busca con esta cultura es que siempre haya una sonrisa, un gesto de amabilidad, unas gracias... ya que siempre estamos en contacto con los clientes.

3. Cultura de identidad:

Así como en otras ciudades la marca de algunos supermercados está marcada y es difícil de dejar, así queremos que sea en Mercasur que no solo sea un supermercado sino una marca reconocida por Santander y que los empleados se sientan identificados en la calle por su conducta y que se sientan orgullosos de trabajar en la familia Mercasur.

4. Cultura de sí mismo:

Es generar en cada uno de los empleados un reflejo en las áreas, es decir, la manera en como los empleados se desenvuelven positiva y productivamente durante su jornada laboral, demostrando a los demás compañeros de trabajo la motivación y el empeño antes las funciones a realizar.

En esta cultura buscamos innovar en las pausas activas por medio de una mascota institucional que se encuentra en proceso, su propósito será sacar por un momento el estrés laboral de cada área, ya sea por medio de entrega de pequeños detalles, bombas, entre otros.

5. Cultura del sentir:

Es identificar como se siente cada empleado en sus correspondientes áreas, que cada uno tenga sentido de pertenencia por su trabajo, por sus funciones, por la empresa, por sus compañeros en general, que el trabajar en equipo sea el propósito de cada uno para conseguir el más alto grado de productividad.

Desde esta cultura se busca crear estrategias como: La realización de unas olimpiadas que incluyan un campeonato de futbol, esto teniendo en cuenta que este año se lleva a cabo el mundial y todo el personal se encuentra motivado.

6. Cultura de lo viral:

Significa crear una intranet donde se pueda acceder a información laboral como motivacional, que cada empleado pueda en su dispositivo obtener la información necesaria y útil para cada uno.

7. Cultura del pre-turno:

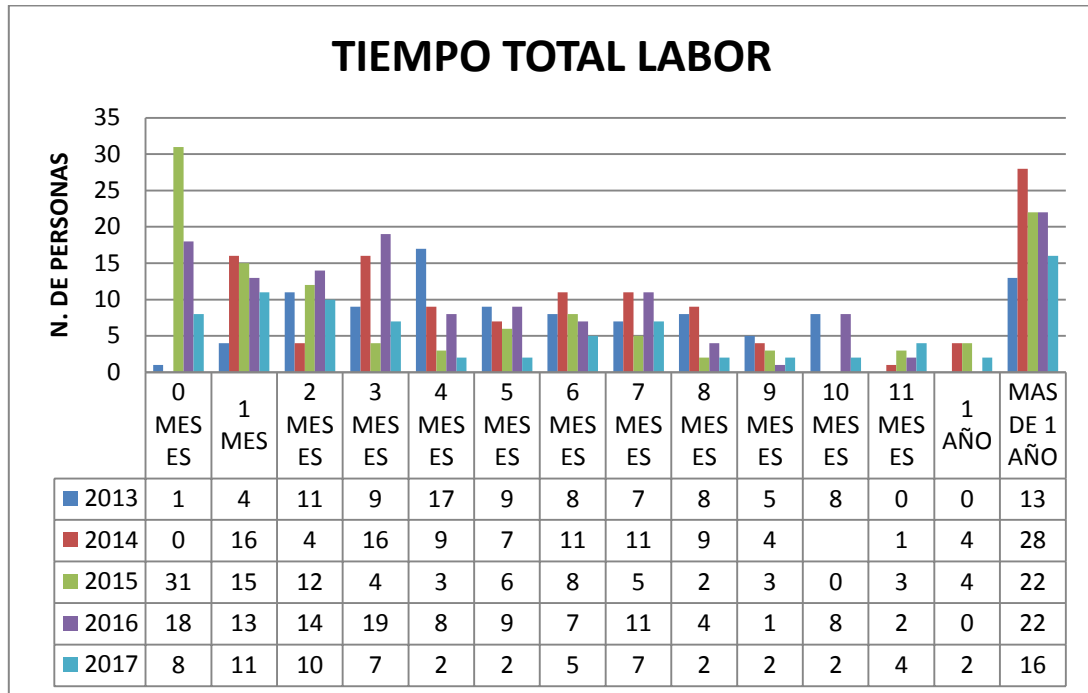
Lo que se busca con esta cultura es que 15 minutos antes de iniciar su jornada laboral, se realice una revisión de los temas pendientes tanto buenos y malos de lo sucedido el día anterior y definir el propósito que se quiere llegar para ser cada día mejor.

Si se le da bienestar a los empleados ellos generaran productividad y ambiente laboral, para hacer que cada uno de ellos trabajen con pasión se crean algunos planes incentivos que se implementaran para el presente año como:

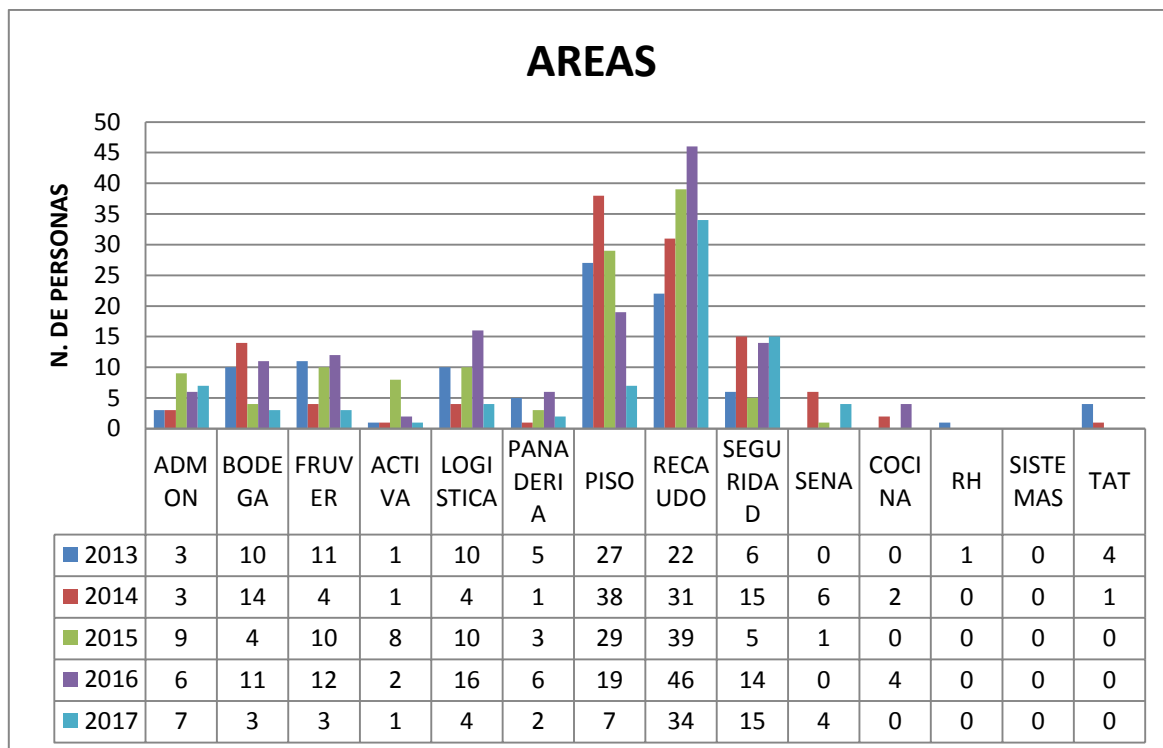
1. Descuentos especiales en la canasta familiar para todos los empleados internos.

2. Un RANQUIN mensual en donde por medio de auditorías exaltemos la labor de los que se destacan en cada una de las áreas, esto permitirá generar competencia entre los mismos miembros de cada área y más interés en ser el mejor.
3. Teniendo en cuenta que los fines de semana especialmente los domingos son los días más productivos para Mercasur y por lo general no se generan descansos para ese día, lo que se busca es que los que se destacaron durante las auditorias puedan acceder a un domingo de descanso.
4. Sobra resaltar que las actividades de bienestar también estarán involucradas en dicho proceso, tales como el día de la mujer, día del padre, de la madre, de amor y amistad, entre otros.
5. Durante todo el año 2018 se programarán capacitaciones para todo el personal interno de la empresa, es decir, jefes inmediatos, supervisores, directivos, administrativos y operarios. Los temas a trabajar serán: orientación al logro, adaptabilidad, atención al detalle, productividad y manejo efectivo del tiempo. Todas estas capacitaciones estarán dirigidas por los asesores especializados de Comfenalco.
6. Desde finales del año 2017 y el presente año se ha venido trabajando una estrategia llamada “A CONVERSAR CON EL COMERCIAL”. Está enfocada en una reunión mensual con el gerente comercial y un representante de cada área. Su objetivo principal es conocer los puntos de vista, las preocupaciones e intereses que se están presentado en cada punto con el fin de generar soluciones a cada una de las problemáticas encontradas. Se llega a un común acuerdo y lo que se busca es que para la próxima reunión algunas dificultades planteadas se hayan solucionado.

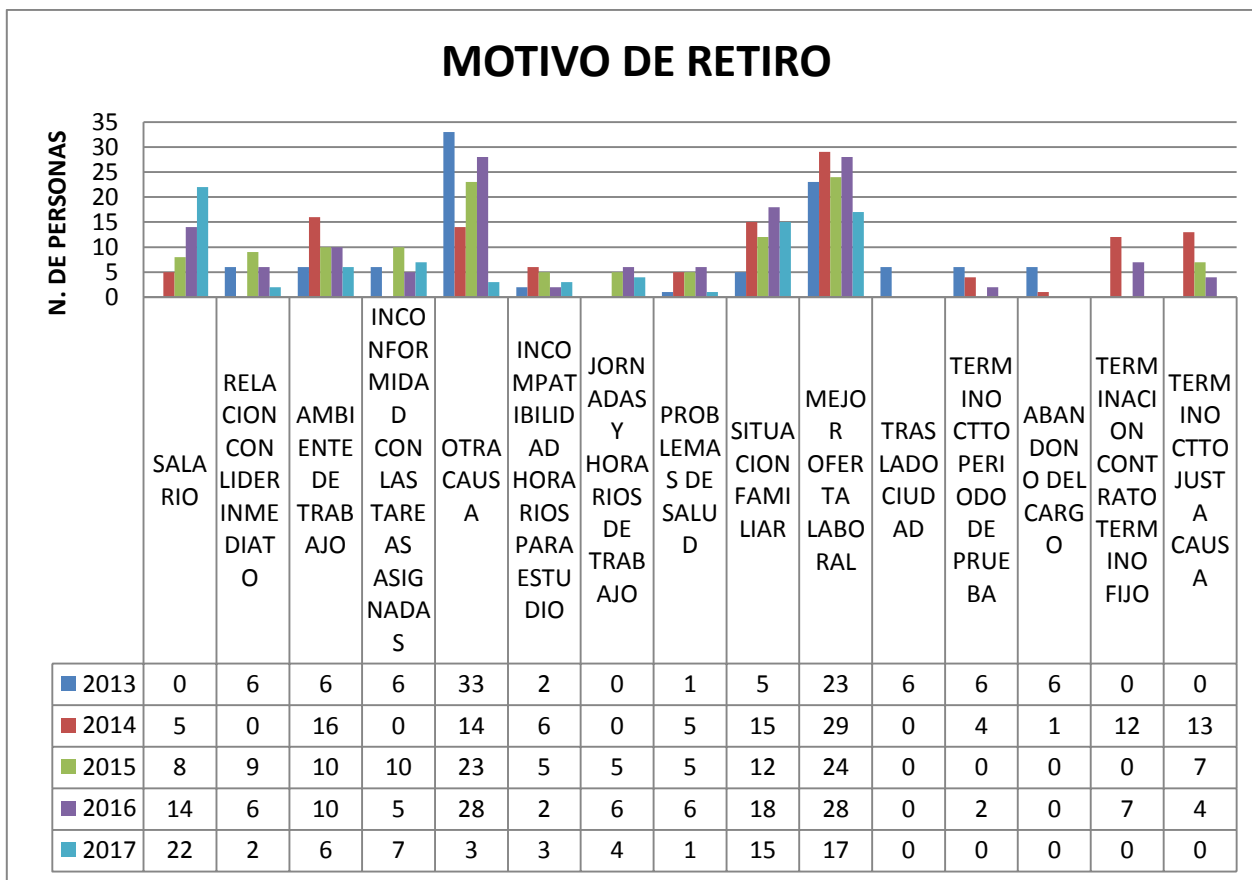
RESULTADOS



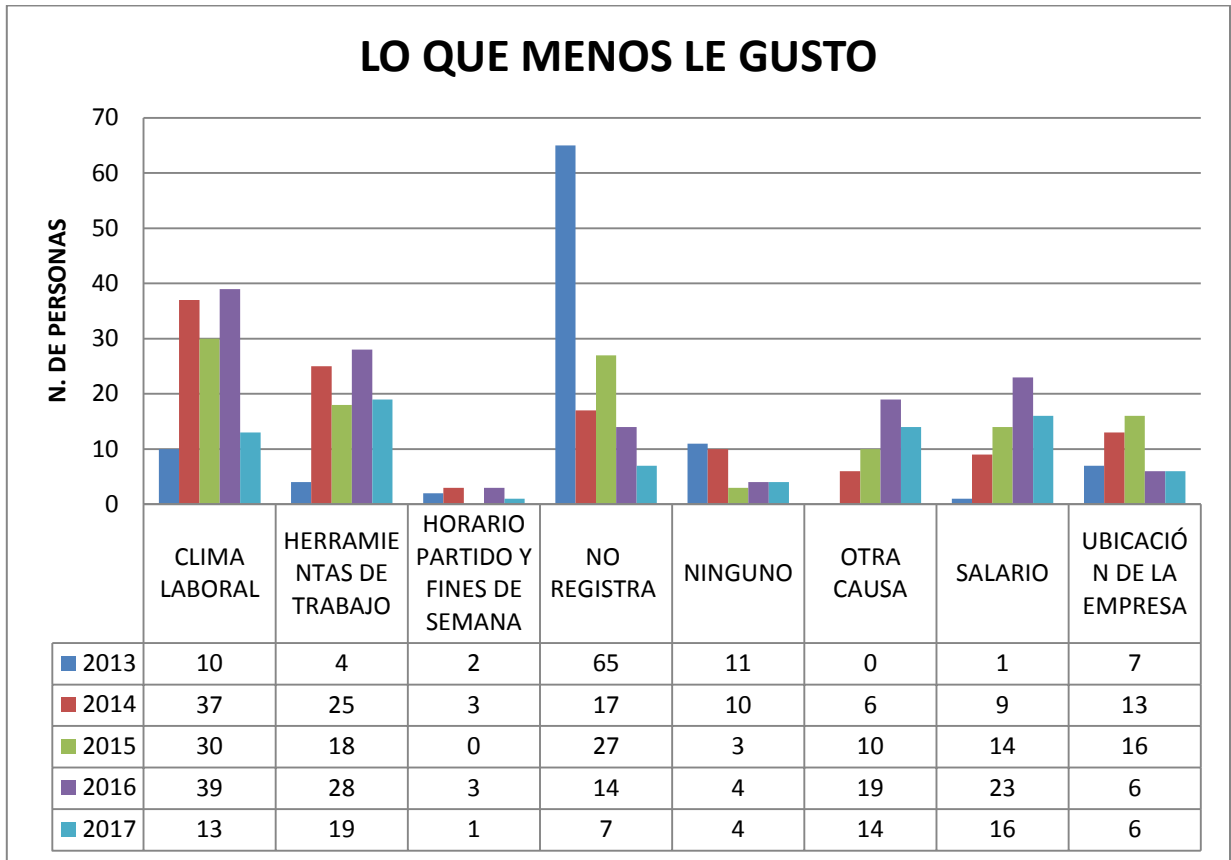
Grafica n° 1: Tiempo total laborado. Se puede evidenciar que en el año 2015, 31 empleados laboraron menos de un mes, seguido en el año 2014, 28 empleados laboraron más de un año. Y en los años 2013, 2014, 2015 y 2016 en los meses 0, 10, 11 y 12 no se retiró ningún empleado.



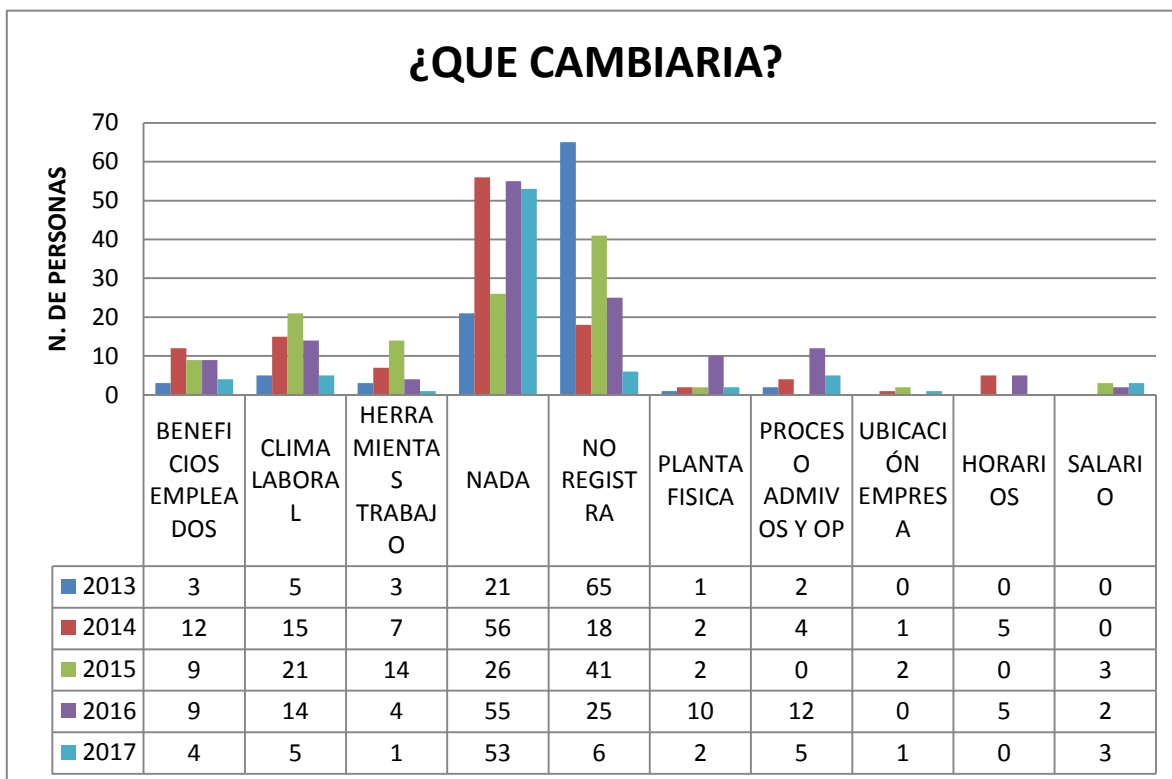
Grafica n° 2: Áreas. Esta tabla nos muestra que el área más afectada en el retiro del empleado es en Recaudos seguido de los auxiliares de piso y por último los auxiliares de seguridad. Y el área menos afectada se encuentra en recurso humano, seguido de los auxiliares de cocina y vendedor TAT.



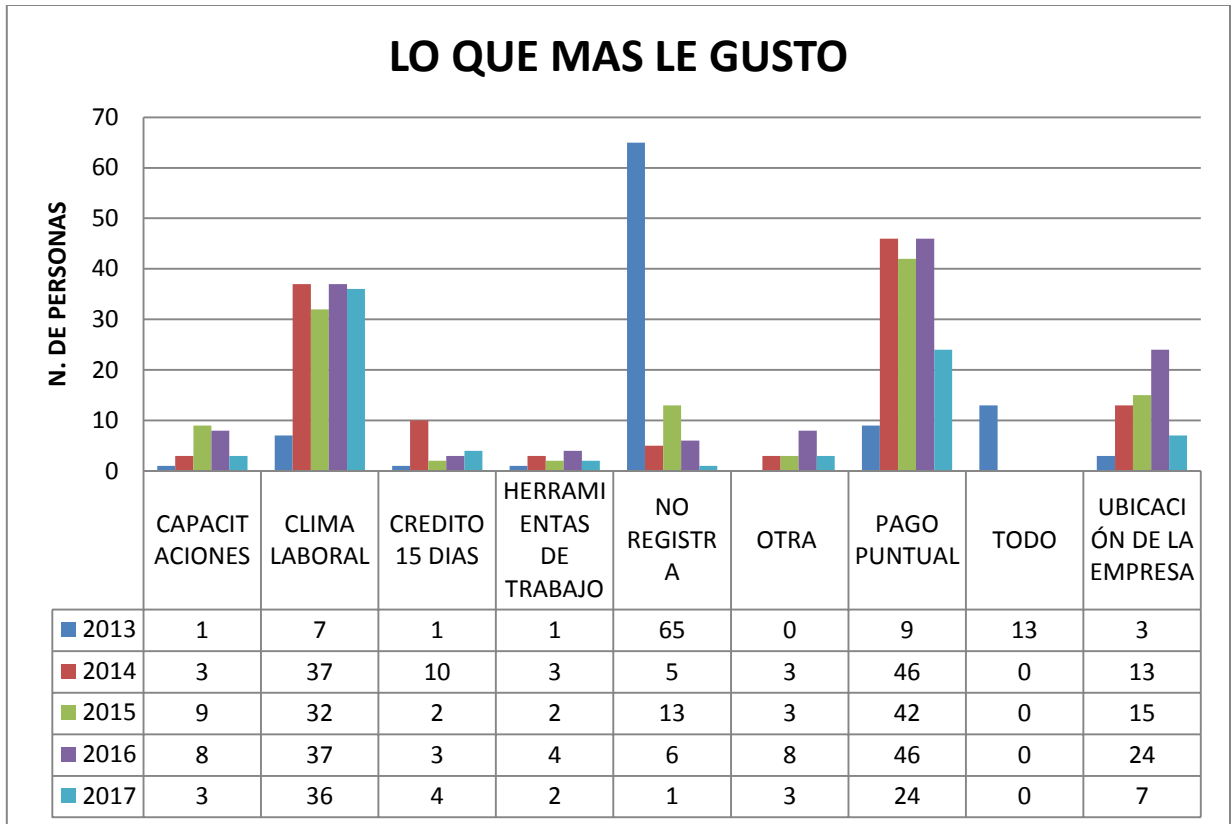
Grafica n° 3: Motivo de retiro. Evidencia que el motivo más predominante de retiro es “otra causa” como por ejemplo cambio de cargo y funciones, negocio propio, noviazgo, inconformidad con la dotación, entre otros, con un acierto mayor de 33 personas y seguido por una mejor oferta de trabajo. Y evidenciando también que el menor motivo de retiro se encuentra por traslado de ciudad o abandono del cargo.



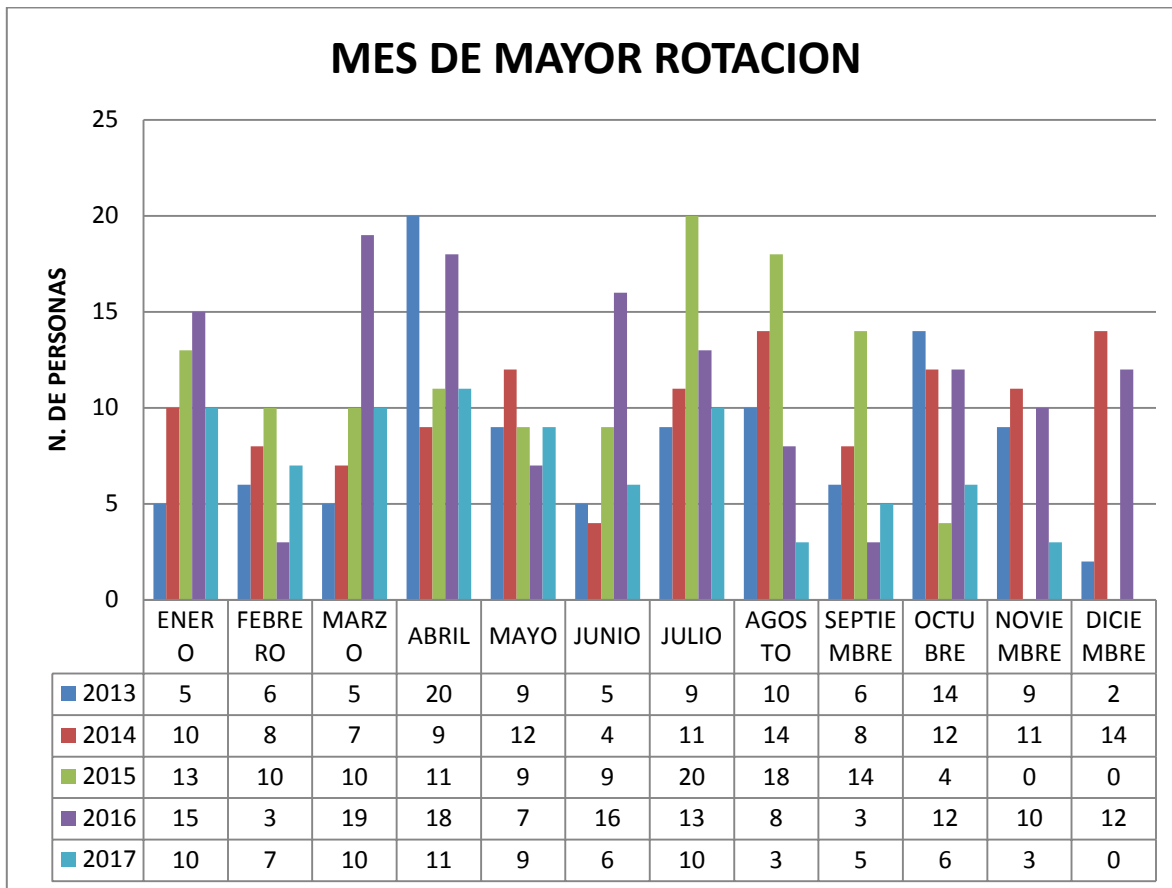
Grafica n° 4: Lo que menos le gusta. En esta grafica se muestra que la mayoría de los empleados no registraron lo que menos les gusta, seguido del clima laboral y las herramientas de trabajo.



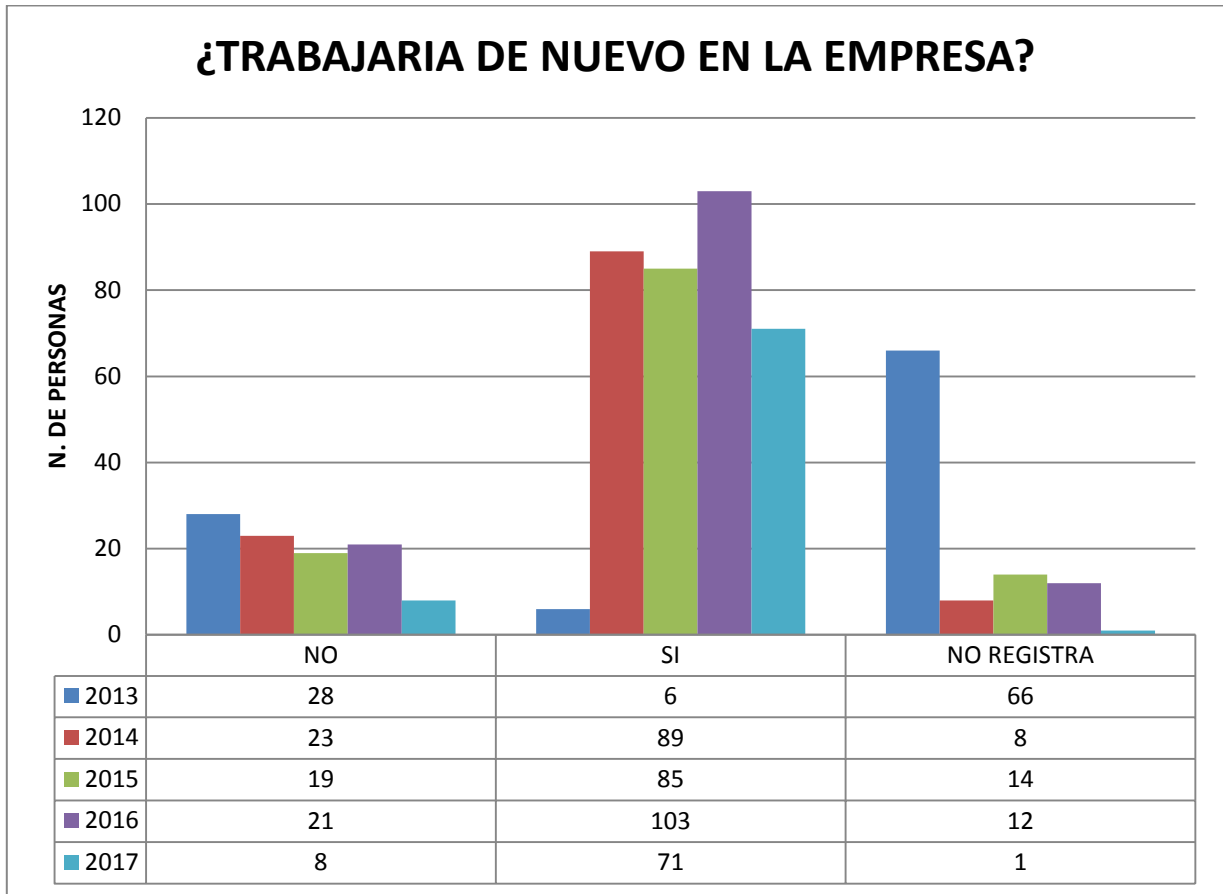
Grafica n° 5: ¿Qué cambiaría? Como lo evidencia la gráfica, los empleados no cambiarían nada de la empresa en la mayoría de los años seguido de los que no registran y dejan en blanco la pregunta.



Grafica n° 6: Lo que más le gusta. En el año 2013, 65 empleados no registraron nada, seguido del pago puntual en donde se evidencia que a la mayoría de los empleados en todos los años fue lo que más le gusta finalizando con el clima laboral.



Grafica n° 7: Mes de mayor rotación. Esta tabla nos muestra que los meses de mayor rotación son abril y julio en los años 2013 y 2015 seguido de marzo y abril en el 2016 y finalizando con los meses agosto, octubre, noviembre y diciembre en la mayoría de los años.



Grafica n° 8: ¿trabajaría de nuevo en la empresa? Como lo evidencia la gráfica, en todos los años en su mayoría los empelados volverían a trabajar en la empresa y 65 empleados en el año 2013 no registran.

RESULTADOS

Durante el ejercicio de la pasantía se revisaron las encuestas de los años 2013, 2014, 2015, 2016 y 2017 siendo un total de 554 encuestas revisadas y tabuladas, se hizo el análisis respectivo y aunque los resultados en algunas variables no fueron las que esperábamos de una u otra forma nos permitieron evidenciar e identificar los aspectos positivos y negativos de la encuesta de retiro. Y así poder implementar estrategias que contribuyan a una mejora en la productividad de los empleados y en cuanto al ambiente laboral de la empresa en cada una de sus áreas.

Aunque en algunos resultados evidenciados como en las gráficas de “lo que menos le gusto” y “lo que más le gusto” o el ¿qué cambiaría? en su mayoría los empleados no registraron o no tienen nada que agregar, lo que conlleva a indagar más a fondo estos aspectos para intervenir de manera positiva y rápida, es decir, no basarnos solo en las encuestas de retiro sino ir más a fondo a las respuestas dadas por los empleados.

Otro resultado no menos importante que todos los demás es en cuanto a las áreas en las que se evidencian mayor rotación, sin dejar atrás las demás áreas no menos involucradas, se realizaran intervenciones tanto a los líderes como a cada uno de los empleados teniendo en cuenta las estrategias planteadas en el proyecto con el fin de prevenir y aumentar la estabilidad del empleado en la empresa, sin dejar atrás las demás variables.

APOYO PROCESO DE SELECCION

En el tiempo de pasantía no solo me enfoque en el proyecto sino también apoye en el proceso de selección teniendo en cuenta la necesidad de la empresa y de cada área correspondiente. Para dicho proceso de selección se tuvo en cuenta los siguientes aspectos:

1. Reclutamiento de las hojas de vida por medio de las bolsas de empleo (Cajasan, Comfenalco, Imebu, Sena, Unireminton, Portal UPB, Olx, facebook, entre otros) y las hojas de vida que son recibidas por el área de información activa en los diferentes puntos.

2. Citación a pruebas (por lo general se programan entre 20 a 30 candidatos por jornada, es decir, mañana y tarde).
3. Aplicación de pruebas, la primera prueba GESTION 360 EVALUACION POR COMPETENCIAS con una duración de 30 minutos. **Anexo 2** y luego se explica la segunda prueba TEST DE ESTILOS SOCIALES. **Anexo 3.**
4. Entrevista, se preselecciona al candidato que cumple con el perfil, se programa para una segunda entrevista con quien sería su jefe inmediato y ya se determina si continúa o no con el proceso de selección.
5. Al candidato seleccionado se le dará la información de los documentos a traer para el proceso de contratación.

A continuación, se presenta el resumen del proceso de selección realizado durante la pasantía.

Tabla N. 1.

MES	CANDIDATOS ENTREVISTADOS	CANDIDATOS APROVADOS
MAYO	481	11
JUNIO	552	8
JULIO	707	10
AGOSTO	351	6
SEPTIEMBRE	266	11
OCTUBRE	311	12
NOVIEMBRE	123	7

Se evidencia la cantidad tanto de los candidatos entrevistados por cada mes para los diferentes cargos y los candidatos aprobados y que cumplen con el perfil para cada cargo.

Tabla N. 2. Se observa las vacantes de los diferentes cargos en cada mes y el número de contratados.

MES	CARGO	N. CONTRATADOS
MAYO	OPERARIO SEGURIDAD	4
	AUXILIAR DE RECAUDO	3
	AUX. NOMINA Y CONTRATACION	1
	AUXILIAR DE FRUVER	1
	AUXILIAR DE PISO	1
JUNIO	PASANTE PSICOLOGIA	1
	AUXILIAR INF. ACTIVA	1
	AUXILIAR DE RECAUDO	4
	APRENDIZ SENA	1
	OPERARIO SEGURIDAD	1
JULIO	PANADERO PASTELERO	1
	AUXILIAR DE PISO	2
	AUXILIAR OPERATIVO FINES DE SEMANA	3
	AUXILIAR DE RECAUDOS	4
	PRACTICANTE SENA ETAPA PRODUCTIVA	1
AGOSTO	LIDER DE GESTION HUM	1
	AUXILIAR DE RECAUDOS	1
	PRACTICANTE UNIVERSI	1
	AUXILIAR DE PISO	2
	AUXILIAR DE RECIBO	1
SEPTIEMBRE	AUXILIAR DE RECIBO	1
	AUXILIAR DE PISO	4
	PANADERO	1
	AUXILIAR DE PANADERIA	1
	APRENDIZ SENA	1
	AUXILIAR DE FRUVER	1
	AUXILIAR OPERATIVO F	2
OCTUBRE	COORDINADOR DE INFOR	1
	COORDINADOR DE TIEMPOS Y MOVIMIENTOS	1
	AUXILIAR DE TIEMPOS Y MOVIMIENTOS	1
	APRENDIZ SENA - CONTABILIDAD	1
	OPERADOR DE SEGURIDAD	3
NOVIEMBRE	AUXILIAR DE RECUADOS	3
	AUXILIAR OPERATIVO FINES DE SEMANA	3
	OPERADOR DE SEGURIDAD	3
	APRENDIZ SENA - RECAUDOS	2
	PSICOLOGA	1
	AUXILIAR DE RECAUDOS	1

CARGO	TOTAL
OPERARIO SEGURIDAD	11
AUXILIAR DE RECAUDO	16
AUX. NOMINA Y CONTRATACION	1
AUXILIAR DE FRUVER	2
AUXILIAR DE PISO	9
PASANTE PSICOLOGIA	1
AUXILIAR INF. ACTIVA	1
APRENDIZ SENA	6
PANADERO PASTELERO	1
AUXILIAR OPERATIVO FINES DE SEMANA	8
LIDER DE GESTION HUM	1
PRACTICANTE UNIVERSI	1
AUXILIAR DE RECIBO	2
PANADERO	1
AUXILIAR DE PANADERIA	1
COORDINADOR DE INFOR	1
COORDINADOR DE TIEMPOS Y MOVIMIENTOS	1
AUXILIAR DE TIEMPOS Y MOVIMIENTOS	1
PSICOLOGA	1

Tabla N. 3. Como lo muestra la tabla se evidencia que los cargos con más cambio de personal son auxiliar de recaudo, operario de seguridad, auxiliar de piso y auxiliar Operativo fines de semana.

Teniendo en cuenta lo anterior y para finalizar desde mi perspectiva considero que los cambios de personal se deben en su mayoría por la falta de liderazgo y sentido humano por parte de los jefes inmediatos, esto y otros factores conllevan a la falta de sentido de pertenencia por la empresa y es muy difícil desde el área de Gestión humana poder llegar a cumplir con el perfil que la empresa busca para que en unos meses ese proceso sea perdido tanto para la empresa como para la persona encargada del proceso de selección.

Gran parte del tiempo está enfocado en el proceso de selección, siempre se está entrevistando con el fin de tener preseleccionados a posibles cargos y así evitar que el proceso de reclutamiento sea lento, se resalta que de los 50 candidatos entrevistados en el día en su mayoría 4 se ajustan al perfil, los demás no cumplen con la perspectiva del cargo, ya sea por la presentación personal, la inexperiencia, su actitud y la edad. Los cargos que más conllevan a la rotación de personal son en las áreas de auxiliares de recaudo, seguridad y piso estas áreas sin desmeritar a las demás son de gran importancia ya que son las que más tienen contacto con los clientes, si los clientes en cada mes ven más personal nuevo no deja buena imagen como tal de la empresa y si genera cierta desconfianza ante la misma.

Sin dejar atrás cargos como líder de gestión humana, coordinador de información activa, fruver, entre otros, son cargos de menor rotación pero que a la hora de reclutar el proceso se torna más lento y complicado, buscar la persona idónea para el cargo no se consigue fácilmente y si lleva de bastante tiempo y dedicación.

Para concluir es importante tener en cuenta las opiniones de los empleados, saber escucharlos, hacerlos sentir que cuentan con el apoyo de gestión humana y estar más cerca a satisfacer sus necesidades favorece mucho la estabilidad de los empleados en cada área y en la empresa.

Desde el área de gestión humana se pretende mejorar la calidad de vida de cada uno de los miembros de la familia Grupo Fexvad, y se pretende cambiar el pensamiento y la percepción que tienen del área que según ellos en su mayoría gestión humana solo son noticias desagradables y llamados de atención, al contrario se quiere lograr un cambio positivo y a favor del área en donde los empelados vean y sientan de gestión humana

DISCUSION

Aunque el proyecto en general no se logró realizar al 100%, algunas de las metas propuestas se plantearon y se han venido realizando a medida del tiempo, ha sido un proceso lento, pero se cuenta con el apoyo de gerencia comercial y toda el área de gestión humana y claro está con todos los empleados internos y operativos.

La responsabilidad que conlleva actuar de forma adecuada dentro y fuera de la organización ya sea con nosotros mismos, con los demás compañeros y con nuestros clientes nos permite crear de Mercasur una gran experiencia de compra y cercanía con cada uno de ellos generando en si una marca diferente a las demás.

Según (Viridiana, 2015, p. 26) “el ambiente organizacional “se refiere a la percepción que tiene un empleado de las expectativas organizacionales”. Lo que le permitirá determinar su estadía en la organización”.

De lo anterior la información transmitida hasta el momento ha generado en cada uno de los empleados cierto interés y motivación por querer cambiar la imagen que tiene actualmente FEXVAD SAS, en cierto modo Gestión humana a generado un gran cambio interno, a esta fecha el área ya no es visto tanto para solo llamados de atención sino al contrario se siente más apoyo por parte del empleado en tener más cercanía con cada uno de los que pertenecemos al área.

Actualmente se hace más acompañamiento a cada uno de los puntos, se busca socializar con cada empelado, retroalimentar algunas funciones y reglas para evitar inconvenientes futuros.

CONCLUSIONES

En cuanto al ejercicio de la pasantía de la psicología organizacional no solo aumento y enriqueció los fundamentos teóricos, sino también permitió afrontar la realidad de la praxis, desenvolviéndome en uno de los ámbitos más vastos de la psicología, lograr ser un artífice de apoyo para una organización con necesidades reales e inmediatas.

Con la encuesta de retiro se logró evidenciar que los empleados que dan por terminado su contrato se debe a una mejor oferta laboral y seguida de otra causa no mencionada por ellos, sin dejar atrás por alguna situación familiar.

Por otra parte, se evidencia que el pago puntual es lo que más les gusta a los empleados y en cuanto al clima laboral se observa que no se muestra mayor diferencia, que existe cierta similitud en los empleados que les gusto el clima laboral y en los empleados que no les gusto el clima laboral.

Otro aspecto a resaltar es que los empleados en su mayoría no registraron ni mencionaron algún cambio que necesitara la empresa, esto se da porque los empleados no están interesados en contribuir para un cambio positivo en la organización.

Como se puede evidenciar en la gráfica que no existe mucha diferencia en los meses de rotación, en cada uno de los años se evidencia cierta similitud y a pesar de ello la mayoría de los empleados no tendrían ningún inconveniente en volver a laborar en la empresa.

Para finalizar y a manera de recomendación es importante trabajar más a fondo con el personal interno, estar en constante cercanía y atención a las problemáticas vistas y dialogadas por los mismo integrantes y representantes de cada área.

A su vez, se le recomienda al equipo directivo y al departamento de Psicología continuar con el apoyo y acompañamiento de una practicante de psicología en la organización, ya que el trabajo que se realiza en el área de gestión humana no da a vasto para un solo profesional y de una u otra forma la practicante le servirá de apoyo y colaboración en dicho trabajo.

Y por último es importante tener en cuenta el mejoramiento del formato encuesta de retiro para así poder obtener la información necesaria.

REFERENCIAS

- Aguilar, V., Cruz, D & Jiménez, R. (2007). Bienestar social laboral desde la perspectiva de calidad de vida a partir de la producción escrita y la percepción de docentes especialistas. Periodo 1995 - 2005 en Bogotá D.C. Estado del arte. Universidad de la Salle. Bogotá. (p.23)
- Aguilar, V. (2015). Propuestas para reducir el índice de rotación en la empresa saljamex servicios s.a de c.v. Mexico, p. 26
- Cornejo, M & Lucero, M. (2005). Preocupaciones vitales en estudiantes universitarios relacionados con bienestar psicológico y modalidades de afrontamiento. Fundamentos en Humanidades, Sin mes, 143-153.
- Córdoba, E. (2008/2010). Factores psicosociales y su influencia en el bienestar laboral. Trabajo especialización. Universidad de buenos Aires. (P.p.4-18).
- Cucua, I., Álvarez, H., Medina, L., González, D & Parra, L. (2013). Impacto del bienestar laboral en el personal administrativo de la empresa cibertec. Universidad Nacional Abierta y a distancia Unad. Ciencias económicas administrativas y contables. Villavicencio- Meta. (P.p. 17-18)
- Delgado, J. (2014). Motivación organizacional y bienestar laboral. Diplomado alta gerencia. Universidad militar nueva granada. (P.p.5-6-7)
- Fexvad. S.A.S. Inducción cultura corporativa. Manual de gestión de punto de venta.
- González, M. (2006). La rotación del personal como un elemento laboral. Tesis para optar al grado de maestría en psicología laboral y organizacional. Recuperado de <http://eprints.uanl.mx/1718/1/1020154556.PDF>

Mansolliert, R & Aparicio, M. (2011). El bienestar psicológico en el trabajo y su vinculación con el afrontamiento en situaciones conflictivas. *Psicoperspectivas individuo y sociedad.* (p.p.210- 212)

ANEXOS

Anexo 1:

1. DATOS PERSONALES			
Nombre Completo			
Cargo			
Fecha	Ingreso		Retiro
	DD	MM	AAAA
Tiempo total laborado	Años:	Meses:	Días:
Jefe Inmediato			
2. MOTIVO DE RETIRO			
Por favor elija una opción y explique el motivo			
a. Retiro Voluntario			
Salario		Incompatibilidad horarios para estudio	
Relación con Líder Inmediato		Jornadas y horarios de trabajo	
Relación con Compañeros		Problemas de salud	
Ambiente de Trabajo		Falta de oportunidades para su carrera	
Inconformidad con las tareas asignadas		Situación familiar	
Otra causa, cuál?		Mejor oferta laboral **	
Explique			
** Si el motivo de su retiro es una mejor oferta laboral, por favor cuéntenos qué ventajas tendrá que no tuvo con nosotros			
Empresa			
Cargo			
Ventajas (salario, tipo de contrato, horarios, capacitación, etc.)			
b. Terminación de Contrato			
Término contrato a término fijo		Término contrato con justa causa	
Término de Contrato sin justa causa		Período de prueba	
3. ASPECTOS RELACIONADOS CON EL CARGO			
a. Inducción			
Elija una respuesta de acuerdo a su caso particular			
Recibió inducción corporativa:		Si recibió la inducción califique:	
Sí___	No___	Excelente___	Buena___ Deficiente___

Recibió inducción del cargo: Sí ___ No ___	Si recibió la inducción califique: Excelente ___ Buena ___ Deficiente ___
b. Desempeño	
Se sintió satisfecho en su puesto de trabajo: Sí ___ No ___ ¿Por qué?	
Posibilidades de proyección dentro de la empresa: Excelente ___ Buena ___ Deficiente ___ ¿Por qué?	
c. Clima Laboral	
Califique su relación con	
Jefe inmediato: Excelente ___ Buena ___ Regular ___ Mala ___	
Compañeros de trabajo: Excelente ___ Buena ___ Regular ___ Mala ___	
Otras áreas: Excelente ___ Buena ___ Regular ___ Mala ___	
Lo que más le gustó de su estadía en la empresa fue: (Por favor escoja sólo una)	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Clima laboral ___ ▪ Capacitaciones ___ ▪ Ubicación de la empresa ___ ▪ Pago puntual, legalidad, claridad y transparencia en los pagos ___ ▪ Herramientas de trabajo ___ ▪ Crédito 15 días ___ ▪ Otro ___ Cual? _____ 	
Lo que menos le gustó de su estadía en la empresa fue: (por favor escoja sólo una)	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Clima laboral ___ ▪ Salario ___ ▪ Herramientas de trabajo ___ ▪ Ubicación de la empresa ___ ▪ Otro ___ Cual? _____ 	
Que piensa sobre Mercasur/Tiendas M, ¿qué cambiaría?	
Si tuviera la oportunidad de trabajar nuevamente aquí, ¿lo haría? Sí ___ No ___ ¿Por qué?	

Anexo 2



HOJA DE RESPUESTAS

ADMINISTRATIVO / OPERATIVO



Nombre:

Edad:

Género: M F

Cédula:

Cargo:

Fecha:

Instrucciones:
 Antes de diligenciar la hoja de respuestas lea con atención las instrucciones.
 En el cuadernillo anexo encuentra una serie de afirmaciones que corresponden a situaciones que pueden presentarse en su trabajo; usted deberá marcar en la hoja de respuestas de acuerdo a su situación particular y conforme a las siguientes condiciones:

Si la situación planteada tiene poco o nada que ver con usted.	Marque	(A)
Si la situación planteada algunas o la mitad de las ocasiones tiene que ver con usted.	Marque	(B)
Si la situación planteada tiene que ver con usted La mayoría o todas las ocasiones	Marque	(C)

Recuerde marcar adecuadamente en el círculo que corresponde a la opción con la cual usted se identifica más:

Correcto



(A) (B) (C)

Incorrecto



(A) (X) (C)



(A) (Z) (C)

Recuerde que no hay respuestas correctas o incorrectas ya que todas las opciones son igualmente válidas.
 Responda de la manera más honesta y sincera que le sea posible y sin dejarse afectar por lo que cree que los demás consideran correcto o adecuado. Señale **ÚNICAMENTE** una opción en cada caso sin dejar preguntas por responder y de acuerdo a como es usted en el trabajo.
 Comience a responder cuando el evaluador se lo indique.

TIENE 30 MINUTOS PARA DESARROLLAR LA PRUEBA.

RECUERDE: DE SU SINCERIDAD DEPENDE EL RESULTADO DE LA PRUEBA

1	(A) (B) (C)	16	(A) (B) (C)	31	(A) (B) (C)	46	(A) (B) (C)	61	(A) (B) (C)	76	(A) (B) (C)
2	(A) (B) (C)	17	(A) (B) (C)	32	(A) (B) (C)	47	(A) (B) (C)	62	(A) (B) (C)	77	(A) (B) (C)
3	(A) (B) (C)	18	(A) (B) (C)	33	(A) (B) (C)	48	(A) (B) (C)	63	(A) (B) (C)	78	(A) (B) (C)
4	(A) (B) (C)	19	(A) (B) (C)	34	(A) (B) (C)	49	(A) (B) (C)	64	(A) (B) (C)	79	(A) (B) (C)
5	(A) (B) (C)	20	(A) (B) (C)	35	(A) (B) (C)	50	(A) (B) (C)	65	(A) (B) (C)	80	(A) (B) (C)
6	(A) (B) (C)	21	(A) (B) (C)	36	(A) (B) (C)	51	(A) (B) (C)	66	(A) (B) (C)	81	(A) (B) (C)
7	(A) (B) (C)	22	(A) (B) (C)	37	(A) (B) (C)	52	(A) (B) (C)	67	(A) (B) (C)	82	(A) (B) (C)
8	(A) (B) (C)	23	(A) (B) (C)	38	(A) (B) (C)	53	(A) (B) (C)	68	(A) (B) (C)	83	(A) (B) (C)
9	(A) (B) (C)	24	(A) (B) (C)	39	(A) (B) (C)	54	(A) (B) (C)	69	(A) (B) (C)	84	(A) (B) (C)
10	(A) (B) (C)	25	(A) (B) (C)	40	(A) (B) (C)	55	(A) (B) (C)	70	(A) (B) (C)	85	(A) (B) (C)
11	(A) (B) (C)	26	(A) (B) (C)	41	(A) (B) (C)	56	(A) (B) (C)	71	(A) (B) (C)	86	(A) (B) (C)
12	(A) (B) (C)	27	(A) (B) (C)	42	(A) (B) (C)	57	(A) (B) (C)	72	(A) (B) (C)	87	(A) (B) (C)
13	(A) (B) (C)	28	(A) (B) (C)	43	(A) (B) (C)	58	(A) (B) (C)	73	(A) (B) (C)	88	(A) (B) (C)
14	(A) (B) (C)	29	(A) (B) (C)	44	(A) (B) (C)	59	(A) (B) (C)	74	(A) (B) (C)	89	(A) (B) (C)
15	(A) (B) (C)	30	(A) (B) (C)	45	(A) (B) (C)	60	(A) (B) (C)	75	(A) (B) (C)	90	(A) (B) (C)

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 del autor
 Todos los Derechos Reservados. Copyright 2001 - 2013. R.H.T. Diagnóstico y Soluciones Empresariales Ltda.
 PBX. (571) 5 33 47 49 - e-mail: info@rhtconsultores.net - Website: www.rhtconsultores.net - Bogotá - Colombia

Anexo 3:

TEST DE ESTILOS SOCIALES

En cada una de las siguientes líneas de cuatro palabras, subraye sobre la letra delante de la palabra que más aplica a usted. Continúe hasta terminar las 40 líneas

F	_____
E	_____
A	_____
D	_____

1	2	3	4	1	2	3	4
Animado	Aventurero	Analítico	Adaptable	F	E	A	D
Persistente	Juguetón	Persuasivo	Plácido	A	F	E	D
Sumiso	Abnegado	Sociable	Decidido	D	A	F	E
Considerado	Controlado	Competitivo	Convincente	A	D	E	F
Entusiasta	Respetuoso	Reservado	Recurso	F	A	D	E
Tranquilo	Sensible	Autosuficiente	Enérgico	D	A	E	F
Planificador	Paciente	Positivo	Activista	A	D	F	E
Seguro	Espontáneo	Puntual	Tímido	E	F	A	D
Ordenado	Atento	Abierto	Optimista	A	D	E	F
Amigable	Fiel	Humorístico	Dominante	D	A	F	E
Osado	Encantador	Diplomático	Detallista	E	F	D	A
Alegre	Constante	Culto	Confiado	F	A	D	E
Idealista	Independiente	Inofensivo	Inspirador	A	E	D	F
Cálido	Decisivo	Humor Seco	Introspectivo	F	E	A	D
Conciliador	Músico	Instigador	Cordial	D	F	E	A
Considerado	Tenaz	Hablador	Tolerante	A	E	F	D
Escucha	Leal	Líder	Vivaz	D	A	E	F
Contento	Jefe	Organizado	Listo	D	E	A	F
Perfeccionista	Permisivo	Productivo	Popular	A	D	E	F
Jovial	Atrevido	Se comporta bien	Equilibrado	F	E	A	D
Estridente	Mandón	Apocado	Soso	F	E	D	A
Indisciplinado	Apático	Sin Entusiasmo	Implacable	F	D	A	E
Reticente	Resentido	Resistente	Repetidor	D	A	E	F
Exigente	Temeroso	Olvidadizo	Franco	A	D	F	E
Impaciente	Inseguro	Indeciso	Interrumpe	E	A	D	F
Impopular	No se compromete	Imprevisible	Frío	A	D	F	E
Terco	Descuidado	Difícil de contentar	Vacilante	E	F	A	D
Insípido	Pesimista	Orgullosa	Poca Firmeza	D	A	E	F
Iracundo	Sin Motivación	Argumentador	Taciturno	E	D	F	A
Ingenuo	Negativo	Nervioso	Desprendido	F	A	E	D
Ansioso	Abstraído	Adicto al trabajo	Egocéntrico	D	A	E	F

Susceptible	Indiscreto	Tímido	Hablador	A	E	D	F
Dudoso	Desorganizado	Dominante	Deprimido	D	F	E	A
Inconsistente	Introvertido	Intolerante	Indiferente	F	A	E	D
Desordenado	Moroso	Quejumbroso	Manipulador	F	D	A	E
Lento	Testarudo	Ostentoso	Esceptico	D	E	F	A
Solitario	Prepotente	Perezoso	Emocional	A	E	D	F
Susceptible	Suspica	Malgeniado	Divagador	D	A	E	F
Vengativo	Inquieto	Poca Voluntad	Precipitado	A	F	D	E
Pasivo	Crítico	Astuto	Variable	D	A	E	F