

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS
CENTRO DE INVESTIGACIONES EN PSICOLOGÍA -CIEPs-

“MAYRA GUTIÉRREZ”

**“CARACTERÍSTICAS DE LA PERSONALIDAD Y SU INFLUENCIA EN EL
RENDIMIENTO LABORAL EN LOS COLABORADORES DEL CALL CENTER
DE UNA ENTIDAD FINANCIERA”**

JONATHAN RICARDO HERNÁNDEZ LEIVA

MARÍA GEORGINA WALESKA MIRUSLAVA MOSCOSO RAMOS

GUATEMALA, MAYO DE 2018

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS
CENTRO DE INVESTIGACIONES EN PSICOLOGÍA -CIEPs-
“MAYRA GUTIÉRREZ”**

**“CARACTERÍSTICAS DE LA PERSONALIDAD Y SU INFLUENCIA EN EL
RENDIMIENTO LABORAL EN LOS COLABORADORES DEL CALL CENTER
DE UNA ENTIDAD FINANCIERA”**

**INFORME FINAL DE INVESTIGACIÓN PRESENTADO AL HONORABLE
CONSEJO DIRECTIVO
DE LA ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS**

POR

JONATHAN RICARDO HERNÁNDEZ LEIVA

MARÍA GEORGINA WALESKA MIRUSLAVA MOSCOSO RAMOS

**PREVIO A OPTAR AL TÍTULO DE
ORIENTADORES VOCACIONALES Y LABORALES**

EN EL GRADO ACADÉMICO DE

TÉCNICOS UNIVERSITARIOS

GUATEMALA, MAYO DE 2018

CONSEJO DIRECTIVO
ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS
UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA



M.A. MYNOR ESTUARDO LEMUS URBINA

DIRECTOR

LICENCIADA JULIA ALICIA RAMIREZ ORIZABAL

SECRETARIA

LICENCIADA KARLA AMPARO CARRERA VELA

LICENCIADA CLAUDIA JUDITH FLORES QUINTANA

REPRESENTANTES DE LOS PROFESORES

PABLO JOSUE MORA TELLO

MARIO ESTUARDO SITAVÍ SEMEYÁ

REPRESENTANTES ESTUDIANTILES

LICENCIADA LIDEY MAGALY PORTILLO PORTILLO

REPRESENTANTE DE EGRESADOS



UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS



c.c. Control Académico
CIEPs.
Reg.0159-2015
CODIPs. 888-2018

De Orden de Impresión Informe Final de Investigación

22 de marzo de 2018

Estudiantes

María Georgina Waleska Miruslava Moscoso Ramos
Jonathan Ricardo Hernández Leiva
Escuela de Ciencias Psicológicas
Edificio

Estudiantes:

Para su conocimiento y efectos consiguientes, transcribo a ustedes el Punto DÉCIMO OCTAVO (18º.) del Acta VEINTIDÓS GUIÓN DOS MIL DIECIOCHO (22-2018), de la sesión celebrada por el Consejo Directivo el 22 de marzo de 2018, que copiado literalmente dice:

DÉCIMO OCTAVO: El Consejo Directivo conoció el expediente que contiene el Informe Final de Investigación, titulado: **“CARACTERÍSTICAS DE LA PERSONALIDAD Y SU INFLUENCIA EN EL RENDIMIENTO LABORAL EN LOS COLABORADORES DE CALL CENTER DE UNA ENTIDAD FINANCIERA”**, de la carrera de **Orientación Vocacional y Laboral**, realizado por:

María Georgina Waleska Miruslava Moscoso Ramos
Jonathan Ricardo Hernández Leiva

CARNÉ No. 2007-13874
CARNÉ No. 2008-20393

El presente trabajo fue asesorado durante su desarrollo por la Licenciada Milena Beatriz Trejo Marroquín, y revisado por la Licenciada Ninfa Cruz Oliva. Con base en lo anterior, el Consejo Directivo **AUTORIZA LA IMPRESIÓN** del Informe Final para los Trámites correspondientes de graduación, los que deberán estar de acuerdo con el Instructivo para Elaboración de Investigación de Tesis, con fines de graduación profesional.

Atentamente,

“ID Y ENSEÑAD A TODOS”

Licenciada Julia Alicia Ramírez Orizábal
SECRETARIA



/Gaby



INFORME FINAL

Guatemala, 07 de marzo de 2018

Señores
Consejo Directivo
Escuela de Ciencias Psicológicas
Centro Universitario Metropolitano

Me dirijo a ustedes para informarles que la licenciada **Ninfa Cruz Oliva** ha procedido a la revisión y aprobación del **INFORME FINAL DE INVESTIGACIÓN** titulado:

“CARACTERÍSTICAS DE LA PERSONALIDAD Y SU INFLUENCIA EN EL RENDIMIENTO LABORAL EN LOS COLABORADORES DE CALL CENTER DE UNA ENTIDAD FINANCIERA”.

ESTUDIANTES:

María Georgina Waleska Miruslava Moscoso Ramos
Jonathan Ricardo Hernández Leiva

DPI. No.
2608786850101
1970607060101

CARRERA: Orientación Vocacional y Laboral

El cual fue aprobado el 25 de octubre de 2017 por el Centro de Investigaciones en Psicología CIEPs. Se recibieron documentos originales completos el 05 de marzo de 2018, por lo que se solicita continuar con los trámites correspondientes para obtener **ORDEN DE IMPRESIÓN**.

“ID Y ENSEÑAD A TODOS”

Licenciado Rafael Estuardo Espinoza Méndez
Coordinador
Centro de Investigaciones en Psicología CIEPs.
“Mayra Gutiérrez”



Centro Universitario Metropolitano -CUM- Edificio “A”
9ª. Avenida 9-45, zona 11 Guatemala, C.A. Teléfono: 24187530

Guatemala, 07 de marzo de 2018

Licenciado Rafael Estuardo Espinoza Méndez
Coordinador
Centro de Investigaciones en Psicología CIEPs
Escuela de Ciencias Psicológicas

De manera atenta me dirijo a usted para informarle que he procedido a la revisión del INFORME FINAL DE INVESTIGACIÓN, titulado:

“CARACTERÍSTICAS DE LA PERSONALIDAD Y SU INFLUENCIA EN EL RENDIMIENTO LABORAL EN LOS COLABORADORES DE CALL CENTER DE UNA ENTIDAD FINANCIERA”.

ESTUDIANTES:

María Georgina Waleska Miruslava Moscoso Ramos
Jonathan Ricardo Hernández Leiva

DPI. No.
2608786850101
1970607060101

CARRERA: Orientación Vocacional y Laboral

Por considerar que el trabajo cumple con los requisitos establecidos por el Centro de Investigaciones en Psicología, emito **DICTAMEN FAVORABLE** el 25 de octubre de 2017, por lo que se solicita continuar con los trámites respectivos.

Atentamente,

“ID Y ENSEÑAD A TODOS”

Licenciada Ninfa Cruz Oliva
DOCENTE REVISORA



Guatemala octubre de 2017

Licenciado
Estuardo Espinosa
Coordinador
Centro de Investigaciones en Psicología
-CIEPs- "Mayra Gutiérrez"

Por este medio me permito informarle que he tenido bajo mi cargo la asesoría de contenido del informe final de investigación titulado "Características de personalidad y su influencia en el rendimiento laboral en los colaboradores de call center de una entidad financiera, 2017" Jonathan Ricardo Hernández Leiva con número de carne 200820393 y María Georgina Waleska Miruslava Moscoso Ramos con número de carne 200713874,

El trabajo fue realizado a partir abril de 2015 hasta octubre de 2017

Esta investigación cumple con los requisitos establecidos por el Centro de Investigaciones en Psicología, por lo que emito DICTAMEN FAVORABLE Y solicito se proceda a la revisión y aprobación correspondiente.

Sin otro particular, me suscribo,

Atentamente,



Licenciada Milena Beatriz Trejo Marroquín
Título profesional Licenciatura en Psicología Colegiado Activo No. 6288
Asesor de Contenido

Licda. Milena Trejo de Hilario
Orientadora Vocacional y Laboral
Psicóloga
Colegiado 6288

Guatemala Julio de 2017

Docente encargado (a):

Centro de Investigaciones en Psicología – CIEPs –

Universidad de San Carlos de Guatemala

Presente

Docente encargado (a)

Le saludo cordialmente deseando éxitos en sus actividades diarias.

El motivo de la presente es para informar que el proyecto, titulado "Características de la personalidad y su influencia en el rendimiento laboral de los colaboradores de call center de una entidad financiera", se realizó con los colaboradores del área de call center de dicha empresa.

Realizado en el mes de julio del presente año por los estudiantes, Jonathan Ricardo Hernández Leiva con número de carne 200820393 y María Georgina Waleska Miruslava Moscoso Ramos con número de carne 200713874, quienes realizaron el levantamiento de la información, aplicación de pruebas psicométricas y las encuestas programadas en la empresa.

Sin otro particular

Atentamente,



Silvia Carolina Rodriguez
Centro de Información y Soporte (CIS)

PADRINOS DE GRADUACIÓN

POR: JONATHAN RICARDO HERNÁNDEZ LEIVA

ANDREA SUSANA SOSA GIRÓN DE CASTRO

LICENCIADA EN PSICOLOGÍA

COLEGIADO ACTIVO NO. 642

OTONIEL MONTENEGRO ESCOBAR

LICENCIADO EN PSICOLOGÍA

COLEGIADO ACTIVO NO. 6280

POR: MARÍA GEORGINA WALESKA MIRUSLAVA MOSCOSO RAMOS

CLAUDIA VERÓNICA MONZÓN

LICENCIADA EN CIENCIAS ECONÓMICAS

COLEGIADO ACTIVO NO. 18500

ANA LETICIA MONTÚFAR

LICENCIADO EN PSICOLOGÍA

COLEGIADO ACTIVO NO. 3422

ACTO QUE DEDICO A:

Madre: Evelyn Edith Leiva Orantes

Por su amor incondicional y formarme como el hombre que soy el día de hoy.

Padre: Martin Ricardo Hernández Salvatierra

Por ser ejemplo de lucha constante, mi guía y consejero. El hombre más admirable que he conocido.

Hermanos: Diego y Karla

Por ser mi inspiración para lograr muchas de mis metas y contar con su apoyo siempre.

Amigos

Por todos los momentos que vivimos juntos, hoy que nuestras vidas han tomado rumbos distintos los recuerdo con mucho cariño.

Pareja

Por todo su apoyo en la culminación de este proyecto de vida y los proyectos que están por venir.

Dios

Por permitirme vivir este momento de en mi vida.

Jonathan Ricardo Hernández Leiva

ACTO QUE DEDICO A:

Dios

Por ser mi razón de vida, por ser mi guía y luz en los momentos de obscuridad, por darme la dicha de llegar a este momento de mi vida.

Padres

Oswaldo y Lucky por inculcarme el temor a Dios, por instruirme en la senda de valores, por velar mis metas y sueños, por su apoyo, cuidado y motivación en cada paso de mi vida.

Hermana y cuñado: Amanda y Mario

Por su cuidado, apoyo, alegrías y tiempo compartido.

Familia Zepeda

Por estar conmigo en los retos adquiridos a lo largo de estos 5 años, por su apoyo, protección y amor incondicional.

Mejor amigo: Jhonathan Rodas

Por inspirarme a ser mejor persona, por cuidarme, por compartir mis experiencias y por estar siempre que lo necesite.

Mi compañero de tesis: Jonathan Hernández

Por su apoyo y comprensión a lo largo del proceso, sin él no hubiera sido posible llegar a este momento.

Padrinos de graduación: Claudia, Ana y Armando

Por guiarme e inspirarme a ser una mejor profesional y enseñarme a seguir mis motivaciones

María Georgina Waleska Miruslava Moscoso Ramos

AGRADECIMIENTOS A:

La Entidad Financiera
Ubicada en la zona 2 de Mixco, Guatemala

Gerente de operaciones de la Entidad Financiera
Licenciada Silvia Rodríguez

Nuestra revisora
Licenciada Ninfa Cruz

Nuestra casa de estudios
Universidad de San Carlos de Guatemala
Escuela de Ciencias Psicológicas

ÍNDICE

Pág.

Resumen

Prólogo

Capítulo I

1 Planteamiento del problema y marco teórico

1.1 Planteamiento del problema	5
1.2 Objetivos	9
1.3 Marco teórico	10
1.3.1 Personalidad	10
1.3.2 Teoría del aprendizaje cognoscitivo social	12
1.3.3 Evaluación de la personalidad	13
1.3.4 Trabajo de call center	15
1.3.5 Rendimiento laboral	17
1.3.6 Evaluación de desempeño	20
1.3.7 Métodos de evaluación de desempeño	23
1.3.8 Motivación	25

Capítulo II

2 Técnicas e instrumentos

2.1 Enfoque y modelo de investigación	31
2.1.1 Hipótesis	31
2.1.1.1 Variables	31
2.2 Técnicas	32
2.2.1 Técnicas de muestreo	32
2.2.2 Técnicas de recolección de datos	33
2.2.3 Técnicas de análisis de datos	33
2.3 Instrumentos	34
2.4 Operacionalización de los objetivos	37

Capítulo III

3 Presentación, análisis e interpretación de los resultados

3.1 Características del lugar y de la muestra.....	38
3.1.1 Características del lugar.....	38
3.1.2 Características de la muestra.....	38
3.2 Presentación y análisis de resultados.....	39
3.3 Análisis general	60

Capítulo IV

4 Conclusiones y recomendaciones

4.1 Conclusiones	63
4.2 Recomendaciones	64

Bibliografía.....	65
-------------------	----

Anexos

RESUMEN

“CARACTERÍSTICAS DE PERSONALIDAD Y SU INFLUENCIA EN EL RENDIMIENTO LABORAL EN LOS COLABORADORES DEL CALL CENTER DE UNA ENTIDAD FINANCIERA, 2017”

Autores: María Georgina Waleska Miruslava Moscoso Ramos
Jonathan Ricardo Hernández Leiva

El objetivo principal de la presente investigación fue establecer cuáles son las características de la personalidad y su influencia en el rendimiento laboral a través de la evaluación de las variables de personalidad: dominancia, influencia, estabilidad y control. En el estudio se responde a las siguientes preguntas de investigación: ¿qué indicadores de medición utiliza la entidad financiera para medir el rendimiento laboral del colaborador de call center?, ¿cuáles son las características de la personalidad que favorecen el rendimiento laboral de un colaborador de call center?, ¿cuáles son las condiciones ambientales que pueden influir en el rendimiento laboral de un colaborador de call center?, y por último se deseó conocer ¿qué herramientas utiliza la empresa de call center para optimizar el rendimiento laboral?

En este estudio se aplicaron pruebas psicométricas y encuestas a un grupo de cuarenta colaboradores de call center y se realizaron entrevistas con el coordinador de recursos humanos del departamento de call center de entidad financiera.

Se concluye en el estudio que las características de la personalidad no influyen para que el colaborador obtenga o no un resultado satisfactorio en la evaluación del desempeño que aplica la entidad financiera, sin embargo, éstas pueden, en los colaboradores, facilitar su adaptación y ajuste de conductas; que les permitan obtener mejores resultados con menor esfuerzo.

PRÓLOGO

En la actualidad la medición del desempeño laboral a través de indicadores de logro, es una herramienta de gestión del talento humano que permite a las empresas la revisión formal de los resultados laborales de forma periódica, para detectar las fortalezas y las áreas de mejora en sus colaboradores y así potencializar el rendimiento a través de una retroalimentación oportuna. De la misma manera esta evaluación permite a los colaboradores un análisis del desarrollo de las atribuciones del puesto que desempeñan, brindándoles la oportunidad de mejorar en el rendimiento laboral.

La investigación titulada “Características de personalidad y su influencia en el rendimiento laboral en los colaboradores de call center de una entidad bancaria” contribuye principalmente a establecer la relación que pueden tener las características propias de la personalidad de cada colaborador y su influencia en el rendimiento laboral. Para ello el estudio refleja las condiciones higiénicas y motivacionales a la que los colaboradores se encuentran expuestos mientras laboran y las características de personalidad en relación a la evaluación de desempeño que se realiza periódicamente en la empresa.

El presente estudio tiene impacto para el departamento de recursos humanos, ya que podrá tomar en cuenta las diferencias individuales reflejadas en las características de la personalidad de cada colaborador y la influencia de éstas sobre el rendimiento laboral al evaluar el desempeño de los colaboradores. Al tomar en cuenta la personalidad como una variable de la evaluación del cumplimiento de indicadores de logro de los colaboradores, cada jefe inmediato puede brindar una retroalimentación efectiva, con la asesoría de recursos humanos, sobre cómo mejorar o mantener los resultados de las atribuciones que desempeñan brindándoles estrategias oportunas para cumplir con los objetivos organizacionales.

El desconocimiento sobre la importancia de características individuales de los colaboradores y la influencia de factores ambientales dentro de las empresas puede encaminar a una serie de problemáticas con respecto a la gestión del desempeño y alcance de los indicadores del rendimiento laboral, es por ello que es importante que la entidad financiera valore a los colaboradores como seres holísticos al tomar en cuenta la personalidad y los factores ambientales como variables influyentes en la conducta laboral, para establecer estrategias oportunas que permitan potencializar el rendimiento laboral.

Las dimensiones de la personalidad evaluadas en la siguiente investigación son las siguientes: dominante, la cual se centra en moldear su ambiente para vencer la oposición y así lograr resultados; la influyente, que su énfasis se centra en moldear su ambiente por medio de su persuasión sobre los demás; estable, que se centra en colaborar con los demás dentro de las circunstancias existentes, para poder llevar a cabo su trabajo; y concienzudo, cuyo énfasis se centra en trabajar con constancia dentro de las circunstancias presentes, para asegurarse de lograr calidad y precisión en la ejecución de las tareas, en este sentido, conocer las diferentes características de la personalidad contribuye a entender por qué un colaborador tiene un alto o bajo desempeño según la personalidad o si el rendimiento puede depender por una o varias dimensiones de la personalidad predominantes ante las demás, esto permite conocer las necesidades personales, el ambiente preferido por la persona así como estrategias para ser más efectivo. También brinda la oportunidad de explorar el índice de intensidad para conocer sus fortalezas y áreas de mejora.

En este sentido se espera que la presente investigación sea una herramienta fundamental de diagnóstico a nivel organizacional y que a partir de ella puedan dentro de la empresa emprender nuevas decisiones que beneficien no sólo a la empresa sino también al capital humano dentro de la misma.

Por parte de los autores de este trabajo se extiende un profundo agradecimiento al lector que se interesó por el tema de la presente investigación, se espera que sea de su agrado y le pueda aportar a su formación y experiencia profesional. Agradecemos profundamente a la Universidad de San Carlos de Guatemala y a la Escuela de Ciencias Psicológicas, así como a la entidad financiera y todas las personas que aportaron su experiencia y conocimiento para el desarrollo de este proyecto.

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA Y MARCO TEÓRICO

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El objetivo fundamental de toda empresa se orienta en obtener ganancias de acuerdo a los resultados que obtienen en base a los esfuerzos que cada uno de sus colaboradores realiza para alcanzar las metas que les son exigidas, estas exigencias son cada vez más altas debido a la alta competencia y el valor agregado que cada cliente espera al adquirir un producto y/o servicio. Dentro de las instituciones es responsabilidad del departamento de Recursos Humanos contratar al talento idóneo para desempeñar cada puesto dentro de la organización, pese a grandes esfuerzos no todos los colaboradores tienen un alto desempeño como es lo esperado por el patrono y es aquí donde surge la siguiente interrogante ¿Qué se podría hacer como gestores del capital humano para incrementar la productividad de los colaboradores que, según escalas de medición, se encuentran por debajo de los resultados esperados?

Actualmente, en Guatemala, se vive en una cultura capitalista y con escasos recursos de desarrollo profesional. *“En el 2013 el 70% de la población tiene menos de treinta años y de todos los jóvenes solamente el 10% obtiene un empleo formal, anualmente son cuatro mil jóvenes los que intentan ingresar al mercado laboral pero la situación económica del país, la falta de inversiones y fuentes de empleo han generado poca esperanza de desarrollo humano”*¹. Pese a estas estadísticas gran cantidad de personas contratadas por un patrono no muestran el rendimiento esperado por la empresa asociado entre otras situaciones a la falta de información, actualización, profesionalización y estrategias potencializadoras de la productividad. Sin embargo, también es importante mencionar que el desempeño laboral también depende de una

¹ Hispan TV. Noticiero GT. Reportaje conducido por Hector Chinchilla, 2014.

variedad de factores ambientales y del puesto de trabajo sumando a las habilidades del talento humano que si no se tienen estas difícil será alcanzar las metas del puesto de trabajo. Para ello la selección de personal adecuada es fundamental.

Existe una gran diversidad de factores que influyen en el alto o bajo desempeño laboral, por ejemplo, una persona que presenta problemas familiares puede disminuir su rendimiento. Entre tantas circunstancias a las que un colaborador puede estar expuesto, los profesionales en la gestión del talento humano deben evaluar aquellas que se encuentran relacionadas directamente a factores organizacionales que podrían promover un alto desempeño dentro de las empresas, sin embargo, es importante recalcar que estos factores pueden ser extremadamente simples o sencillos y si se descuidan con el fin de economizar recursos o se omite realizar una evaluación integral que tome en cuenta las condiciones que experimenta el colaborador en la actualidad a nivel personal también incide en el rendimiento laboral; algunas veces no se toman en cuenta otros factores como capacidad de resolución de conflictos y relaciones interpersonales positivas. Así mismo, si no se toma en cuenta el ambiente laboral que es determinante para el cumplimiento de las atribuciones laborales como lo es la comodidad de las instalaciones; el mantenimiento y estado de las herramientas con las que cada colaborador debe desempeñar su puesto, entre otras; complicará el alcance de metas en el puesto de trabajo.

El rendimiento laboral se debe también en gran medida al mismo colaborador que desempeña un determinado puesto laboral. Es responsabilidad del departamento de recursos humanos realizar un esfuerzo en reclutamiento y selección para elegir candidatos potencialmente ideales que puedan desempeñar las atribuciones que a cada colaborador corresponde, ya que existe un perfil determinado para cada puesto de trabajo. Sin embargo, hay que tomar en cuenta que cada persona es totalmente diferente y que posee características de personalidad que pueden o no ser un factor positivo para obtener altos

resultados en la escala de productividad de su área de trabajo. Se debe tomar en cuenta la personalidad del individuo para el desempeño de una profesión.

Tomar en cuenta que la productividad no depende del número de horas trabajadas, sino de cómo se han utilizado esas horas y los resultados que se han producido es importante, para poder retener al mejor talento humano.

Cada colaborador representa un personaje dentro de la organización, pero si no se accede primero a la persona difícilmente se llegará al “personaje” buscado. La personalidad en cada individuo difiere en varios aspectos y cada una conlleva a diferentes aspectos enriquecedores, sin embargo, para que una persona pueda obtener un puntaje esperado o sobre lo esperado en la escala de productividad de una empresa éste debiese poseer características de la personalidad que le permitan alcanzar las metas que le son impuestas con un menor esfuerzo y con el sentimiento de satisfacción al culminar una tarea; en consecuencia de ello en la presente investigación se estudiaron las “características de la personalidad y su influencia en el rendimiento laboral en los colaboradores de call center de una entidad financiera”.

Es importante destacar que el trabajo para una persona que desempeña la tarea como agente de call center requiere características propias de la personalidad para facilitar la obtención de resultados satisfactorios. El problema en sí de la siguiente investigación radica en que los resultados de las evaluaciones de rendimiento laboral de los colaboradores de call center de esta empresa no reflejan el resultado esperado y un porcentaje bajo de ellos obtienen un indicador satisfactorio, éstos son periódicamente medidos y publicados de acuerdo a su productividad. Esta problemática afecta no solo a los colaboradores de call center sino a toda la organización debido a los altos estándares que se requieren para la marca, por lo que se trabajó con una muestra de treinta y cuatro agentes de call center a través de la aplicación de pruebas psicométricas y el gerente operativo del Call Center a través de entrevistas dirigidas en las

instalaciones de la Central de Llamadas de la Empresa. Sin embargo, el estudio permitió evidenciar la relación de la personalidad con el desempeño laboral, pero hay que tomar en cuenta que esto no depende únicamente de ello, como ya se mencionó anteriormente.

Mediante este estudio se pretende conocer a través de qué indicadores es posible medir el rendimiento laboral de un colaborador de call center, así como cuáles son las características de la personalidad que favorecen el rendimiento laboral de los colaboradores. Tomando en cuenta que existen otros factores que pudiesen intervenir en el alto desempeño de los colaboradores se espera conocer cuáles son las condiciones ambientales que pueden influir en el rendimiento laboral de un colaborador de call center y con ello se pretende conocer las herramientas que utiliza la empresa de Call Center para optimizar el rendimiento laboral.

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 OBJETIVO GENERAL

- Establecer las características de la personalidad y su influencia en el rendimiento laboral; de los colaboradores de call center.

1.2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Determinar las características de la personalidad que pueden favorecer el rendimiento laboral de los colaboradores del call center.
- Determinar las condiciones ambientales que influyen en el rendimiento laboral de los colaboradores del call center.
- Establecer qué herramientas utiliza la entidad financiera para optimizar el rendimiento laboral de los colaboradores de call center.

1.3 MARCO TEÓRICO

1.3.1 PERSONALIDAD

“Los psicólogos por lo general definen la personalidad como un patrón único de pensamientos, sentimientos y conductas del individuo que persisten a través del tiempo y de las situaciones”².

Es importante mencionar que cada persona tiene diferencias únicas que la distinguen de todas las demás, existen características en cada individuo que persisten a través del tiempo, la realidad es percibida de una forma distinta por cada individuo. La formación que cada individuo recibe desde la infancia y las circunstancias por las que atraviesa orientan la forma de pensar, sentir y comportarse.

Existen muchas teorías de la personalidad en las cuales sugieren diferentes enfoques de cómo se forma la manera individual de ser de cada persona. Cada teoría tiene una orientación distintiva y específica de cómo se constituye y cómo se manifiesta la psique, pero todas concluyen en que cada ser humano es totalmente diferente uno de otro y que, si bien, una persona puede poseer características similares a otra, existe otro sin fin de características en las que difieren y hacen a cada individuo un ser único e irrepetible.

Las empresas están conformadas por personas, algunos autores se atreven a mencionar que la unión de las personalidades de todos sus colaboradores forman la “personalidad de la empresa”. Lo cierto es que dentro de toda organización hay una gran variedad de personalidades, todas con cualidades y con áreas de mejora, la psicología industrial brinda herramientas para comprender y trabajar junto a los colaboradores para alcanzar las metas y objetivos de las organizaciones. La personalidad no puede observarse

² Morris, Charles G.; Maisto Albert. Psicología. Duodécima Edición. Editorial Pearson Education. México. 2005. Pág. 418

directamente, sin embargo, puede ser influida por estímulos externos y se puede conocer a través de la conducta observable y es a través de ésta que los psicólogos industriales manipulan variables para obtener los resultados que se esperan obtener.

Por otro lado Dicaprio afirma que *“el término personalidad se usa en muchas formas. Puede referirse a todo lo que se sabe acerca de una persona o a lo que es único en alguien o lo típico de una persona. El significado popular incluye rasgos como el atractivo social y la atracción de los demás. Pero, desde el punto de vista científico, todos tenemos una personalidad. Simplemente es nuestra naturaleza psicológica individual. Para simplificar, podemos pensar en la personalidad como una identidad personal del individuo. La identidad tiene diversos componentes, algunos de los cuales son mas centrales que otros: los componentes centrales definen a la persona, mientras que los componentes periféricos son limitados y están sujetos a cambios. Conforme conocemos a alguien, adquirimos conocimientos de su identidad central.”*³.

En efecto todas las personas tienen una personalidad y ésta puede variar de individuo a individuo. Cuando se refiere a la relación entre la personalidad y el rendimiento laboral se quedaría corta una explicación bidireccional de causa y efecto ya que ésta no puede simplificarse al punto de considerar que la productividad incremente o disminuya de acuerdo a la presencia predominante de una u otra característica de la personalidad pues existen muchas otras que podrían influenciar positiva o negativamente dicho rendimiento. Por lo tanto, para poder encontrar una relación entre las características individuales de la personalidad de los colaboradores y su rendimiento laboral es necesario un análisis más profundo y exhaustivo en donde se evalúen las diferentes características, la predominancia de cada una de ellas y cómo su dinámica puede presentar ventajas o desventajas para ejecutar su puesto de trabajo.

³ Dicaprio, Nicholas. Teorías de la Personalidad. Segunda Edición. Editorial McGraw-Hill. México. 1989. Pág. 5-6.

Para describir y estudiar estas características individuales es necesario basarse en una teoría de la personalidad, según Dicaprio *“podemos juzgar la utilidad de una teoría de la personalidad por su capacidad para describir, explicar, predecir y cambiar la personalidad”*⁴.

1.3.2 TEORÍA DEL APRENDIZAJE COGNOSCITIVO SOCIAL

Albert Bandura afirma que *“la gente evalúa una situación de acuerdo con ciertas expectativas internas, como las preferencias personales, y que esta evaluación influye en su conducta. La retroalimentación ambiental que sigue a la conducta actual influye, a su vez, en las expectativas futuras. De esta forma, las expectativas guían la conducta en una situación determinada, y los resultados de la conducta en esa situación moldean las expectativas en situaciones futuras. A su vez, las expectativas llevan a la gente a conducirse de acuerdo con estándares de desempeño únicos, que son medidas de excelencia determinadas individualmente mediante las cuales juzga su conducta. Quienes tienen éxito en la satisfacción de sus propios estándares de desempeño interno desarrollan una actitud llamada autoeficiencia”*⁵

Cuando una persona es contratada por una empresa no conoce a profundidad o con exactitud las tareas y atribuciones que deberá ejecutar en su puesto de trabajo. Una persona con un alto sentido de autoeficiencia podría encontrar que la experiencia es desafiante y estaría dispuesta a obtener las habilidades necesarias para obtener resultados satisfactorios de acuerdo a su rendimiento laboral, sin embargo, los factores ambientales también pueden influir en las expectativas personales a futuro de los colaboradores, por tanto, aunque la personalidad podría influenciar en la ejecución de las atribuciones de los colaboradores de una empresa, también es necesario tomar en cuenta que

⁴ IDEM. Pág. 13.

⁵ Morris, Op. Cit. Pág. 438-439

existen otros factores ajenos a la persona que pueden intervenir en la productividad que son responsabilidad de las empresas.

La realimentación sobre el desempeño laboral de los colaboradores puede influir de forma directa la conducta futura de éstos ya que la interacción con el medio ambiente es un factor que puede influenciar el comportamiento de toda persona y, cuando hablamos de colaboradores que ejecutan diariamente tareas repetitivas y estresantes como agentes de call center, éste puede ser un factor positivo para la facilitar el alto desempeño o bien puede ser un factor negativo que desmotive a los colaboradores y así se vea entorpecido el rendimiento laboral.

1.3.3 EVALUACIÓN DE LA PERSONALIDAD

Morris afirma que *“en ciertos sentidos, evaluar la personalidad es como evaluar la inteligencia, pues tratamos de medir algo intangible e invisible. Y, en ambos casos, una “buena prueba” es aquella que resulta confiable y válida; es decir, aquella que proporcione resultados confiables y consistentes, al mismo tiempo que mida lo que pretende medir. Además, factores como la fatiga, el deseo de impresionar al examinador y el temor de someterse a evaluación afectan el desempeño de la personalidad en la prueba. Pero existen algunas dificultades especiales en la medición de la personalidad. Como se sabe, la personalidad refleja la conducta característica. Al evaluar entonces la personalidad no estamos interesados en la mejor conducta de alguien. Nos interesa su conducta típica, la forma en que una persona suele comportarse en la mayoría de las situaciones. Y, en muchos casos, debemos confiar en el autorreporte, el cual entraña ciertos problemas.*

En la intrincada tarea de medir la personalidad, los psicólogos usan cuatro herramientas básicas: la entrevista personal, la observación directa de la conducta, las pruebas objetivas y las pruebas proyectivas.

[...] Una entrevista es una conversación con un propósito: obtener información de la persona entrevistada. Algunas entrevistas son no estructuradas, es decir el entrevistador plantea preguntas al entrevistado acerca de cualquier material que surja y, siempre que sea apropiado, hace preguntas de seguimiento. Pero cuando realizan investigación sistemática acerca de la personalidad, los investigadores recurren con más frecuencia a la entrevista estructurada. En este tipo de entrevista, el orden y el contenido de las preguntas son fijos y el entrevistador se adhiere al formato establecido. Aunque es menos personal, la entrevista estructurada permite obtener información comparable de todos los entrevistados.

[...] Otra forma de averiguar cómo suele comportarse una persona consiste en observar sus acciones en situaciones cotidianas a lo largo de un período prolongado. Los conductistas y los teóricos del aprendizaje social prefieren este método de evaluación de la personalidad porque les permite ver la forma en que las situaciones influyen en la conducta y advertir la gama de conductas que la persona es capaz de exhibir. [...] Para no depender de las habilidades de un entrevistador o de las habilidades interpretativas de un observador en la evaluación de la personalidad, los psicólogos diseñaron las pruebas objetivas o inventarios de personalidad. Por lo general, se trata de pruebas escritas que se aplican y se califican de acuerdo con un procedimiento estándar. Las pruebas por lo regular se elaboran de forma que la persona simplemente elija un “sí o no” como respuesta o seleccione una respuesta entre muchas opciones”

[...] Las pruebas proyectivas constan de estímulos ambiguos simples que pueden provocar un número ilimitado de respuestas. A la gente se le muestra un material esencialmente sin significado o alguna imagen vaga y se le pide que explique lo que significa el material para ella.”⁶

⁶ IDEM. Pág. 441-445

Tomando en cuenta la posición de Morris, con respecto a la evaluación de la personalidad, aunque la personalidad subyacente es relativamente estable, es probable que la conducta varíe de una situación a otra. Si un colaborador de call center se encuentra recibiendo llamadas su conducta puede variar, por ejemplo cuando está enviando reportes de quejas de los clientes ya que son dos escenarios diferentes y que requieren una función específica. Por lo tanto es necesario evaluar a una persona en distintas situaciones ya que esto puede permitir registrar diferentes conductas de acuerdo al contexto en el que se desenvuelve la persona y permitirá obtener un criterio más amplio sobre la relación de la personalidad, ambiente y rendimiento laboral.

Es común, en la actualidad, que las empresas se enfoquen en el ahorro de costo y tiempo. Debido a este fenómeno muchas empresas pueden optar por la aplicación de pruebas objetivas como herramienta principal para evaluar la personalidad de sus colaboradores ya que las entrevistas, la observación y las pruebas proyectivas demandan más tiempo y esfuerzo para obtener y registrar los resultados. Sin embargo, si el interés de una empresa es conocer a detalle la personalidad de sus colaboradores para implementar planes para desarrollar y potencializar el rendimiento y la productividad laboral, y no solo obtener resultados cuantitativos, podría complementar la información utilizando más de una herramienta.

1.3.4 TRABAJO DE CALL CENTER

“El Call Center es una solución que se basa en la integración de computadora-teléfono, es decir la interacción física y funcional entre un sistema telefónico y un sistema informático que facilita el intercambio de información entre organización o empresa y sus clientes o proveedores

Satisface aspectos importantes en la relación con el cliente como: promociones, consultas y asesoramiento, reclamos, cobro, ventas, etc. De esta forma, se puede se puede considerar una unidad medular de información de la

empresa y su entorno; la información que se obtiene es vital para la dinámica y estrategia que adopta la empresa. El área de atención al cliente se ha convertido en el centro de preocupación buscando a través de la satisfacción de sus requerimientos en forma eficiente y brindando mayor cantidad de servicios, generar fidelidad en los que ya lo son y a su vez captar nuevos clientes.

Se puede definir a un call center como: “el conjunto tecnológico y administrativo que permite unificar la inteligencia y potencia de procesamiento de los sistemas informáticos y las facilidades de la conmutación de llamadas telefónicas, para suministrar información a los llamantes en un ambiente de intimidad personal”.⁷

Pese a que la definición de Call Center se enmarca en un ámbito tecnológico, lo esencial es el talento humano que se encuentra detrás de los teléfonos, lo más importante es la forma y el tono de voz con el que se brinda la información solicitada. Un call center es un departamento estratégico en donde se pretende generar un producto con un valor agregado para que el cliente quede satisfecho con la resolución de su problema o necesidad por la cual está realizando la llamada y que al final obtenga un sentimiento de satisfacción al haber recibido un trato digno y personal, el agente de call center es quien genera la fidelidad y la retención de clientes que realizan consultas telefónicas a la empresa. En la definición que proponen Figueroa y Tenzer hablan de la relación “computadora-teléfono” y finalizan enfatizando el suministrar información en un ambiente de “intimidad personal”, es importante recalcar que el valor humano de un call center es indispensable, no es lo mismo hablar con una persona que comunicarse a un centro de servicio y que atienda una máquina, se puede decir que parte del rendimiento laboral esperado de un agente de call center no sólo incluye utilizar los sistemas y facilitar el asesoramiento a los clientes sino,

⁷Figueroa, Sandra; Simón Mario Tenzer. “Call Center”: Integración Informática-Teléfono para atención al Cliente. <http://www.ccee.edu.uy>. Pág. 2

también, brindar la asistencia con un enfoque al servicio al cliente y satisfacción al consumidor, éste podría ser ejecutado con menor esfuerzo si el colaborador tiene las características personales y las condiciones apropiadas para realizar su trabajo.

En la actualidad muchos jóvenes en Guatemala buscan obtener un empleo en un Call Center, en las ferias de empleo nacionales existe un fenómeno en particular: Los candidatos que buscan empleo y aplican, principalmente, a empresas en donde existe la oportunidad de pertenecer a un call center. Muchos tienen la percepción que laborar en un trabajo como éstos sería una forma “fácil” de obtener ingresos, sin embargo, ejercer como agente de call center es uno de los trabajos que generan mayor estrés y frustración, en este sentido el rendimiento laboral se puede ver afectado ya que, indudablemente, estas dos condiciones podrán impactar en el psiquismo del colaborador.

El tipo de trabajo en un call center requiere permanecer en un mismo lugar de trabajo por largas jornadas, recibir llamadas constantemente, en ocasiones sin espacios libres entre llamadas, recibir reclamos de clientes molestos y asesorar clientes a los que se les es difícil comprender procedimientos. Específicamente en la entidad financiera los colaboradores tienen turnos diurnos de lunes a viernes y los fines de semana (sábados y domingos), laboran casi todo el día, esto significa que el talento humano puede verse afectado en su rendimiento laboral por la carga exagerada de trabajo, en tanto la empresa no solucione este ambiente de exigencia laboral el colaborador podría cumplir su trabajo no por satisfacción sino por necesidad, generando así un impacto negativo en la personalidad del mismo.

1.3.5 RENDIMIENTO LABORAL

“En el mundo empresarial, la productividad vendría dada por el rendimiento laboral, que es la relación entre los objetivos/metas/tareas alcanzadas y el tiempo (en horas trabajadas de calidad) que se han necesitado para lograrlo;

teniendo en cuenta que la variable más importante son las personas; es decir, los recursos humanos, que son los encargados de ejecutar las funciones propias de un cargo o trabajo

Es importante señalar que es imprescindible que este análisis de rendimiento se practique desde la óptica de la calidad en las horas trabajadas, en vez de basarse en criterios de cantidad porque, como es lógico, ni todas las horas son productivas, ni todas son igual de productivas. Es decir, hay que tomar en cuenta la eficiencia de la productividad y no solo la cantidad que se produce

En la actualidad países desarrollados como Alemania, Francia y Holanda poseen una alta puntuación en cuanto a productividad por hora laborada, curiosamente estos países han disminuido las horas laboradas por jornada. Este fenómeno se debe al cambio de paradigma tradicional en donde se asociaba una jornada laboral más extensa a un mayor rendimiento laboral. Está comprobado que esta relación de horas significativamente extensas de trabajo es negativa en contraste con la productividad de los colaboradores ya que cuando se trabajan más horas dentro de una jornada se desaprovecha más tiempo productivo, en cambio, cuando se reducen las horas de la jornada diaria existe una tendencia a aprovechar el tiempo disponible para ejecutar las tareas propias del puesto de trabajo de un colaborador.”⁸

Cuando se dice que la variable más importante son las personas se debe recalcar que en un trabajo de call center muchas veces se despersonaliza a los colaboradores, si el objetivo de la empresa es generar una mayor productividad las personas deben ser tratadas como seres pensantes, con sentimientos cualidades y defectos.

⁸ Workmeter. Claves para mejorar el rendimiento laboral en las empresas.
<https://articulosbm.files.wordpress.com>. Pág. 6-7

Este nuevo paradigma que menciona el artículo puede ser funcional para puestos administrativos, sin embargo, cuando se habla de puestos operativos tales como agentes de call center, los colaboradores deben desempeñar tareas repetitivas y continuas, éstas llegan a su fin hasta el cierre de la operación de la central de llamadas. Por lo tanto, esta nueva ideología de rendimiento laboral es aplicable en otro sentido, cada colaborador con funciones específicas en un call center puede aprovechar el tiempo al satisfacer las necesidades del cliente en un tiempo prudencial para evitar la larga espera de los consumidores al teléfono para ser atendidos por un agente. Entonces, se puede decir que el rendimiento laboral de un colaborador de call center se podría entender como la satisfacción al cliente facilitada, una ejecución de atribuciones disciplinada, la asesoría personalizada y su relación con el tiempo en que a cada colaborador le dilata poder proporcionar este servicio.

Sin embargo, cuando se les asigna a los colaboradores una carga laboral exagerada es muy probable que su rendimiento laboral no sea el esperado al finalizar su turno, tomando en cuenta que las largas jornadas laborales generan estrés y cansancio, afectando la psique del colaborador. Cuando una empresa se enfoca únicamente en los resultados pueden exigirle a sus colaboradores que rindan según lo esperado en la escala de productividad pese al cansancio físico y mental que éstos pueden presentar por la alta demanda de trabajo que se le impone, por lo tanto, se ve al colaborador como una especie de máquina humana, existe un nivel de ausencia de responsabilidad social empresarial que limita el bienestar del colaborador impactando así el desarrollo y la calidad de vida laboral y consecuentemente el desempeño laboral.

1.3.6 EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

“La evaluación del desempeño es una valoración, sistemática, de la actuación de cada persona en función de las actividades que desempeña, las

metas y los resultados que debe alcanzar, las competencias que ofrece y su potencial de desarrollo”⁹

Cuando una persona se vincula a una empresa, para recibir remuneración por alguna actividad o ejercicio profesional; el patrono espera resultados de la inversión en este capital humano, cada colaborador tiene la responsabilidad personal de ejecutar de forma excelente y disciplinada la labor que le ha sido encomendada para beneficio de la empresa, sin embargo, es necesario establecer un rendimiento ideal que pueda ser mensurado de forma objetiva para brindarle una guía al colaborador de cuáles son sus metas y objetivos de acuerdo a sus funciones y los resultados que debe presentar. Al mismo tiempo es necesario brindarle retroalimentación al colaborador de las brechas que debe cubrir para alcanzar este rendimiento que se espera de él, a través de planes de desarrollo y programas de mejora continua del desempeño tomando en cuenta las diferencias individuales de cada persona.

“Las principales razones que explican el interés de las organizaciones por evaluar el desempeño de sus colaboradores son: Recompensas, Realimentación, Desarrollo, Relaciones, Percepción, Potencial de Desarrollo y Asesoría”¹⁰

La evaluación del desempeño ofrece un juicio sistemático que permite justificar aumentos de salario, promociones ya sean verticales como horizontales y, en ocasiones desvinculación de algunos colaboradores. Ésta brinda una percepción de los colaboradores que rodean a la persona evaluada sobre su propio desempeño así como de sus actitudes. Cuando la evaluación de desempeño brinda una brecha de desarrollo aceptable, en dónde el patrono considera que vale la pena invertir en una asesoría, el colaborador debe recibir

⁹ Chiavenato, Idalberto. Gestión del Talento Humano. Tercera Edición. Editorial McGraw-Hill. México. 2009. Pág. 245.

¹⁰ Chiavenato, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. Quinta Edición. Editorial McGraw-Hill. Colombia. 2000. Pág. 356.

una realimentación para que sepa exactamente cuáles son sus fortalezas y sus áreas de oportunidad de desarrollo profesional y personal para apoyarlo en la potencialización de la productividad. Al final la empresa conoce a fondo el potencial de desarrollo de sus colaboradores y esto le permite desarrollar programas de desarrollo y capacitación para que sus colaboradores puedan ejecutar sus funciones de forma productiva.

Sin embargo, esta afirmación de Chiavenato no siempre es llevada a la práctica en ambientes de trabajo de call center. Se podría afirmar que, en su mayoría, se cumple el enfoque de recompensas y realimentación ya que los colaboradores son constantemente evaluados y monitoreados en sus llamadas para establecer formas o niveles de pago de acuerdo a sus indicadores de desempeño, pero cuando se habla de relaciones los agentes de call center se ven aislados en una relación “máquina-teléfono” y su prioridad número uno es permanecer en línea en una llamada, pese a que se encuentra rodeado de compañeros, su relación con ellos es bastante escasa ya que no tienen comunicación directa con ellos y cuando pueden entablar alguna conversación con sus pares ésta se ve interrumpida por una llamada, la cual no pueden dejar de responder ya que es su principal atribución. Cuando el colaborador es visto de forma deshumanizada, enfocándose exclusivamente en la ganancia que su permanencia en el teléfono representa para la empresa, difícilmente se potencializará el desarrollo y la asesoría para el crecimiento personal y profesional.

Este ambiente de trabajo, en donde el colaborador es constantemente posicionado en métricas con escasas relaciones interpersonales positivas y relaciones con sus pares así como la falta de crecimiento y desarrollo, podría ser una variable que limite a los colaboradores a obtener resultados satisfactorios con respecto a su rendimiento laboral, puesto que la percepción del ambiente y su función dentro de la empresa se reduce a brindar resultados sin el sentimiento de ser valorados como seres humanos dentro de la organización.

“No estamos interesados en el desempeño general, sino en el desempeño del cargo, en el comportamiento de rol del ocupante del cargo. El desempeño del cargo es situacional en extremo, varía de persona a persona y depende de innumerables factores condicionantes que influyen poderosamente”¹¹

Para que la evaluación del desempeño pueda proporcionar beneficios a la organización y a los colaboradores ésta debe estar orientada a cubrir no solo el desempeño actual de cada trabajador sino, también, la consecución de metas y objetivos, es probable que un agente de call center pueda no alcanzar los resultados esperados según los indicadores de desempeño pero que su progreso por obtener estos resultados hayan sido significativos de acuerdo a la última evaluación. Para que ésta sea completamente objetiva es necesario que le dé importancia al colaborador con respecto al puesto que ocupa y las tareas que desempeña y no en la impresión que se tiene con respecto a los hábitos personales ya que de lo contrario puede convertirse en una evaluación subjetiva. La empresa debe tomar en cuenta que no todos los colaboradores tienen la misma facilidad para aprender o potencializar sus resultados ya que todas las personas tienen características de su propia personalidad que les facilita o no el desempeño de sus atribuciones y que las condiciones situacionales son determinantes para el desempeño laboral como para la satisfacción de los colaboradores y por ende el cumplimiento de los objetivos.

“Como se desprende de otros procedimientos como los exámenes de selección, una organización no puede sencillamente adoptar cualquier sistema de evaluación. El sistema debe ser válido y confiable, efectivo y aceptado.”¹²

En la entidad financiera cada colaborador debe permanecer conectado a la línea telefónica para poder desempeñar su puesto, la comunicación con el cliente es directa y se apoyan en equipos de cómputo para ejecutar sus

¹¹ IDEM. Pág. 356.

¹² Werhter, William B.; Keith Davis. Administración de Personal y Recursos Humanos. Tercera Edición. Editorial McGraw-Hill. México. 1991. Pág. 185.

atribuciones, la forma en la que su jefe directo pueda evaluar su trabajo es escuchando sus llamadas vía remota y verificando el promedio de tiempo por llamada que registra el sistema, sin embargo debe ser cauteloso al momento de realizar la evaluación ya que si el colaborador se siente amenazado, la ansiedad podría apoderarse de la situación y éste disminuiría su rendimiento durante la ejecución de sus atribuciones. Estos factores deben tomarse en cuenta para elegir una forma prudente y efectiva de medir su productividad.

1.3.7 METODOS DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

Según Chiavenato *“muchas organizaciones construyen sus propios sistemas de evaluación, que se ciñen en sus características peculiares, y los dividen para evaluar al personal de dirección y de gerencia, los empleados de base y los jornaleros.”*¹³

Cuando Idalberto Chiavenato hace referencia a los jornaleros se refiere a la fuerza laboral operativa. Dentro de la estructura de la entidad financiera los agentes de call center se encuentran entre el grupo operativo. Es necesario que la empresa determine una forma adecuada de medir el desempeño de los colaboradores tomando en cuenta las particularidades de sus funciones, exigencias, equipo disponible y cantidad de agentes disponibles. *“Entre los métodos tradicionales de evaluación de desempeño más utilizadas son: escalas gráficas, la elección forzosa, la investigación de campo, los incidentes críticos y las listas de verificación*

- **Escalas gráficas:** Se trata de una tabla de doble asiento, donde se registran, en los renglones, los factores de evaluación y en las columnas las calificaciones de la evaluación del desempeño.
- **Elección forzosa:** Se evalúa por medio de bloques de frases descriptivas que se enfocan en determinados aspectos del comportamiento. El

¹³ Chiavenato. Op. Cit. Pág. 253.

evaluador se encuentra obligado a escoger una o dos de las frases de cada bloque, la que mejor se aplique al desempeño del colaborador.

- ***Investigación de campo:*** *Se basa en una entrevista entre el jefe directo y el asesor de Recursos Humanos.*
- ***Método de incidentes críticos:*** *Se basa en características extremas que representan desempeños sumamente positivos o negativos, no se ocupa del desempeño normal, sino de desempeños excepcionales, sean positivos o negativos.*
- ***Listas de verificación:*** *Se realiza a partir de una relación que enumera los factores de la evaluación a considerar de cada trabajador a través de check-lists.*

Entre los métodos modernos de evaluación del desempeño se pueden mencionar:

- ***Evaluación participativa por objetivos:*** *Trata de una administración por objetivos (APO), con seis etapas: el formulario de los objetivos consensuados, el compromiso personal por alcanzar los objetivos que se formularon en conjunto, la aceptación del gerente respecto de la asignación de los recursos y los medios necesarios para alcanzar los objetivos; el desempeño, el monitoreo constante de los resultados y su comparación con los objetivos y la realimentación intensiva y la evaluación continua conjunta.*
- ***Evaluación de 360°:*** *Se refiere al contexto general que envuelve a cada persona. Se trata de una evaluación circular de todos los elementos que tienen alguna interacción con el evaluado. Así, el superior, los compañeros*

y pares, los subordinados, los clientes internos y externos, los proveedores y todas las personas que giran en torno del evaluado participan.”¹⁴

Debido a lo desgastante del trabajo de call center es importante que la empresa pueda realizar estas evaluaciones de desempeño de una forma poco invasiva y evitando generar más estrés del que los colaboradores ya poseen. Es importante mencionar que para poder ejecutar planes de evaluaciones del desempeño los jefes directos deben conocer la forma apropiada de realizarlo ya que si los colaboradores lo perciben como una amenaza podría afectar la estabilidad emocional de éstos y podrían disminuir su rendimiento por la presión que sienten sobre ellos.

Pese a que existen varias formas de evaluar el rendimiento laboral la mayoría de call centers se enfocan en el monitoreo de llamadas y la elección forzada y listas de verificación para comprobar que las conductas de los colaboradores durante las llamadas son las esperadas. Estos monitoreos son aleatorios y no toman en cuenta las situaciones en que se encuentran trabajando los colaboradores, es aquí en donde se resalta, nuevamente, que los resultados positivos en la escala de productividad y las conductas son situacionales, se pierde vista que los colaboradores son seres humanos que pueden cometer errores y son calificados según métricas con las cuales se ignora la disposición de mejora, la actitud positiva, el esfuerzo por el alcance de metas y todos los recursos internos que los colaboradores han fortalecido para cumplir los objetivos.

1.3.8 MOTIVACIÓN

“La motivación es uno de los factores internos que requiere mayor atención. Sin un mínimo conocimiento de la motivación de un comportamiento, es imposible comprender el comportamiento de las personas. El concepto

¹⁴ IDEM. Pág. 253.

motivación es difícil de definir, puesto a que se ha utilizado en diferentes sentidos. De manera amplia, motivo es aquello que impulsa a una persona a actuar de determinada manera o, por lo menos, que origina una propensión hacia un comportamiento específico. [...] En lo que atañe a la motivación, las personas son diferentes: las necesidades varían de individuo a individuo y producen diversos patrones de comportamiento. Los valores sociales y la capacidad individual para alcanzar objetivos también son diferentes.”¹⁵

La motivación entre cada individuo puede cambiar de acuerdo a su personalidad y a los incentivos laborales. Su rendimiento laboral puede incrementar o disminuir de acuerdo a qué tan motivado pueda estar como colaborador, sin embargo, se debe mencionar que no solo es importante la motivación laboral sino que se deben conocer a los colaboradores y saber cuáles son las motivaciones principales de cada persona, si se conocen los motivos por los cuales los colaboradores se comportan como lo hacen podría brindar un indicador de cómo motivar a las personas, por ejemplo, un incentivo laboral puede variar en cada colaborador de acuerdo a sus motivaciones personales, un mismo incentivo para todos los colaboradores que alcanzan los objetivos no siempre será productivo para reforzar las conductas premiadas, si éstos varían de acuerdo a las necesidades personales de cada individuo podrían presentar un impacto más trascendente en el rendimiento laboral. El valorar a los colaboradores y a sus intereses también puede generar motivación laboral.

*“Algunos psicólogos distinguen, además, entre la motivación intrínseca y la extrínseca. La motivación intrínseca se refiere a la motivación proporcionada por la actividad en sí misma. La motivación extrínseca se refiere a la motivación que se deriva de las consecuencias de la actividad”.*¹⁶

¹⁵ Chiavenato, Op. Cit. Pág. 70.

¹⁶ Morris. Op. Cit. Pág. 332-333.

El hecho de que una conducta sea motivada de forma intrínseca representa a los motivos personales de cada colaborador mientras que una conducta motivada de manera extrínseca representa a los motivos adquiridos gracias a la influencia del ambiente. El rendimiento laboral puede verse influenciado por ambos tipos de motivaciones.

Para que los colaboradores puedan ejecutar su puesto de trabajo presentando resultados satisfactorios en su rendimiento laboral éstos deben estar motivados para el cumplimiento de los objetivos, las condiciones ambientales son la principal fuente de motivación extrínseca de los colaboradores. Si se combina un ambiente de trabajo agradable y las condiciones ambientales óptimas para ejecutar el puesto de trabajo y la motivación intrínseca, tomando en cuenta las diferencias individuales de cada colaborador, éstos podrían presentar resultados satisfactorios de forma constante para la organización.

Sin embargo, la postura deshumanizada que un patrono pueda presentar ante las necesidades de los colaboradores pueden provocar que las condiciones ambientales no sean las adecuadas para llevar a cabo las atribuciones que éstos deben ejecutar, un colaborador puede estar motivado de forma intrínseca y sus características personales pueden facilitarle su trabajo pero si los administradores del personal de la empresa no le ofrecen las condiciones ambientales apropiadas para que éste se sienta identificado y satisfecho con la empresa puede concluir en un rendimiento laboral poco efectivo.

“Los factores que afectan profundamente a la eficiencia de la organización son las motivaciones de los empleados, el tipo de satisfacción que les procura su pertenencia a ella y el grado de su participación activa en el trabajo”.¹⁷

¹⁷ Schultz, Duane. Psicología Industrial. Tercera Edición. Editorial McGraw-Hill. México. 1991. Pág. 21.

Estos tres factores que Duane Schultz menciona pueden manipularse a fin de lograr resultados óptimos en el rendimiento laboral, por lo que la empresa debe organizar actividades o planes estratégicos para que sus colaboradores sean eficientes y estén contentos en su ambiente laboral, dentro de las atribuciones en el departamento de recursos humanos se encuentra investigar qué aspectos favorecen estas tres características, en este caso el colaborador es la fuente más confiable de información con que se cuenta, a veces es la única. Dentro de la empresa que provee alimentos y bebidas de forma masiva son los agentes de call center quienes pueden brindar una información enriquecedora de cómo incentivar la motivación de los colaboradores dentro de la Central de Llamadas.

Según Frederick Herzberg *“la motivación de las personas depende de dos factores:*

- **Factores Higiénicos:** *Estos son las condiciones que rodean al colaborador cuando trabaja; comprenden condiciones físicas y ambientales de trabajo, el salario, los beneficios sociales, las políticas y normas de la empresa, el tipo de liderazgo de su jefe, el clima organizacional, las oportunidades de crecimiento y desarrollo, etc. Corresponden a la perspectiva ambiental y constituyen los factores que las empresas han utilizado tradicionalmente para lograr la motivación de los empleados. Sin embargo estos factores poseen una capacidad muy limitada para influir en el comportamiento de los trabajadores. La expresión “higiene” indica su carácter preventivo y profiláctico, y muestra que sólo se destinan a evitar fuentes de insatisfacción en el ambiente o amenazas potenciales a su equilibrio. Cuando estos factores son óptimos, simplemente evitan la insatisfacción, puesto que su influencia en el comportamiento no logra elevar la satisfacción de manera sustancial y duradera. Entre estos factores podemos mencionar:*

- ✓ *Condiciones de trabajo y comodidad*
 - ✓ *Políticas de la organización y la administración*
 - ✓ *Relaciones con el supervisor*
 - ✓ *Competencia técnica del supervisor*
 - ✓ *Salarios*
 - ✓ *Estabilidad del cargo*
 - ✓ *Relaciones con los colegas*
- **Factores Motivacionales:** *Tienen que ver con el contenido de cargo, las tareas y los deberes relacionados con el cargo en sí; producen un efecto de satisfacción duradera y un aumento en la productividad hasta niveles de excelencia, es decir, muy por encima de los niveles normales. El término motivación incluye sentimientos de realización, crecimiento y reconocimiento profesional, manifiestos en la ejecución de tareas y actividades que constituyen un gran desafío y tienen bastante significado para el trabajo. Cuando los factores motivacionales son óptimos, elevan la satisfacción, de modo sustancial; cuando son precarios, provocan la pérdida de satisfacción. Por estas razones, se denominan factores de satisfacción. Entre estos podemos encontrar:*
- ✓ *Delegación de responsabilidad*
 - ✓ *Libertad de decidir cómo realizar el trabajo*
 - ✓ *Ascensos*
 - ✓ *Utilización plena de las habilidades personales*
 - ✓ *Formulación de objetivos y evaluación relacionada con éstos*

- ✓ *Simplificación del cargo (llevada a cabo por quien lo desempeña)*
- ✓ *Ampliación o enriquecimiento del cargo (horizontal o verticalmente)¹⁸*

Estos factores no deberían ser excluyentes uno del otro, ambos son importantes para la promoción de la motivación de los colaboradores, según Herzberg los factores higiénicos son todos aquellos aspectos ambientales que rodean a los colaboradores mientras que los factores motivacionales se refieren al desarrollo profesional de los colaboradores. Muchas empresas tienen muy buenas condiciones ambientales para que los colaboradores se sientan a gusto trabajando, sin embargo, no existen motivaciones de desarrollo profesional, en otras organizaciones puede haber desarrollo profesional pero las condiciones ambientales no son las óptimas. El nivel de motivación que el colaborador podría presentar con la ausencia o carencia de uno de los dos factores antes descritos dependería de las características individuales de personalidad que éste presente, si un colaborador no se encuentra motivado difícilmente incrementará su productividad, posiblemente se encuentre por debajo de lo esperado o pueda permanecer acomodado en el límite de lo esperado.

¹⁸ Chiavenato. Op. Cit. Pág. 253.

CAPÍTULO II

TÉCNICAS E INSTRUMENTOS

2.1 ENFOQUE Y MODELO DE INVESTIGACIÓN

El enfoque de la presente investigación es mixto. Desde lo cuantitativo pretendió establecer la relación que existe entre la personalidad y el rendimiento laboral y desde lo cualitativo las condiciones laborales que influyen ese rendimiento laboral. Se realizó un análisis según las siguientes categorías: gestión de recursos humanos, entrenamiento, rendimiento laboral y motivación.

2.1.1 HIPÓTESIS

En tanto que las características individuales de la personalidad influencia y estabilidad de los colaboradores predominen, éstos tendrán un mejor rendimiento laboral, de acuerdo a los métodos de evaluación del desempeño que utiliza la entidad financiera.

2.1.1.1 VARIABLES

a) VARIABLE DEPENDIENTE

Características de la personalidad

Patrón único de pensamientos, sentimientos y conductas del individuo que persisten a través del tiempo y de las situaciones.

INDICADORES

- Influencia
- Dominancia
- Control
- Estabilidad

b) VARIABLE INDEPENDIENTE

Rendimiento laboral

Alcanzar los objetivos de su puesto de trabajo ahorrando la mayor cantidad de recursos disponibles.

INDICADORES

- Alto desempeño
- Eficiencia
- Productividad
- Ahorro de recursos
- Satisfacción al cliente

Método de evaluación del desempeño

Proceso estructurado para medir el rendimiento laboral en una organización, a través de técnicas de análisis y comparación de resultados en base a los objetivos organizacionales.

INDICADORES

- Escalas Gráficas
- Elección Forzada
- Investigación de Campo
- Método de Incidentes Críticos
- Listas de Verificación
- Evaluación participativa por objetivos
- Evaluación de 360°

2.2 TÉCNICAS

2.2.1 TÉCNICAS DE MUESTREO

La presente investigación se realizó con una muestra no aleatoria intencional o de juicio de treinta y cuatro colaboradores de call center de una entidad financiera en edades comprendidas entre dieciocho y treinta y cinco años de edad, de ambos sexos con alto y bajo desempeño laboral.

2.2.2 TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

2.2.2.1 OBSERVACIÓN

Se realizó una observación de tipo indirecta para conocer las condiciones ambientales en las que los colaboradores de call center laboran. Esta se realizó durante el proceso de la investigación en sí, tuvo una duración dos horas a la semana y se realizó en la central de llamadas de la entidad financiera.

2.2.2.2 ENTREVISTA

Se realizó una entrevista de tipo dirigida al gerente operativo del call center para conocer: los indicadores de rendimiento, la forma de evaluación del desempeño y los resultados en la escala de productividad de los colaboradores de call center. Esta se realizó al iniciar la investigación, duró cuarenta y cinco minutos y se realizó en la oficina de gerencia general del call center de la entidad financiera.

2.2.3 TÉCNICAS DE ANÁLISIS DE DATOS

Para registrar la información recibida en la entrevista se usó una tabla de contenido, esta permitió la sistematización de la información para luego identificar categorías de análisis psicológicas que contribuyeran a la comprensión de los elementos esenciales de la entrevista. Para analizar la información obtenida en la encuesta y la prueba psicométrica DISC se utilizó la técnica de frecuencia de datos y para el análisis de relación entre la prueba psicométrica y el rendimiento laboral se utilizó la correlación de Pearson como técnica estadística. En síntesis, las técnicas que permitieron el análisis de los datos fueron: la categorización, la transcripción, el análisis de contenido, frecuencia estadística y correlación de Pearson. Por último, se ofrece un análisis general que permite deducir una síntesis de los elementos encontrados en todo el estudio.

2.2 INSTRUMENTOS

2.2.1 LISTA DE COTEJO PARA OBSERVACIÓN

Con el objetivo de conocer las condiciones ambientales de la central de llamadas, se realizó una observación indirecta registrando la información obtenida en un protocolo de observación. Se registró lo siguiente: herramientas de trabajo de los colaboradores, conductas de los líderes de call center, conductas de los agentes de call center y condiciones ambientales institucionales de la central de llamadas.

2.2.2 PROTOCOLO DE ENTREVISTA

Con el objetivo de conocer el sistema de evaluación de desempeño y los resultados actuales se realizó una entrevista dirigida con el gerente operativo del call center con el apoyo de un protocolo de entrevista donde se registró la información recabada. Éste, estaba estructurado de acuerdo a los siguientes ejes temáticos: gestión de recursos humanos, capacitación y entrenamiento, indicadores de desempeño y motivación al personal.

2.2.3 ENCUESTA

Se aplicó una encuesta tipo escala para dar a conocer información con respecto a las condiciones laborales ambientales bajo las cuales los colaboradores de call center ejecutan su puesto de trabajo. Ésta, estaba estructurada en diez preguntas cerradas con opciones múltiples para responder entre: totalmente de acuerdo, parcialmente de acuerdo, indiferente, parcialmente en desacuerdo y totalmente en desacuerdo. La encuesta se estructuró de acuerdo a lo siguientes ejes temáticos: conductas y liderazgo de los líderes de call center, ambiente laboral y motivación laboral. Ésta se aplicó a los agentes de call center para conocer qué aspectos higiénicos y motivacionales consideran que se pueden optimizar para mejorar las condiciones ambientales. Se aplicó en

la central de llamadas de la entidad financiera, duró entre diez y quince minutos por persona.

2.2.4 TEST PSICOMÉTRICO DISC

Se aplicó el Test Psicométrico DISC a los agentes de call center, para conocer las características de la personalidad sobresalientes de los colaboradores, fue realizado en el laboratorio de computación de la central de llamadas de la entidad financiera, su temporalidad constituyó entre quince y veinte minutos por persona. Éste se aplicó para conocer las características dominantes de la personalidad de los colaboradores del call center

2.2.4.1 FICHA TÉCNICA

- **Test:** Sistema de Perfil de Personalidad DISC
- **Autor:** William Moulton Marston
- **Clasificación:** Test psicométrico.
- **Modalidad de aplicación:** Individual y colectiva.
- **Edad de aplicación:** 18 años en adelante
- **Tiempo de aplicación:** 10 minutos
- **Aplicabilidad:** Educativa y laboral.

Descripción: la prueba presenta 28 preguntas con 4 opciones de respuesta, cada individuo debe seleccionar una opción con la que más se identifique y una con la que menos se identifique u opuesta a su respuesta inicial.

La instrucción general es que el evaluando se imagine en un ambiente o entorno laboral al responder cada una de las preguntas.

Objetivo: la prueba tiene objetivo dar a conocer los factores de personalidad establecidos en el individuo evaluado y como estos influyen en la interacción entre compañeros y su ambiente laboral, destacando la interdependencia de las emociones, acciones y la búsqueda del placer y armonía.

Las dimensiones de la personalidad a evaluar son:

- a) Dominante:** El énfasis se centra en moldear su ambiente para vencer la oposición y así lograr resultados.
- b) Influyente:** El énfasis se centra en moldear su ambiente por medio de su influencia o persuasión sobre los demás.
- c) Estable:** El énfasis se centra en colaborar con los demás dentro de las circunstancias existentes, para poder llevar a cabo su trabajo.
- d) Concienzudo:** El énfasis se centra en trabajar con constancia dentro de las circunstancias presentes, para asegurarse de lograr calidad y precisión.

A su vez el test pretende identificar los siguientes patrones de personalidad como el patrón alentador, realizador, perfeccionista, creativo, objetivo, persuasivo, promotor, consejero, agente, evaluador, resolutivo, profesional, investigador, orientado a resultados, especialista.

*Ver manual en anexos.

2.4 OPERACIONALIZACIÓN DE LOS OBJETIVOS

Características de la personalidad: *“Podemos pensar en la personalidad como una identidad personal del individuo. La identidad tiene diversos componentes, algunos de los cuales son más centrales que otros: los componentes centrales definen a la persona, mientras que los componentes periféricos son limitados y están sujetos a cambios.”¹⁹.*

Rendimiento laboral: *“Es la relación entre los objetivos/metastareas alcanzadas y el tiempo (en horas trabajadas de calidad) que se han necesitado para lograrlo; teniendo en cuenta que la variable más importante son las personas; es decir, los recursos humanos, que son los encargados de ejecutar las funciones propias de un cargo o trabajo”²⁰*

Condiciones ambientales: *“Estos son las condiciones que rodean al colaborador cuando trabaja; comprenden condiciones físicas y ambientales de trabajo, el salario, los beneficios sociales, las políticas y normas de la empresa, el tipo de liderazgo de su jefe, el clima organizacional, las oportunidades de crecimiento y desarrollo, etc.”²¹*

OBJETIVOS	VARIABLES/ CATEGORÍAS DE ANÁLISIS	TÉCNICA	INSTRUMENTOS
1. Establecer cuáles son las características de la personalidad y su influencia en el rendimiento laboral.	Características de la personalidad.	Correlación de Pearson	Test psicométrico DISC
2. Establecer los indicadores de rendimiento laboral que reflejen la productividad de los colaboradores de Call Center.	Rendimiento laboral.	Entrevista Observación	Escala de productividad de los colaboradores
3. Determinar las características de la personalidad que pueden favorecer el rendimiento laboral de los colaboradores de Call Center.	Características de la personalidad. Rendimiento laboral	Entrevista Observación	Protocolo de entrevista Lista de cotejo
4. Determinar las condiciones ambientales que influyen en el rendimiento laboral de los colaboradores de call center.	Condiciones ambientales	Observación	Encuesta

¹⁹ Dicaprio, Nicholas. Op. Cit. Pág. 5-6.

²⁰ Workmeter. Op. Cit. Pág. 6-7

²¹ Chiavenato. Op. Cit. Pág. 253.

CAPÍTULO III

PRESENTACIÓN, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

3.1 CARACTERÍSTICAS DEL LUGAR Y DE LA MUESTRA

3.1.1 CARACTERÍSTICAS DEL LUGAR

El presente estudio se realizó en el call center de una entidad bancaria nacional. El inmueble cuenta con dos niveles, las paredes del primer y segundo nivel están hechas de block y está ubicado en la zona 2 de Mixco, Guatemala, Guatemala. Su estructura organizacional es la siguiente: gerencia general, “skill sets” de soporte telefónico y control de calidad. La empresa tiene más de cuarenta y ocho años de estar en el negocio.

Ambiente físico: las oficinas cuentan con iluminación adecuada, buena ventilación, vistas a jardines y áreas de servicio sanitario en cada nivel.

Mobiliario y equipo: el equipo es adecuado para que los agentes puedan ejecutar su trabajo. En relación al mobiliario, se observó que sus escritorios tienen un tamaño ideal para sus funciones y se permite tener agua o café sobre sus escritorios.

3.1.2 CARACTERÍSTICAS DE LA MUESTRA

La presente investigación se realizó con la totalidad de 34 asesores telefónicos de género masculino y femenino con un rango de 18 a 27 años de edad y con escolaridad de diversificado. Se percibe un nivel socio económico medio, predomina la etnia mestiza.

Relaciones interpersonales: se observó que no existe un ambiente de apatía y tensión en los colaboradores. Durante la observación tuvieron un trato amable, ameno y de colaboración entre ellos.

3.2 PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS

RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN DE RENDIMIENTO LABORAL REALIZADA POR LA ENTIDAD FINANCIERA

Tabla No. 1

Colaboradores con alto rendimiento laboral			
No.	Cod.	Rendimiento Laboral	Resultado de Evaluación
1	AD01	Alto	99.78
2	AD02	Alto	99.77
3	AD03	Alto	99.75
4	AD04	Alto	99.74
5	AD05	Alto	99.73
6	AD06	Alto	99.70
7	AD07	Alto	99.68
8	AD08	Alto	99.64
9	AD09	Alto	99.64
10	AD10	Alto	99.61
11	AD11	Alto	99.61
12	AD12	Alto	99.61
13	AD13	Alto	99.59
14	AD14	Alto	99.58
15	AD15	Alto	99.57
16	AD16	Alto	99.54
17	AD17	Alto	99.51

*Datos obtenidos a través de la gerencia operativa del call center de la entidad financiera.

*Codificación realizada de acuerdo a orden de aplicación de prueba psicométrica.

Los resultados de la evaluación del rendimiento laboral realizada por la entidad financiera refleja que los diecisiete colaboradores con alto rendimiento laboral obtuvieron un resultado entre noventa y nueve punto cincuenta y uno (99.51) y noventa y nueve punto setenta y ocho (99.78) puntos.

Tabla No. 2

Colaboradores con bajo rendimiento laboral			
No.	Cod.	Rendimiento Laboral	Resultado de Evaluación
1	BD01	Bajo	90.20
2	BD02	Bajo	96.20
3	BD03	Bajo	96.70
4	BD04	Bajo	96.70
5	BD05	Bajo	96.80
6	BD06	Bajo	96.90
7	BD07	Bajo	97.20
8	BD08	Bajo	97.30
9	BD09	Bajo	97.30
10	BD10	Bajo	97.40
11	BD11	Bajo	97.50
12	BD12	Bajo	97.60
13	BD13	Bajo	97.70
14	BD14	Bajo	97.70
15	BD15	Bajo	97.70
16	BD16	Bajo	97.70
17	BD17	Bajo	97.80

*Datos obtenidos a través de la gerencia operativa del call center de la entidad financiera.

*Codificación realizada de acuerdo a orden de aplicación de prueba psicométrica.

Los resultados de la evaluación del rendimiento laboral realizada por la entidad financiera refleja que los diecisiete colaboradores con bajo rendimiento laboral obtuvieron un resultado entre noventa punto veinte (90.20) y noventa y siete punto ochenta (97.80) puntos.

RESULTADOS DEL TEST PSICOMÉTRICO DISC APLICADO A COLABORADORES DE CALL CENTER DE LA ENTIDAD FINANCIERA

Tabla No. 3

No.	Cod.	Rendimiento Laboral	Evaluación de Rendimiento	Nivel de intensidad de dimensiones de personalidad			
				Dominancia	Influencia	Estabilidad	Concienzudo
1	AD01	Alto	90.78	8	16	24	7
2	AD02	Alto	99.77	2	10	27	16
3	AD03	Alto	99.75	8	24	2	5
4	AD04	Alto	99.74	14	8	22	14
5	AD05	Alto	99.73	5	22	19	15
6	AD06	Alto	99.7	4	23	27	4
7	AD07	Alto	99.68	14	15	16	15
8	AD08	Alto	99.64	17	24	20	2
9	AD09	Alto	99.64	5	4	23	27
10	AD10	Alto	99.61	2	10	27	18
11	AD11	Alto	99.61	25	27	8	2
12	AD12	Alto	99.61	4	23	27	4
13	AD13	Alto	99.59	8	16	24	7
14	AD14	Alto	99.58	7	27	21	2
15	AD15	Alto	99.57	11	2	23	27
16	AD16	Alto	99.54	16	4	16	24
17	AD17	Alto	99.51	12	25	20	2
18	BD01	Bajo	90.2	6	16	23	10
19	BD02	Bajo	96.2	27	6	5	18
20	BD03	Bajo	96.7	8	27	20	2
21	BD04	Bajo	96.7	22	27	15	1
22	BD05	Bajo	96.8	8	22	27	2
23	BD06	Bajo	96.9	24	18	9	5
24	BD07	Bajo	97.2	11	2	23	22
25	BD08	Bajo	97.3	4	22	27	2
26	BD09	Bajo	97.3	11	27	20	2
27	BD10	Bajo	97.4	17	18	6	22
28	BD11	Bajo	97.5	14	24	19	2
29	BD12	Bajo	97.6	7	24	27	2
30	BD13	Bajo	97.7	16	27	19	2
31	BD14	Bajo	97.7	19	6	19	13
32	BD15	Bajo	97.7	11	20	22	4
33	BD16	Bajo	97.7	11	27	20	2
34	BD17	Bajo	97.8	24	18	9	5

INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS OBTENIDOS CORRELACIÓN DE PEARSON

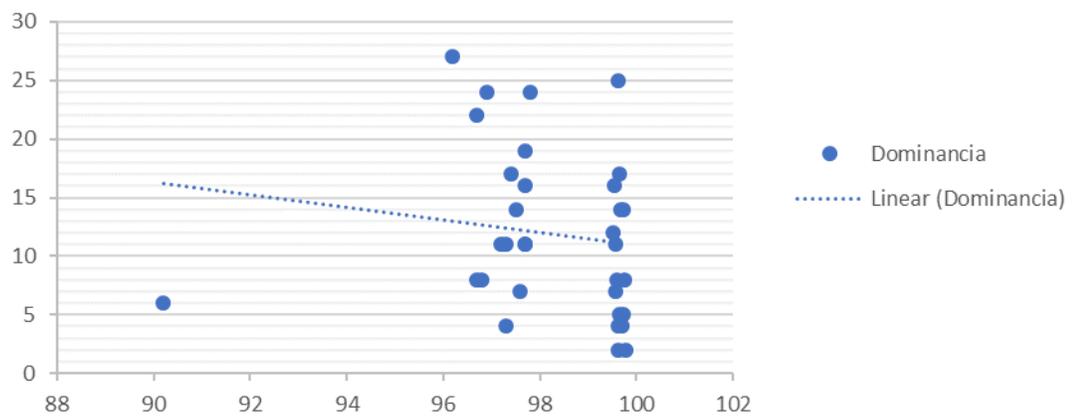
Tabla No. 4

Correlación entre rendimiento laboral y dominancia		
	<i>Rendimiento Laboral</i>	<i>Dominancia</i>
Rendimiento Laboral	1	
Dominancia	-0.058790707	1

*Fuente: Resultados según variables. Instrumentos aplicados a colaboradores de call center de la entidad financiera

Gráfica No. 1

Correlación entre Rendimiento Laboral
y dimensión de personalidad Dominancia



Operación básica de los resultados:

$$y = -0.5277x + 63.759$$

$$R^2 = 0.0204$$

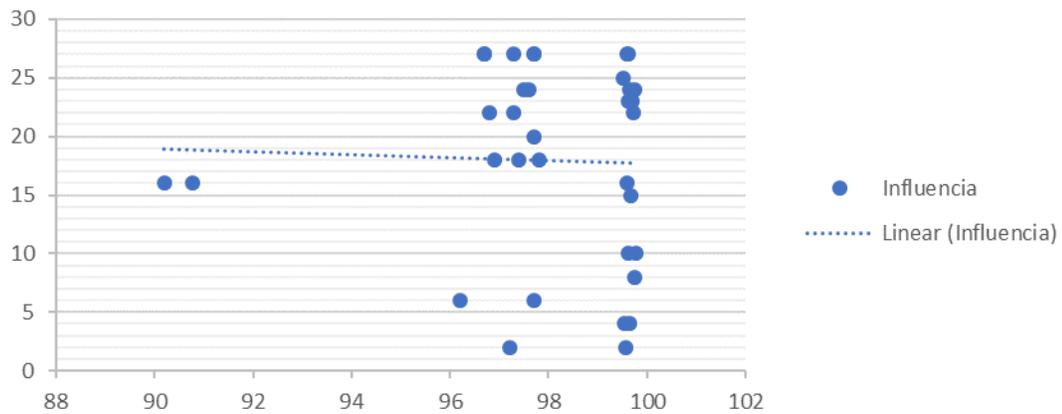
Según los resultados obtenidos de la tabulación y análisis de datos, la muestra de un 32% de la población un 0.0204 es el resultado de los colaboradores con bajo rendimiento laboral causado por la dimensión de la personalidad de dominancia.

Tabla No. 5

Correlación entre rendimiento laboral e influencia		
	Rendimiento Laboral	Influencia
Rendimiento Laboral	1	
Influencia	-0.044567219	1

*Fuente: Resultados según variables. Instrumentos aplicados a colaboradores de call center de la entidad financiera

Correlación entre Rendimiento Laboral y dimensión de personalidad Influencia



Gráfica No. 2

Operación básica de los resultados

$$y = -0.1182x + 29.552$$

$$R^2 = 0.001$$

Según los resultados obtenidos de la tabulación y análisis de datos, la muestra de un 32% de la población un 0.001 es el resultado de los colaboradores con bajo rendimiento laboral causado por la dimensión de la personalidad de influencia.

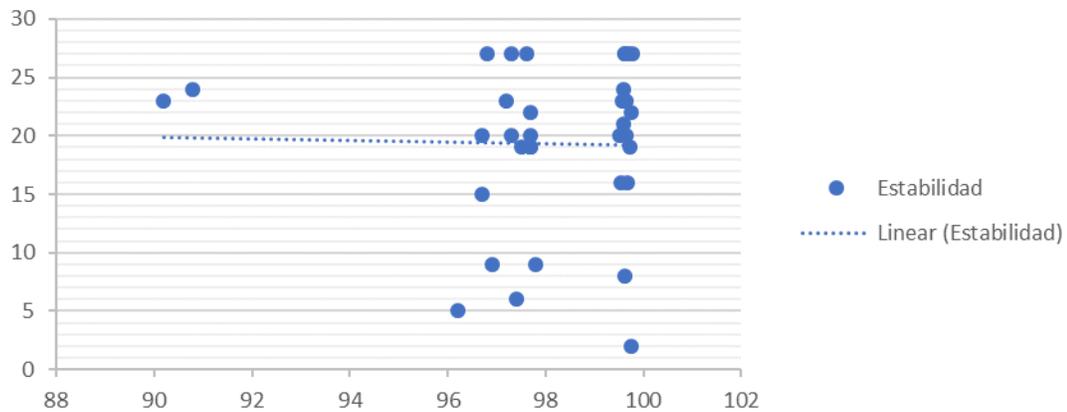
Tabla No. 6

Correlación entre rendimiento laboral y estabilidad		
	Rendimiento Laboral	Estabilidad
Rendimiento Laboral		1
Estabilidad	0.020005196	1

*Fuente: Resultados según variables. Instrumentos aplicados a colaboradores de call center de la entidad financiera

Gráfica No. 3

Correlación entre Rendimiento Laboral y dimensión de personalidad Estabilidad



Operación básica de los resultados:

$$y = -0.0714x + 26.293$$

$$R^2 = 0.0005$$

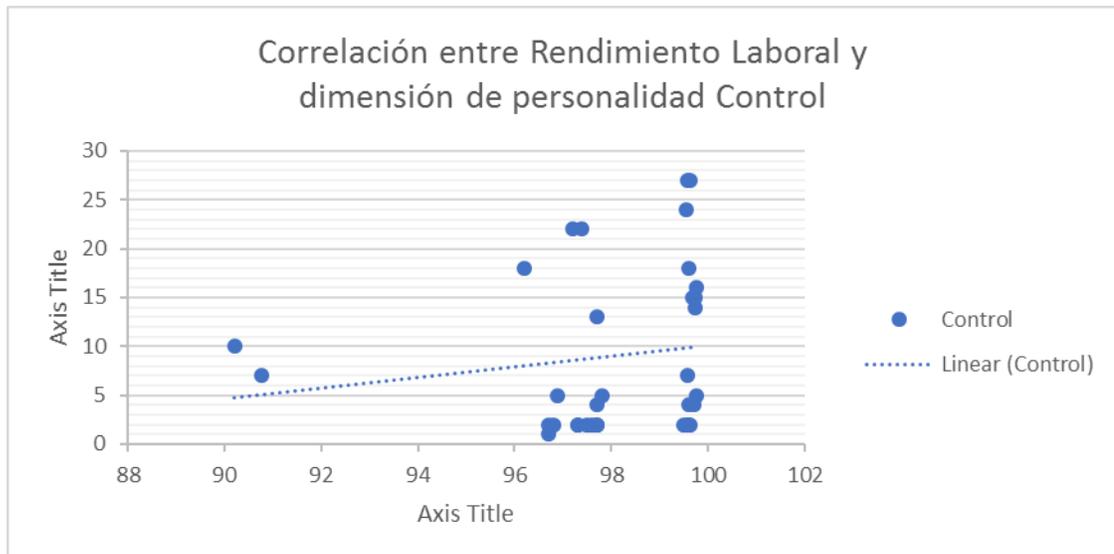
Según los resultados obtenidos de la tabulación y análisis de datos, la muestra de un 32% de la población un 0.0005 es el resultado de los colaboradores con bajo rendimiento laboral causado por la dimensión de la personalidad de estabilidad.

Tabla No. 7

Correlación entre rendimiento laboral y control		
	Rendimiento Laboral	Concienzudo
Rendimiento Laboral	1	
Concienzudo	0.143506742	1

*Fuente: Resultados según variables. Instrumentos aplicados a colaboradores de call center de la entidad financiera

Gráfica No. 4



Operación básica de los resultados:

$$y = 0.5454x - 44.414$$

$$R^2 = 0.0216$$

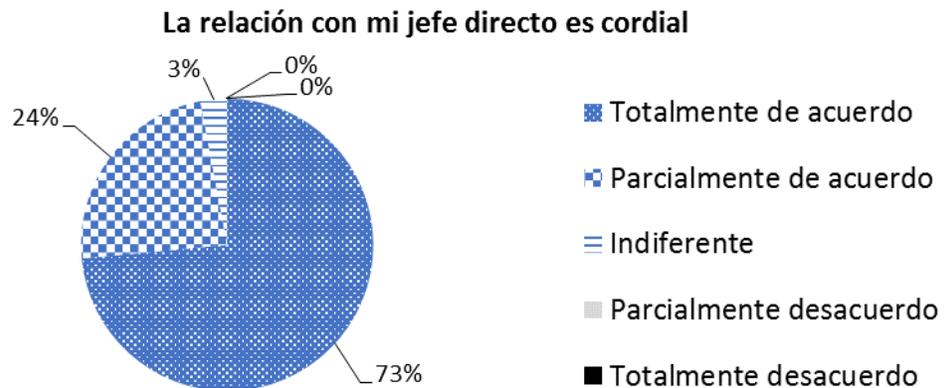
Según los resultados obtenidos de la tabulación y análisis de datos, la muestra de un 32% de la población un 0.0216 es el resultado de los colaboradores con bajo rendimiento laboral causado por la dimensión de la personalidad concienzudo.

Interpretación: Según los resultados obtenidos de la tabulación y análisis de datos, el rendimiento laboral de la muestra de un 32% de la población tiene una correlación nula con las dimensiones de personalidad de dominancia, influencia, estabilidad y concienzudo. Por lo tanto, este resultado permite RECHAZAR la hipótesis planteada en la presente investigación “En tanto que las características individuales de la personalidad influencia y estabilidad de los colaboradores predominen, éstos tendrán un mejor rendimiento laboral, de acuerdo a los métodos de evaluación del desempeño que utiliza la entidad financiera”.

RESULTADOS DE LA ENCUESTA APLICADA A AGENTES DE CALL CENTER DE LA UNA ENTIDAD FINANCIERA

A continuación se presentan gráficamente los resultados obtenidos de la encuesta aplicada a los agentes de call center, quienes conformaron la muestra para realizar la presente investigación.

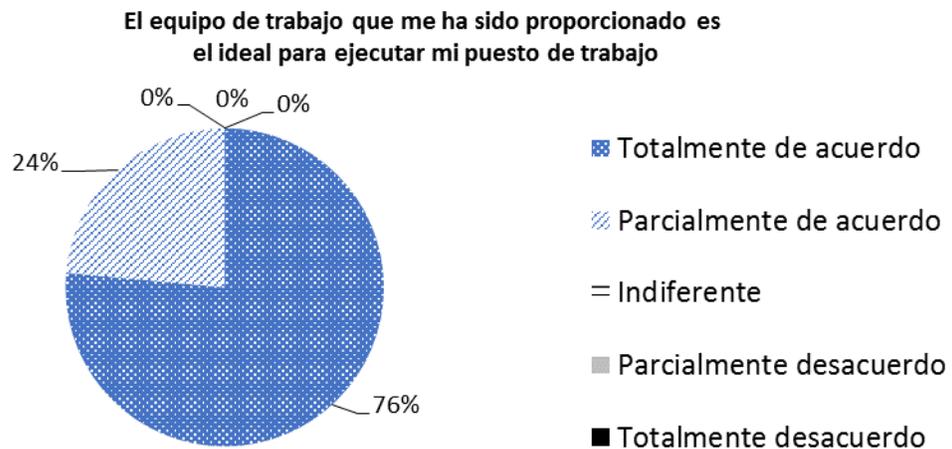
Gráfica No. 5



Fuente: Encuesta realizada a los agentes de call center de una entidad financiera en el mes de agosto 2017.

Descripción: De acuerdo a los datos obtenidos en la encuesta se tiene que del 100% de los/as participantes el 73% afirma tener una relación cordial con su jefe inmediato, un 24% tiene relación no tan cordial y a un 3% le es indiferente la relación con su jefe inmediato.

Gráfica No. 6



Fuente: Encuesta realizada a los agentes de call center de una entidad financiera en el mes de agosto 2017.

Descripción: De acuerdo a los datos obtenidos en la encuesta se tiene que del 100% de los/as participantes el 76% afirma que el equipo de trabajo proporcionado es ideal para realizar su trabajo, mientras que un 24% afirma que no está del todo de acuerdo que el equipo proporcionado sea el ideal para realizar su trabajo.

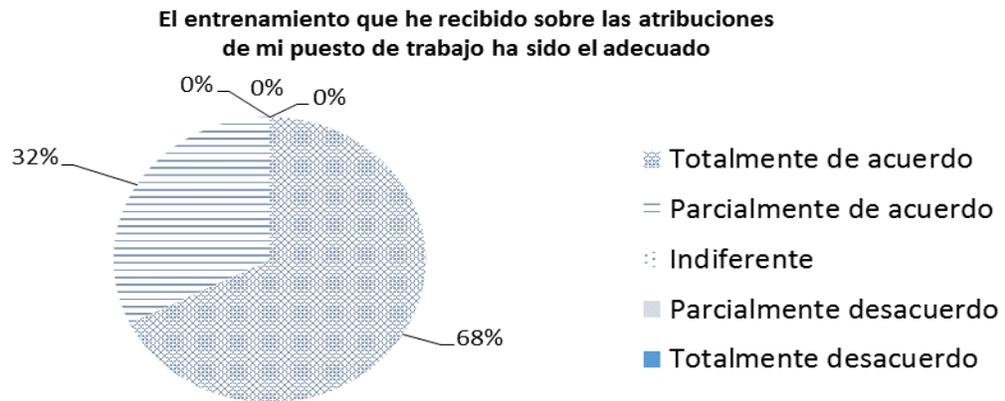
Gráfica No. 7



Fuente: Encuesta realizada a los agentes de call center de una entidad financiera en el mes de agosto 2017.

Descripción: De acuerdo a los datos obtenidos en la encuesta se tiene que del 100% de los/as participantes el 53% afirma que las instalaciones son cómodas para ejecutar su trabajo, un 38% manifiesta que están parcialmente de acuerdo con la afirmación, a un 6% le es indiferente las instalaciones de trabajo y un 3% está parcialmente en desacuerdo con las instalaciones.

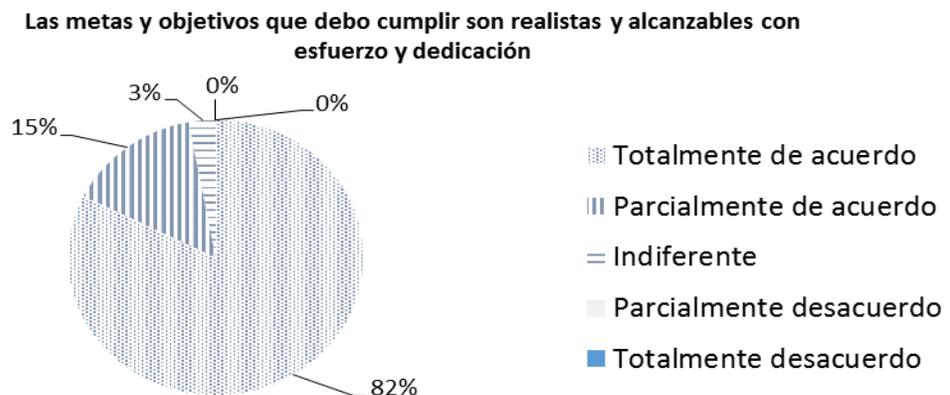
Gráfica No. 8



Fuente: Encuesta realizada a los agentes de call center de una entidad financiera en el mes de agosto 2017.

Descripción: De acuerdo a los datos obtenidos en la encuesta se tiene que del 100% de los/as participantes el 68% afirma haber recibido el entrenamiento adecuado para realizar su trabajo y un 32% considera que la afirmación es parcialmente cierta.

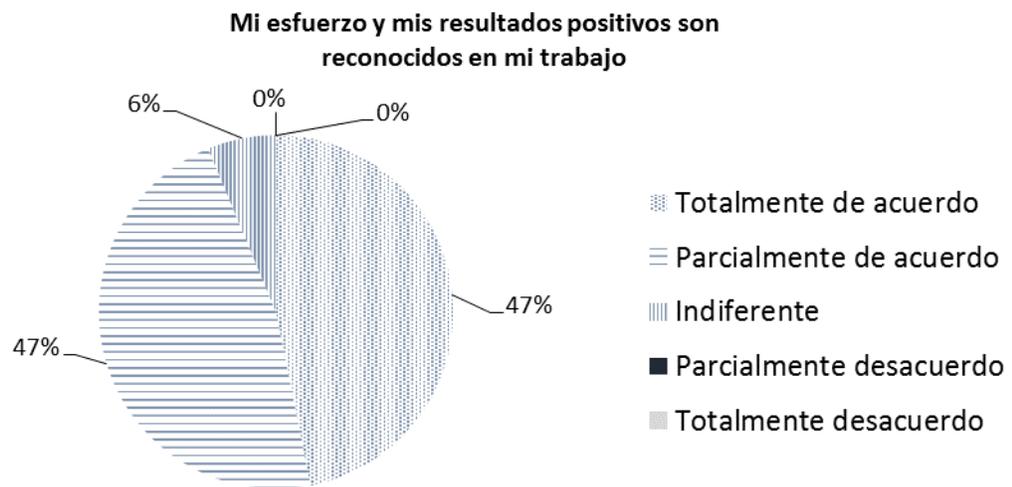
Gráfica No. 9



Fuente: Encuesta realizada a los agentes de call center de una entidad financiera en el mes de agosto 2017.

Descripción: De acuerdo a los datos obtenidos en la encuesta se tiene que del 100% de los/as participantes el 82% está de acuerdo en que las metas a cumplir son realistas y alcanzables, un 15% considera que es parcialmente cierto y un 3% es indiferente a la afirmación.

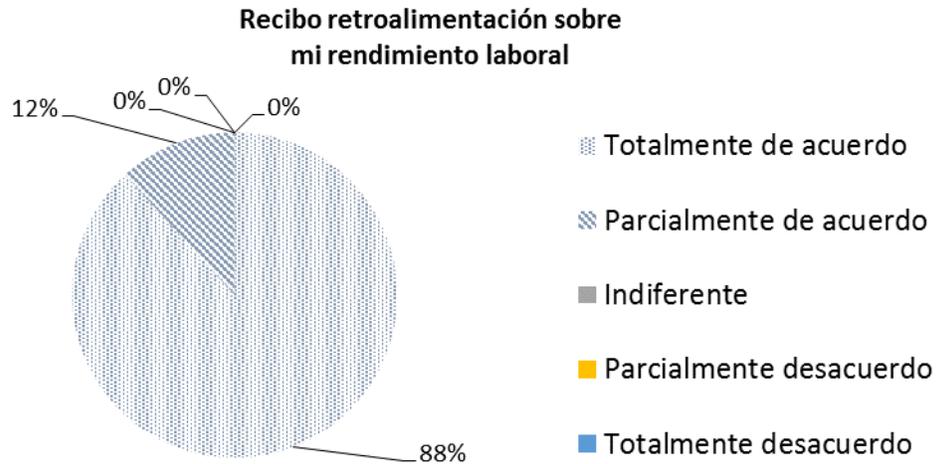
Gráfica No. 10



Fuente: Encuesta realizada a los agentes de call center de una entidad financiera en el mes de agosto 2017.

Descripción: De acuerdo a los datos obtenidos en la encuesta se tiene que del 100% de los/as participantes el 47% considera que sus esfuerzos y resultados son reconocidos en su trabajo, un 47% considera que esta afirmación es parcialmente cierta, un 6% es indiferente al reconocimiento.

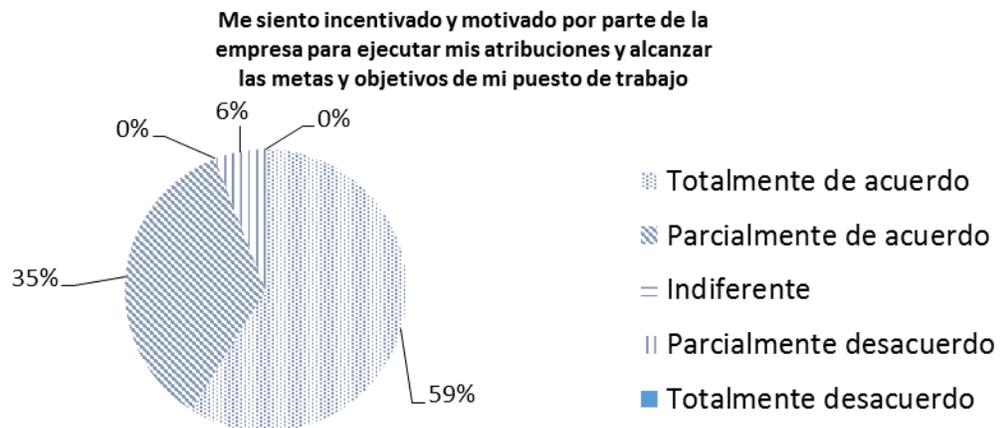
Gráfica No. 11



Fuente: Encuesta realizada a los agentes de call center de una entidad financiera en el mes de agosto 2017.

Descripción: De acuerdo a los datos obtenidos en la encuesta se tiene que del 100% de los/as participantes el 88% afirma recibir retroalimentación acerca de su rendimiento laboral, mientras que un 12% considera esta afirmación parcialmente cierta.

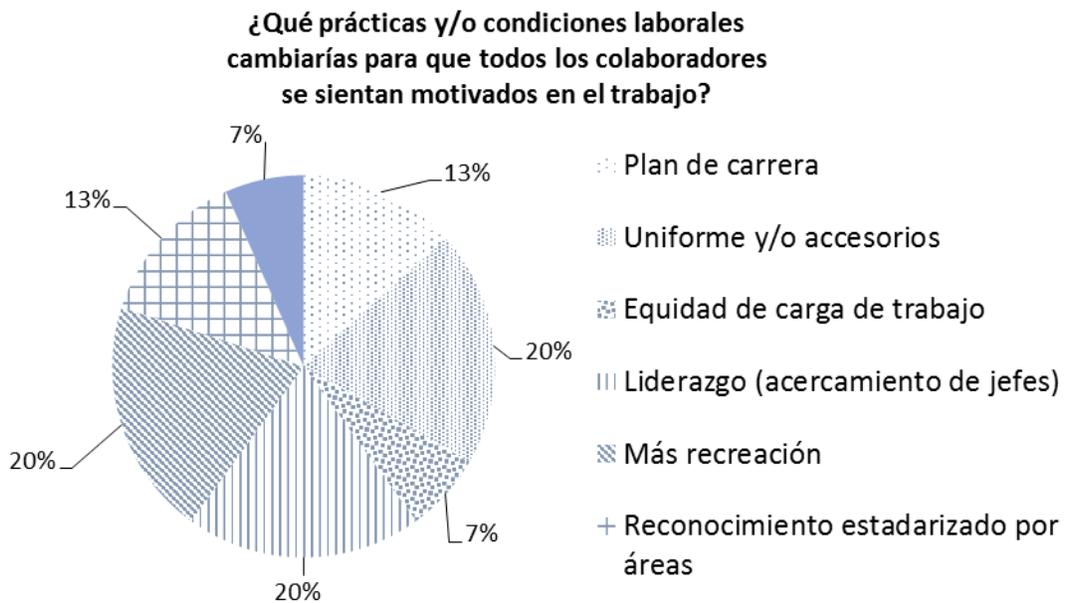
Gráfica No. 12



Fuente: Encuesta realizada a los agentes de call center de una entidad financiera en el mes de agosto 2017.

Descripción: De acuerdo a los datos obtenidos en la encuesta se tiene que del 100% de los/as participantes el 59% afirma que se siente motivado para ejecutar sus funciones y alcanzar sus metas, 35% está parcialmente de acuerdo con la afirmación y un 6% está parcialmente en desacuerdo con la misma.

Gráfica No. 13

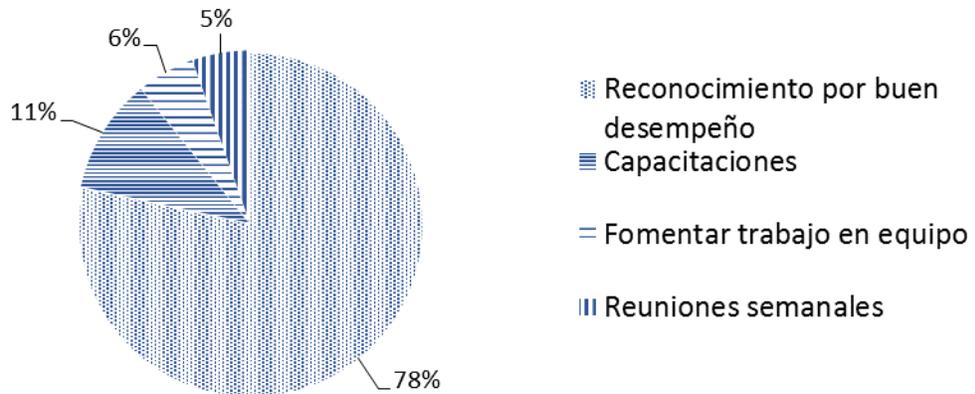


Fuente: Encuesta realizada a los agentes de call center de una entidad financiera en el mes de agosto 2017.

Descripción: De acuerdo a los datos obtenidos en la encuesta se tiene que del 100% de los/as participantes el 16% considera que para estar motivados necesitan cambiar la forma de acercamiento a los jefes, un 16% considera que deberían cambiar el uniforme, un 16% apeló a la parte de recreación, un 11% cambiaría el sistema de reconocimientos, un 10% cambiaría el plan de carrera, un 5% mencionó la carga de trabajo y el 5% restante hizo mención al cambio de sillas.

Gráfica No. 14

¿Qué prácticas y/o condiciones laborales, que se realicen hoy en día, consideras que deben ser conservadas para que todos los colaboradores se sientan motivados en el trabajo?



Fuente: Encuesta realizada a los agentes de call center de una entidad financiera en el mes de agosto 2017.

Descripción: De acuerdo a los datos obtenidos en la encuesta se tiene que del 100% de los/as participantes el 78% considera que se debe continuar con el reconocimiento por buen desempeño, el 11% desea seguir con las capacitaciones, el 8% está a favor del programa de reconocimientos, al 6% le agrada la idea de ir de particular los viernes, el 5% desea continuar con la fomentación de trabajo en equipo y el 5% restante desea continuar con las reuniones semanales.

RESULTADOS LA ENTREVISTA CON LA GERENTE DE OPERACIONES DEL CALL CENTER DE LA ENTIDAD FINANCIERA

Tabla No. 8

Pregunta	Respuesta	Categorización I	Categorización II
1- ¿Cuál es la función de recursos humanos en la central de llamadas de la empresa?	<i>“Aquí tenemos varios procesos, verdad, el primero es el (dudó al responder), pues no es como un reclutamiento porque si nos basamos en el reclutamiento que hace central que es ya recursos humanos de la empresa como tal, pero si seleccionamos al final de cuentas las opciones que recursos humanos nos presenta. [...] tenemos el procedimiento de capacitación, eso nos apoyamos en los líderes y los analistas (de calidad) que han estado apoyando con capacitaciones, también se incluye el proceso de vacaciones que todo el personal salga en el período del año y goce de sus vacaciones [...] tenemos los procedimientos de sanciones y renuncias y las ausencias del personal como tal.”</i>	Reclutamiento de personal Administración de personal	Funciones de recursos humanos
2- ¿Cuáles son los mayores retos que representa la gestión de recursos humanos en la Central de Llamadas?	<i>“Lo principal, pienso yo, que es las edades que se manejan verdad, por lo menos para mi ha sido manejar tanta gente tan joven, que vienen como de, pues si, algunos de niveles socio económicos distintos verdad, hay chicos que trabajan acá porque talvez en sus casas les pidieron que fueran a trabajar ya pero no porque tuvieran la necesidad, mientras que hay otros que si no trabajan no comen o tienen responsabilidades mayores. Las edades de ellos es uno de los puntos que yo veo que es lo mas difícil o el mayor reto de trabajar porque son gente por sus características que son millenials gente joven que no les gusta estar como en una posición física sentado trabajando, osea, son mas inquietos quieren más actividad, quieren hacer cosas que les gusten, no solo las cosas que son parte de su trabajo [...] es un reto guiarlos, formarlos para que puedan ser esos</i>	Personal joven Estrategia de administración de personal Desarrollo profesional	Liderazgo

	<i>jefes a futuro, que puedan tener a cargo personal.</i>		
3- ¿Cómo se desarrolla el programa de entrenamiento de los colaboradores de nuevo ingreso?	<i>“Cuando ya están dentro del call center se le asigna un skill set [...] primero se les hace su cronograma de capacitación que depende del skill set les tomará X días, se les muestra se les explica y empiezan con un proceso de escucha, primero enseñarles los términos propios de cada skill set [...] ahí es cuando se les explica qué es lo que hacen, luego tienen un proceso de escucha de llamadas [...] Se les facilita el cronograma de capacitación donde va a detalle cada tema por día y al finalizar todo el cronograma si valida por medio de una evaluación de conocimiento. Ya una vez la persona apruebe ya la persona es apta con el conocimiento.</i>	Contenido del puesto Aprendizaje de cultura organizacional Programa de integración Aprendizaje vicario Evaluación de conocimiento	Socialización de cultura organizacional
4- ¿Cómo se desarrollan los programas de entrenamiento a los colaboradores sobre nuevos procesos?	<i>“Primero se hace un acuerdo con el área de servicio [...] una vez que ellos nos dicen qué requisitos nos están pidiendo y los indicadores de cumplimiento, ellos nos trasladan toda la información se debería documentar todo eso, toda la información que ellos nos den se debería codificar por el tema que estamos certificados ISO, se les da la capacitación a todo el personal y se da un listado, también, de preguntas frecuentes que quienes llaman pueden llegar a hacer. Posterior a la capacitación se hace una certificación del producto.”</i>	Necesidad de capacitación Diseño de capacitación Implantación de capacitación Evaluación de capacitación	Plan de capacitación
5- ¿A través de qué indicadores se mide el rendimiento de los colaboradores?	<i>“Tenemos varios indicadores: índice de satisfacción al cliente [...] puntualidad se les mide, imagen personal, notas de grillas (reportes elaborados) de llamadas entrantes, básicamente que cumplan ciertas características las llamadas como lo es el saludo, resolver, la despedida [...] resolución al primer contacto de quien llama, índice de amabilidad y cortesía, grillas de llamadas salientes [...] casos</i>	Servicio al cliente Puntualidad Reportes de actividades	Productividad

	<i>gestionados [...] cuantas transacciones hacen por persona, atención a casos en tiempo promedio las llamadas documentadas y que si cumplan con la grilla de documentación.”</i>	Arreglo personal Volumen de trabajo Tiempo de respuesta a llamadas	
6- ¿Cómo se obtienen los indicadores de desempeño de los colaboradores?	<i>“Unos por reportería de sistemas, otros por encuestas [...] las otras son por proceso de monitoreo a través de un check list”</i>	Investigación de campo Listas de verificación	Métodos de evaluación del desempeño
7- ¿Existen programas motivacionales para incentivar a los colaboradores a alcanzar las metas y objetivos que desempeñan el puesto de agente de call center? ¿Cómo se desarrollan?	<i>“Hay una política interna que es la de beneficios no económicos, que ellos al cumplir con todos sus indicadores se les dan ciertos beneficios no económicos, por ejemplo venir de particular, siempre y cuando estén en posición top de desempeño. Tenemos un programa de reconocimiento a través de sellos en tarjetas llamadas AROS y también a las personas que estén en las posiciones mas altas se les toman en cuenta para liderar proyectos, se les involucra mucho en la operación como tal, como dice la política.”</i>	Motivación extrínseca Recompensa por objetivos alcanzados	Plan de reconocimiento y recompensa
8- ¿Existen planes de retención de personal para los	<i>“Un plan digamos sería el que está basado en el compromiso, como tal de retención no se da porque se sabe que igual estos puestos son como trampolines se podría decir, son gente que está estudiando</i>	Satisfacción laboral Identificación	Relaciones con los colaboradores

colaboradores?	<p><i>que al finalizar quieren moverse [...] si se dan cuestiones como compromiso laboral, se evalúa que tan satisfechos están, se busca que se estimule el desarrollo personal de ellos [...] premiación pública digamos, que es por menos de online que se publica ahora quienes son los top cinco de los asesores y se han hecho actividades de tipo capacitación o actividades extracurriculares [...] la mayoría siempre busca moverse de puesto dentro de la empresa, cuando hay una oportunidad de crecimiento lo publican en el sistema de información oficial y vienen los chicos a pedirme la firma para su currículum yo solo valido que no tengan algún impedimento como que sean muy recientes o que tengan una mala actividad para yo tampoco enviarle inconvenientes a otra área.”</i></p>	<p>laboral</p> <p>Motivación laboral</p> <p>Ascenso laboral</p> <p>Evaluación de competencias</p>	<p>Retención del talento humano</p>
<p>9- ¿Existen proyectos a futuro para motivar y/o retener el talento humano del call center? ¿Cuál es la expectativa?</p>	<p><i>“Tenemos un plan de capacitación que se da continuamente y se dan distintos aspectos se busca siempre, se hace una evaluación del compromiso personal, en los aspectos que tenemos bajos se hacen planes de acción. Por ejemplo, el que había salido bajo anteriormente en la evaluación solo el 68% de la gente sentía que les habían dado un reconocimiento entonces se recalzó con los líderes que tienen que darles aros o hablar con ellos cuando realizan actividades de una forma excelente pero eso es mucho de percepción porque a veces con que les digan lo hiciste bien a muchos no les basta”</i></p>	<p>Capacitación</p> <p>Identificación laboral</p> <p>Planeación estratégica</p>	<p>Retención del talento humano</p>
<p>10- ¿Cuáles son las prioridades, en este momento, del departamento de Recursos Humanos para la Central de Llamadas?</p>	<p><i>“Ahorita de las cosas que se están haciendo es en trabajar en actividades extracurriculares que es lo que mas ha costado porque como todos tienen distintos gustos, otra cosa es mas de la salud ocupacional el cambio de iluminación para estar con la normativa actual pero eso se va a hacer hasta octubre.”</i></p>	<p>Desarrollo de capacidades</p> <p>Higiene laboral</p>	<p>Satisfacción laboral</p>

La tabla número ocho evidencia que el call center de la entidad financiera posee un plan estructurado para desarrollar programas de entrenamiento a los colaboradores de reciente ingreso a través de la socialización de la cultura organizacional, la cual *“procura establecer, junto con el nuevo miembro, las bases y premisas de funcionamiento de la organización, y cuál será su colaboración en ese aspecto. Debido a la socialización, el nuevo empleado renuncia a una parte de su libertad de acción al ingresar en la organización: se compromete a cumplir un horario de trabajo, desempeñar ciertas actividades, seguir orientaciones del superior, obedecer determinadas normas y reglamentos internos y cumplir todo lo relacionado con sus funciones”*²², sin embargo, es importante considerar que dentro de este proceso el nuevo colaborador tratará de influir en la organización y su jefe inmediato para crear una situación laboral que le proporcione satisfacción y le permita alcanzar sus objetivos personales lo cual lo convierte en un proceso bidireccional en la que cada una de las partes tratará de influir para que la otra parte se adapte a ella.

A través de la técnica de la entrevista con la gerente general del call center de la entidad financiera se evidenció que la organización cuenta con un plan de capacitación para implementar nuevos procesos que los colaboradores deben aprender y ejecutar. Esto ha permitido que éstos puedan adquirir nuevos conocimientos y los puedan aplicar de forma inmediata en sus atribuciones diarias, permitiéndole a la entidad financiera incrementar la productividad de la central de llamadas y contribuir al alcance de resultados satisfactorios al momento de evaluar el rendimiento laboral.

²² Chiavenato, op. cit., Pág. 280

Los resultados de la presente investigación reflejan que la entidad financiera realiza mediciones del rendimiento laboral de sus colaboradores frecuentemente para obtener indicadores de su productividad a través de sus propios métodos de evaluación del desempeño. Tomando en cuenta que *“en muchas empresas es corriente encontrar varios sistemas (de evaluación del desempeño) específicos que cambian según el nivel y las áreas de asignación del personal [...] y cada sistema sirve a determinados objetivos específicos y a determinadas características del personal involucrado”*²³, se evidenció que el call center de la entidad financiera utiliza la investigación de campo y listas de verificación como principales métodos de evaluación del desempeño. Esto le ha permitido a la organización obtener la calificación, por parte del cliente interno, sobre servicio prestado por los colaboradores y la verificación del cumplimiento de procesos internos de la central de llamadas.

Tomando en cuenta que *“las relaciones con los empleados deben formar parte integral de la filosofía de la empresa, es decir, ésta debe tratar a sus empleados con respeto y debe ofrecer medios para satisfacer sus necesidades personales y familiares”*²⁴ los resultados del presente estudio evidencian que la entidad financiera cumple con estas características dentro de su dinámica organizacional, esto les ha permitido desarrollar un plan de reconocimiento y recompensa para los colaboradores en donde se refuerza la productividad y se promueve la satisfacción laboral para retener al talento humano dentro de la organización.

Tomando en cuenta que la administración de personal *“es la planeación, organización, dirección y control de la consecución, desarrollo, remuneración, integración y mantenimiento de las personas con el fin de contribuir a la*

²³ IDEM. Pág. 366

²⁴ IDEM. Pág. 447

*empresa*²⁵, los resultados obtenidos en la presente investigación a través de la entrevista con la gerente general de call center evidencian que la entidad financiera cumple con estos procesos dentro de su gestión del talento humano, lo cual les ha permitido desarrollar técnicas para lograr el óptimo funcionamiento de la organización y así cumplir con los objetivos organizacionales a partir del recurso más valioso para la empresa: el capital humano.

Entendiendo que la administración de recursos humanos “*se preocupa fundamentalmente por la eficiencia y la eficacia [...] pero ella no puede controlar los hechos o las condiciones que las producen. Esto se debe a que los principales hechos o condiciones de sus operaciones son diversas actividades de las diferentes áreas de la organización y el comportamiento heterogéneo de sus miembros*”²⁶ el presente estudio refleja que el mayor reto en la gestión del talento humano del call center de la entidad financiera es el liderazgo de los jefes inmediatos con el personal joven y su desarrollo profesional. Ésto debido a que la administración de recursos humanos gestiona recursos vivos, complejos y variables. Además, los colaboradores no pertenecen directamente al área de recursos humanos, sino que están distribuidos en diversos departamentos de la organización bajo la autoridad de varios jefes o gerentes.

²⁵ Rodríguez, Valencia Joaquín. Administración moderna de personal, Editorial Thomson. Séptima edición. Año 2007 p. 20.

²⁶ Chiavenato, op. cit., Pág. 168.

3.3. ANÁLISIS GENERAL

A través de la técnica de entrevista realizada a la gerente general del call center de la entidad financiera se evidenció que la organización cuenta evaluaciones del desempeño periódicas. Con el uso del test psicométrico DISC se pretendió establecer la relación entre las características de la personalidad de los colaboradores y su rendimiento laboral, de acuerdo a los métodos de evaluación del desempeño utilizados por la entidad financiera. Se evidenció a través de los datos cuantitativos de esta investigación que la relación entre estas dos variables es nula, lo que permitió rechazar la hipótesis de investigación “En tanto que las características individuales de la personalidad influencia y estabilidad de los colaboradores predominen, éstos tendrán un mejor rendimiento laboral”.

Tomando en cuenta lo anterior, las características de la personalidad no determinan que el colaborador obtenga un resultado satisfactorio o no satisfactorio en la evaluación del desempeño, sin embargo, considerando que “*la dinámica de la personalidad incluye la adaptación o ajuste del individuo a las demandas de la vida y considera los procesos cognoscitivos como su aspecto principal, [...] el cómo pensamos es un determinante importante de nuestras elecciones y de nuestra adaptación*”²⁷, ciertas características propias de la personalidad pueden permitirle a los colaboradores facilitar su adaptación y ajuste de conductas que les faciliten obtener mejores resultados con menor esfuerzo, en este caso, aquellos colaboradores cuyas características de la personalidad no les permitan esta adaptación podrían obtener resultados satisfactorios en la evaluación del desempeño que realiza la entidad financiera pero podría requerirle mayor esfuerzo para alcanzar los resultados esperados.

²⁷ Cloninger Susan. Teorías de la Personalidad. Tercera Edición. Editorial Pearson Prentice Hall. México. 2003. Pág. 8.

A través de las técnicas cuantitativas y cualitativas de recolección de datos utilizadas en la presente investigación se evidenció que el call center de la entidad financiera cuenta con la calidad de higiene laboral que los colaboradores requieren para poder desempeñar su puesto de trabajo. Tomando en cuenta que *“la higiene laboral se refiere a las condiciones ambientales del trabajo que garantizan la salud física y mental y bienestar de las personas”*²⁸ se evidenció que el call center de la organización cuenta con estas condiciones dentro de su dinámica organizacional, lo cual ha generado en los colaboradores la representación mental de estar satisfechos en su ambiente laboral, sin embargo, los colaboradores manifestaron renuencia en un 20% al uso de uniforme dentro del call center así como interés por participar en más actividades recreativas y un trato más cercano con su jefe inmediato.

El rendimiento laboral también puede ser influido por las condiciones ambientales a las que los colaboradores están expuestos mientras trabajan. Gestionar el talento humano implica la responsabilidad legal y moral de garantizar un lugar de trabajo donde no existan condiciones ambientales que puedan provocar daños a la salud física y mental de los colaboradores, ya que las personas pasan la mayor parte de su tiempo en la organización, en un centro de trabajo que constituye su hábitat laboral.

Tomando en cuenta todo lo anterior, pese a la concepción de Workmeter *“en el mundo empresarial, la productividad vendría dada por el rendimiento laboral, que es la relación entre los objetivos/metastareas alcanzadas y el tiempo (en horas trabajadas de calidad) que se han necesitado para lograrlo.”*²⁹, se puede afirmar que el rendimiento laboral puede ser influido por una gran cantidad de variables como las que argumenta Workmeter que parece ser un argumento demasiado reduccionista dejando a un lado las condiciones

²⁸ Chiavenato, op. cit., Pág. 474

²⁹ Workmeter. op cit., Pág. 6

ambientales, el esfuerzo, la dedicación que le proporcione a su trabajo el sujeto, así como la motivación y la actitud positiva frente a lo que se realice.

Los resultados del presente estudio evidencian que la entidad financiera cuenta con un plan de reconocimiento y recompensa que premia la productividad y promueve la satisfacción laboral, lo cual ha generado que los colaboradores lo consideren como una buena práctica laboral. En la actualidad la prioridad en la gestión del recurso humano para la central de llamadas es la satisfacción laboral de sus colaboradores, este enfoque le permitirá a la entidad financiera generar estrategias para la retención del talento humano y el incremento de la productividad, por lo que esta inversión de tiempo y esfuerzo podrá brindarle la oportunidad de obtener resultados satisfactorios en futuras evaluaciones de desempeño aplicadas a los colaboradores del call center.

CAPÍTULO IV

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1 CONCLUSIONES

- Los indicadores a través de los cuales el call center de la entidad financiera mide el rendimiento laboral son el servicio al cliente, puntualidad, reportes de actividades, arreglo personal, volumen de trabajo y el tiempo de respuesta a las llamadas. Estos se obtienen a través de investigaciones de campo y listas de verificación, utilizados como los principales métodos de evaluación del desempeño.
- Las características de la personalidad no determinan que el colaborador obtenga o no un resultado satisfactorio en la evaluación del desempeño que aplica la entidad financiera según la correlación de Pearson, sin embargo, éstas pueden permitirles a los colaboradores facilitar su adaptación y ajuste de conductas que les permitan obtener mejores resultados con menor esfuerzo.
- Las condiciones ambientales que influyen en el rendimiento laboral de los colaboradores de call center de la entidad financiera son una relación cordial con el jefe inmediato, equipo de trabajo ideal para desempeñar el puesto de trabajo, el esfuerzo, la dedicación que le proporcione a su trabajo el sujeto, la motivación, la actitud positiva frente a lo que se realice, así como objetivos realistas y alcanzables. Esto ha generado en los colaboradores la representación mental de estar satisfechos en su entorno laboral.
- La principal herramienta que utiliza la entidad financiera con los colaboradores de call center para optimizar el rendimiento laboral es el

reconocimiento por buen desempeño y la retroalimentación oportuna sobre el desarrollo de sus atribuciones.

4.2 RECOMENDACIONES

- Se recomienda a la entidad financiera continuar con la ejecución del proceso estructurado de medición del rendimiento laboral a través de los indicadores que se evalúan, sin embargo, se recomienda evaluar también condiciones y expectativas laborales para establecer planes que mejoren la satisfacción laboral y así contribuir a un mejor desempeño laboral. Esto les permitirá incrementar la productividad y reducir brechas de desarrollo de los colaboradores a través de la retroalimentación oportuna.
- Se recomienda a la entidad financiera promover que los jefes inmediatos de cada área logren un acercamiento a sus colaboradores, para identificar aquellos a quienes se les dificulta la adaptación y ajuste de conductas que les permitan obtener resultados satisfactorios en la evaluación del desempeño y de esta forma, brindarles estrategias y recomendaciones oportunas para optimizar su rendimiento laboral.
- Se recomienda a la entidad financiera considerar retirar el uniforme de trabajo para los colaboradores y planificar actividades para recreación e integración de los empleados, para fortalecer la representación mental de los colaboradores de estar satisfechos en su entorno laboral.
- Se felicita a la entidad financiera por promover la productividad y la satisfacción laboral en los colaboradores de call center a través del plan de reconocimiento y recompensa, así como la inversión de tiempo y esfuerzo en ofrecerles a los empleados retroalimentación sobre su desempeño laboral.

BIBLIOGRAFÍA

Chiavenato, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. Quinta Edición. Editorial McGraw-Hill. Colombia. 2000. PP.699.

Chiavenato, Idalberto. Gestión del Talento Humano. Tercera Edición. Editorial McGraw-Hill. México. 2009. PP. 586.

Cloninger Susan. Teorías de la Personalidad. Tercera Edición. Editorial Pearson Prentice Hall. México. 2003. PP. 562.

Cook, Thomas; Reichardt Charles. Métodos cualitativos y cuantitativos en investigación evaluativa. Primera edición. Editorial Morata. Madrid, España.1986. PP 229.

Dicaprio, Nicholas. Teorías de la Personalidad. Segunda Edición. Editorial McGraw-Hill. México. 1989. PP 558.

Figuroa, Sandra; Simón Mario Tenzer. "Call Center": Integración Informática-Teléfono para atención al Cliente. <http://www.ccee.edu.uy>. PP 7.

Morris, Charles G.; Maisto Albert. Psicología. Duodécima Edición. Editorial Pearson Education. México. 2005. PP 691.

Rodriguez, Valencia Joaquín. Administración moderna de personal, Editorial Thomson. Séptima edición. Año 2007 PP 704.

Schultz, Duane P. Psicología Industrial. Tercera Edición. Editorial McGraw-Hill. México. 1991. PP 457.

Werhter, William B.; Keith Davis. Administración de Personal y Recursos Humanos. Tercera Edición. Editorial McGraw-Hill. México. 1991. PP. 395.

Workmeter. Claves para mejorar el rendimiento laboral en las empresas. <https://articulosbm.files.wordpress.com>. PP. 9.

ANEXOS



ENCUESTA DE SATISFACCIÓN DEL COLABORADOR

I PARTE

Instrucciones: A continuación se te presentarán ocho afirmaciones acerca de tu percepción sobre las condiciones ambientales en las que trabajas actualmente. Rellena el círculo que se encuentre la palabra que más se asemeje a tu forma de pensar o a tu criterio personal.

1. La relación con mi jefe directo es cordial

<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Totalmente de acuerdo	Parcialmente de acuerdo	Indiferente	Parcialmente desacuerdo	Totalmente desacuerdo

2. El equipo de trabajo que me ha sido proporcionado es el ideal para ejecutar mi puesto de trabajo.

<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Totalmente de acuerdo	Parcialmente de acuerdo	Indiferente	Parcialmente desacuerdo	Totalmente desacuerdo

3. Las instalaciones son cómodas y apropiadas para ejecutar las atribuciones de mi puesto de trabajo.

<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Totalmente de acuerdo	Parcialmente de acuerdo	Indiferente	Parcialmente desacuerdo	Totalmente desacuerdo

4. El entrenamiento que he recibido sobre las atribuciones de mi puesto de trabajo ha sido el adecuado.

<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Totalmente de acuerdo	Parcialmente de acuerdo	Indiferente	Parcialmente desacuerdo	Totalmente desacuerdo

5. Las metas y objetivos que debo cumplir son realistas y alcanzables con esfuerzo y dedicación.

<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Totalmente de acuerdo	Parcialmente de acuerdo	Indiferente	Parcialmente desacuerdo	Totalmente desacuerdo



6. Mi esfuerzo y mis resultados positivos son reconocidos en mi trabajo.

<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Totalmente de acuerdo	Parcialmente de acuerdo	Indiferente	Parcialmente desacuerdo	Totalmente desacuerdo

7. Recibo retroalimentación sobre mi rendimiento laboral.

<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Totalmente de acuerdo	Parcialmente de acuerdo	Indiferente	Parcialmente desacuerdo	Totalmente desacuerdo

8. Me siento incentivado y motivado por parte de la empresa para ejecutar mis atribuciones y alcanzar las metas y objetivos de mi puesto de trabajo.

<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Totalmente de acuerdo	Parcialmente de acuerdo	Indiferente	Parcialmente desacuerdo	Totalmente desacuerdo

II PARTE

Instrucciones: *Contesta las siguientes preguntas sobre tu percepción sobre el ambiente laboral en donde trabajas.*

1. ¿Qué prácticas y/o condiciones laborales cambiarías para que todos los colaboradores se sientan motivados en el trabajo?

2. ¿Qué prácticas y/o condiciones laborales, que se realicen hoy en día, consideras que deben ser conservadas para que todos los colaboradores se sientan motivados en el trabajo?



ENTREVISTA DIRIGIDA

Entrevistado: _____ **Puesto:** _____

Entrevistador: _____ **Fecha:** _____

1. ¿Cuál es la función de Recursos Humanos en la Central de Llamadas de la empresa?
2. ¿Cuáles son los mayores retos que representa la gestión de Recursos Humanos en la Central de Llamadas?
3. ¿Cómo se desarrolla el programa de entrenamiento de los colaboradores de nuevo ingreso?
4. ¿Cómo se desarrollan los programas de entrenamiento a los colaboradores sobre nuevos procesos?
5. ¿A través de qué indicadores se mide el rendimiento de los colaboradores?
6. ¿Cómo se obtienen los indicadores de desempeño de los colaboradores?
7. ¿Existen programas motivacionales para incentivar a los colaboradores a alcanzar las metas y objetivos que desempeñan el puesto de agente de call center? ¿Cómo se desarrollan?
8. ¿Existen planes de retención de personal para los colaboradores?
9. ¿Existen proyectos a futuro para motivar y/o retener el talento humano del call center? ¿Cuál es la expectativa?
10. ¿Cuáles son las prioridades, en este momento, del departamento de Recursos Humanos para la Central de Llamadas?



PROTOCOLO DE OBSERVACIÓN

Responsable: _____ Fecha: _____

Ítems	Si	No
1. Los colaboradores cuentan con el equipo necesario para trabajar.		
2. El inmobiliario es adecuado para las atribuciones que los colaboradores ejecutan.		
3. El equipo e inmobiliario que los colaboradores utilizan se encuentran en buen estado para ser utilizado.		
4. El jefe directo de los colaboradores es amable y cordial con los colaboradores.		
5. El jefe directo llama a cada colaborador por su nombre.		
6. Existe comunicación entre el jefe directo y el colaborador que recibe llamadas.		
7. La postura de los agentes de call center es la adecuada para tomar ejecutar su puesto de trabajo.		
8. Los agentes de call center tienen un trato cordial y respetuoso entre ellos.		
9. Los colaboradores de call center cuentan con servicio sanitario disponible y adecuado.		
10. La iluminación del departamento es adecuada para el tipo de trabajo que los colaboradores ejecutan.		
11. Los colaboradores son reconocidos por la buena ejecución de sus atribuciones.		
12. Los colaboradores son realimentados con respecto a su desempeño laboral.		



MATRIZ DE OBSERVACIÓN

Indicadores	Respuesta
1. Los colaboradores cuentan con el equipo necesario para trabajar.	SI
2. El inmobiliario es adecuado para las atribuciones que los colaboradores ejecutan.	SI
3. El equipo e inmobiliario que los colaboradores utilizan se encuentran en buen estado para ser utilizado.	SI
4. El jefe directo de los colaboradores es amable y cordial con los colaboradores.	SI
5. El jefe directo llama a cada colaborador por su nombre.	SI
6. Existe comunicación entre el jefe directo y el colaborador que recibe llamadas.	SI
7. La postura de los agentes de call center es la adecuada para tomar ejecutar su puesto de trabajo.	SI
8. Los agentes de call center tienen un trato cordial y respetuoso entre ellos	SI
9. Los colaboradores de call center cuentan con servicio sanitario disponible y adecuado.	SI
10. La iluminación del departamento es adecuada para el tipo de trabajo que los colaboradores ejecutan.	SI
11. Los colaboradores son reconocidos por la buena ejecución de sus atribuciones.	SI
12. Los colaboradores son realimentados con respecto a su desempeño laboral.	SI

Fuente: Protocolo de observación realizado a los agentes de call center de una entidad financiera en el mes de agosto 2017.

RESULTADOS DE APLICACIÓN DE TEST DISC

Colaborador: AD01

INTENSIDAD	D	I	S	C	SEGMENTO
28	+28	+28	+28	+28	7
27	+12	+10	+10	+11	
26	+9	+7	+8	+9	
25	+8	+6	+7	+8	
24	+7	+5	+6	+7	6
23	+6	+4	+5	+6	
22	+5	+3	+4	+5	
21	+4	+3	+2	+4	
20	+3	+2	+1	+3	5
19	+2	+1	0	+2	
18	+1	0	-1	+1	
17	0	-1	-2	0	
16	-1	-2	-3	-1	4
15	-2	-3	-4	-2	
14	-3	-4	-5	-3	
13	-4	-5	-6	-4	
12	-5	-6	-7	-5	3
11	-6	-7	-8	-6	
10	-7	-8	-9	-7	
9	-8	-9	-10	-8	
8	-9	-10	-11	-9	2
7	-10	-11	-12	-10	
6	-11	-12	-13	-11	
5	-12	-13	-14	-12	
4	-13	-14	-15	-13	1
3	-14	-15	-16	-14	
2	-15	-16	-17	-15	
1	-16	-17	-18	-16	
	-4	1	7	-4	

Número de segmento / Patrón de Perfil Clásico

2 4 6 2

Patrón del Especialista

- Emociones:** Moderación calculada; afán de servir, de adaptarse a los demás.
- Meta:** Conservar el "status quo", controlar el ambiente.
- Juzga a los demás por:** Las normas de amistad, después por su capacidad.
- Influye en los demás mediante:** Su constancia en el desempeño; por su afán de servir, de adaptarse a las necesidades de los demás.
- Su valor para la organización:** Planifica a corto plazo; es predecible, es congruente; mantiene un ritmo uniforme y seguro.
- Abusa de:** La modestia; su miedo a correr riesgos; su resistencia pasiva hacia las innovaciones.
- Bajo presión:** Se adapta a quienes tienen autoridad y a lo que opina el grupo.
- Teme:** Los cambios; la desorganización.
- Sería más eficaz si:** Compartiera más sus ideas; aumentara su confianza en sí mismo basándose en la retroalimentación que recibe; utilizara métodos más sencillos y directos.

Colaborador: AD02

INTENSIDAD	D	I	S	C	SEGMENTO
28	+28	+28	+28	+28	7
27	+12	+10	+10	+11	
26					
25	+9	+7	+8	+9	
24	+8	+6	+7	+8	6
23	+7	+5	+6	+7	
22	+6	+4	+5	+6	
21	+5	+4	+4	+6	
20	+4	+3	+3	+5	5
19	+3	+3	+2	+4	
18	+3	+2	+1	+3	
17	+2	+2	0	+3	
16	+1	+1	-1	+2	4
15	+1	0	-2	+1	
14	0	-1	-3	0	
13	0	-1	-3	0	
12	-1	-2	-4	-1	3
11	-2	-2	-5	-1	
10	-2	-3	-5	-2	
9	-3	-3	-6	-2	
8	-4	-4	-7	-3	2
7	-5	-5	-8	-4	
6	-6	-6	-9	-4	
5	-7	-7	-10	-5	
4	-8	-8	-11	-6	1
3	-8	-8	-11	-6	
2	-11	-11	-13	-11	
1	-28	-28	-28	-28	
	-11	-3	12	2	

Número de segmento / Patrón de Perfil Clásico

1 3 7 4

Patrón del Especialista

- Emociones:** Moderación calculada; afán de servir, de adaptarse a los demás.
- Meta:** Conservar el "status quo", controlar el ambiente.
- Juzga a los demás por:** Las normas de amistad, después por su capacidad.
- Influye en los demás mediante:** Su constancia en el desempeño; por su afán de servir, de adaptarse a las necesidades de los demás.
- Su valor para la organización:** Planifica a corto plazo; es predecible, es congruente; mantiene un ritmo uniforme y seguro.
- Abusa de:** La modestia; su miedo a correr riesgos; su resistencia pasiva hacia las innovaciones.
- Bajo presión:** Se adapta a quienes tienen autoridad y a lo que opina el grupo.
- Teme:** Los cambios; la desorganización.
- Sería más eficaz si:** Compartiera más sus ideas; aumentara su confianza en sí mismo basándose en la retroalimentación que recibe; utilizara métodos más sencillos y directos.

Colaborador: AD03

INTENSIDAD	D	I	S	C	SEGMENTO
28	+28	+28	+28	+28	7
27	+12	+10	+10	+11	
26	+9	+7	+8	+9	
25	+8	+6	+7	+8	
24	+7	+5	+6	+7	6
23	+6	+4	+5	+6	
22	+5	+4	+3	+5	
21	+4	+3	+2	+4	
20	+3	+2	+1	+3	5
19	+2	+1	0	+2	
18	+1	0	-1	+1	
17	0	-1	-2	0	
16	-1	-2	-3	-1	4
15	-2	-3	-4	-2	
14	-3	-4	-5	-3	
13	-4	-5	-6	-4	
12	-5	-6	-7	-5	3
11	-6	-7	-8	-6	
10	-7	-8	-9	-7	
9	-8	-9	-10	-8	
8	-9	-10	-11	-9	2
7	-10	-11	-12	-10	
6	-11	-12	-13	-11	
5	-12	-13	-14	-12	
4	-13	-14	-15	-13	1
3	-14	-15	-16	-14	
2	-15	-16	-17	-15	
1	-16	-17	-18	-16	

Número de segmento / Patrón de Perfil Clásico
2 6 5 2

Patrón del Consejero

- Emociones:** Es fácil de abordar, afectuoso y comprensivo.
- Meta:** La amistad; la felicidad.
- Juzga a los demás por:** Su aceptación positiva; generalmente busca el lado bueno de las personas.
- Influye en los demás mediante:** Las relaciones personales, al practicar la política de "puertas abiertas".
- Su valor para la organización:** Estable, predecible; una amplia esfera de amistades; sabe escuchar.
- Abusa de:** Acercamiento indirecto, tolerancia.
- Bajo presión:** Se torna demasiado flexible e íntimo; confía demasiado en todos sin distinción.
- Teme:** Presionar a los demás; que se le acuse de hacer daño.
- Sería más eficaz si:** Presenta más atención a las fechas límite; tuviera más iniciativa para realizar el trabajo.

Colaborador: AD04

INTENSIDAD	D	I	S	C	SEGMENTO
28	+28	+28	+28	+28	7
27	+12	+10	+10	+11	
26					
25	+9	+7	+8	+9	
24	+8	+6	+7	+8	6
23	+7	+5	+6	+7	
22	+6	+4	+4	+6	
21	+5		+3	+5	
20	+4	+3	+2	+4	5
19	+3		+1		
18		+2		+3	
17	+2		0		
16	+1	+1	-1	+2	4
15		0	-2	+1	
14	0	-1	-3	0	
13					
12	-1	-2	-4	-1	3
11	-2		-5		
10		-3		-2	
9	-3		-6		
8	-4	-4	-7	-3	2
7	-5	-5	-8	-4	
6	-6	-6	-9	-5	
5	-7	-7	-10	-6	
4					1
3	-8	-8	-11	-6	
2	-11	-11	-13	-11	
1	-28	-28	-28	-28	

0 -4 4 0
 Número de segmento / Patrón de Perfil Clásico
 4 2 6 4

Patrón del Especialista

- Emociones:** Moderación calculada; afán de servir, de adaptarse a los demás.
- Meta:** Conservar el "status quo", controlar el ambiente.
- Juzga a los demás por:** Las normas de amistad, después por su capacidad.
- Influye en los demás mediante:** Su constancia en el desempeño; por su afán de servir, de adaptarse a las necesidades de los demás.
- Su valor para la organización:** Planifica a corto plazo; es predecible, es congruente; mantiene un ritmo uniforme y seguro.
- Abusa de:** La modestia; su miedo a correr riesgos; su resistencia pasiva hacia las innovaciones.
- Bajo presión:** Se adapta a quienes tienen autoridad y a lo que opina el grupo.
- Teme:** Los cambios; la desorganización.
- Sería más eficaz si:** Compartiera más sus ideas; aumentara su confianza en sí mismo basándose en la retroalimentación que recibe; utilizara métodos más sencillos y directos.

Colaborador: AD05

INTENSIDAD	D	I	S	C	SEGMENTO
28	+28	+28	+28	+28	7
27	+12	+10	+10	+11	
26					
25	+9	+7	+8	+9	
24	+8	+6	+7	+8	6
23	+7	+5	+6	+7	
22	+6	+4	+5	+6	
21	+5		+4	+5	
20	+4	+3	+2	+4	5
19	+3		+1		
18		+2		+3	
17	+2		0		
16	+1	+1	-1	+2	4
15		0	-2	+1	
14	0	-1	-3	0	
13					
12	-1	-2	-4	-1	3
11	-2		-5		
10		-3		-2	
9	-3		-6		
8	-4	-4	-7	-3	2
7	-5	-5	-8	-4	
6	-6	-6	-9	-5	
5	-7	-7	-10	-5	
4					1
3	-8	-8	-11	-6	
2	-11	-11	-13	-11	
1	-28	-28	-28	-28	
	-7	4	1	1	

Número de segmento / Patrón de Perfil Clásico

2 6 5 4

Patrón del Consejero

- Emociones:** Es fácil de abordar, afectuoso y comprensivo.
- Meta:** La amistad; la felicidad.
- Juzga a los demás por:** Su aceptación positiva; generalmente busca el lado bueno de las personas.
- Influye en los demás mediante:** Las relaciones personales, al practicar la política de "puertas abiertas".
- Su valor para la organización:** Estable, predecible; una amplia esfera de amistades; sabe escuchar.
- Abusa de:** Acercamiento indirecto, tolerancia.
- Bajo presión:** Se torna demasiado flexible e íntimo; confía demasiado en todos sin distinción.
- Teme:** Presionar a los demás; que se le acuse de hacer daño.
- Sería más eficaz si:** Presenta más atención a las fechas límite; tuviera más iniciativa para realizar el trabajo.

Colaborador: AD06

	D	I	S	C	SEGMENTO
INTENSIDAD					
28	+28	+28	+28	+28	
27	+12	+10	+10	+11	7
26					
25	+9	+7	+8	+9	
24	+8	+6	+7	+8	
23	+7	+5	+6	+7	6
22	+6		+5	+6	
21	+5	+4	+4	+6	
20	+4		+3	+5	
19	+3	+3	+2	+4	5
18	+2	+2	+1	+3	
17	+1	+1	0	+2	
16	0	0	-1	+1	4
15					
14					
13	0	-1	-2	0	
12	-1	-2	-3	-1	3
11	-2	-3	-4	-2	
10	-3	-3	-5	-3	
9	-4	-4	-6	-4	2
8	-5	-5	-7	-5	
7	-6	-6	-8	-6	
6	-7	-7	-9	-7	1
5	-8	-8	-11	-6	
4					
3					
2	-11	-11	-13	-11	
1	-28	-28	-28	-28	
	-8	5	9	-6	

Número de segmento / Patrón de Perfil Clásico

1 6 7 1

Patrón del Agente

- Emociones:** Acepta el afecto; rechaza la agresión.
- Meta:** Ser aceptado por los demás.
- Juzga a los demás por:** La tolerancia y participación.
- Influye en los demás mediante:** La Comprensión; amistad.
- Su valor para la organización:** Apoya; armoniza; proyecta empatía; está orientado al servicio.
- Abusa de:** La amabilidad.
- Bajo presión:** Se vuelve persuasivo haciendo, si fuese necesario, uso de información que posee o de amistades clave.
- Teme:** El desacuerdo, el conflicto.

- Sería más eficaz si:** Tuvierá más conciencia de quién es y de lo que puede hacer; mostrara más firmeza y agresividad; dijera "no" en los momentos adecuados.

Colaborador: AD07

INTENSIDAD	D	I	S	C	SEGMENTO
28	+28	+28	+28	+28	7
27	+12	+10	+10	+11	
26	+9	+7	+8	+9	
25	+8	+6	+7	+8	
24	+7	+5	+6	+7	6
23	+6	+4	+5	+6	
22	+5	+4	+4	+6	
21	+4	+3	+3	+5	
20	+3	+3	+2	+4	5
19	+3	+2	+1	+3	
18	+2	+2	0	+3	
17	+1	+1	-1	+2	
16	0	0	-2	+1	4
15	0	-1	-3	0	
14	-1	-2	-4	-1	
13	-2	-3	-5	-2	
12	-3	-3	-6	-2	3
11	-4	-4	-7	-3	
10	-5	-5	-8	-4	
9	-6	-6	-9	-5	
8	-7	-7	-10	-5	2
7	-8	-8	-11	-6	
6	-11	-11	-13	-11	
5	-28	-28	-28	-28	
4					1
3					
2					
1					

Número de segmento / Patrón de Perfil Clásico

4 4 4 4

Patrón del Desconcertante

- Emociones: ✓
- Meta: ✓
- Juzga a los demás por: ✓
- Influye en los demás mediante: ✓
- Su valor para la organización: ✓
- Abusa de: ✓
- Bajo presión: ✓
- Teme: ✓
- Sería más eficaz si: ✓

Colaborador: AD08

INTENSIDAD	D	I	S	C	SEGMENTO
28	+28	+28	+28	+28	7
27	+12	+10	+10	+11	
26	+9	+7	+8	+9	
25	+8	+6	+7	+8	
24	+7	+5	+6	+7	6
23	+6	+4	+5	+6	
22	+5	+3	+4	+5	
21	+4	+3	+2	+4	
20	+3	+2	+1	+3	5
19	+2	+1	0	+2	
18	+1	0	-1	+1	
17	0	-1	-2	0	
16	-1	-2	-3	-1	4
15	-2	-3	-4	-2	
14	-3	-4	-5	-3	
13	-4	-4	-6	-4	
12	-5	-5	-7	-5	3
11	-6	-6	-8	-6	
10	-7	-7	-9	-7	
9	-8	-8	-10	-8	
8	-8	-8	-11	-6	2
7	-11	-11	-13	-4	
6	-11	-11	-13	-4	
5	-28	-28	-28	-5	
4	-8	-8	-11	-6	1
3	-11	-11	-13	-11	
2	-28	-28	-28	-28	
1	-28	-28	-28	-28	
	2	6	2	-10	

Número de segmento / Patrón de Perfil Clásico

5 6 5 1

Patrón del Persuasivo

- Emociones:** Confía en los demás es entusiasta.
- Meta:** Autoridad y prestigio; diversos símbolos de prestigio.
- Juzga a los demás por:** Su capacidad de expresión verbal; su flexibilidad.
- Influye en los demás mediante:** Un comportamiento amistoso; franqueza; habilidad en su expresión verbal.
- Su valor para la organización:** Sabe vender y cerrar tratos; delega responsabilidades; sereno, seguridad en sí mismo.
- Abusa de:** Su entusiasmo; su habilidad para vender; su optimismo.
- Bajo presión:** Es discreto, diplomático.
- Teme:** Un ambiente inalterable; relaciones complejas.
- Sería más eficaz si:** Se le asignaran tareas que le impliquen un reto; prestara más atención al servicio y detalles elementales clave para el trabajo; hiciera un análisis objetivo de la información.

Colaborador: AD09

INTENSIDAD	D	I	S	C	SEGMENTO
28	+28	+28	+28	+28	
27	+12	+10	+10	+11	7
26					
25	+9	+7	+8	+9	
24	+8	+6	+7	+8	
23	+7	+5	+6	+7	6
22	+6		+5		
21	+5	+4	+4	+6	
20	+4		+3		
19	+3	+3	+2	+4	5
18		+2	+1		
17	+2		0	+3	
16	+1	+1	-1	+2	4
15		0	-2	+1	
14	0	-1	-3	0	
13					
12	-1	-2	-4	-1	3
11					
10	-2	-3	-5	-2	
9	-3		-6		
8	-4	-4	-7	-3	2
7	-5	-5	-8	-4	
6	-6	-6	-9	-5	
5	-7	-7	-10	-5	
4					
3	-8	-8	-11	-6	1
2					
1	-11	-11	-13	-11	
	-28	-28	-28	-28	
	-7	-8	5	10	

Número de segmento / Patrón de Perfil Clásico

2 1 6 7

Patrón del Perfeccionista

- Emociones:** Competente para hacer bien las cosas, reservado, cauteloso.
- Meta:** Logros estables, predecible.
- Juzga a los demás por:** Normas precisas.
- Influye en los demás mediante:** La atención al detalle y precisión.
- Su valor para la organización:** Concienzudo, conserva las normas, control de calidad.
- Abusa de:** Los procedimientos y controles excesivos para evitar las fallas, depende demasiado de la gente, productos y procesos que le rodean.
- Bajo presión:** Es discreto, diplomático.
- Teme:** El antagonismo.
- Sería más eficaz si:** Fuera más flexible en su papel, fuera más independiente e interdependiente, tuviera más fe en sí mismo y si se viera a sí mismo como una persona valiosa.

Colaborador: AD10

INTENSIDAD	D	I	S	C	SEGMENTO
28	+28	+28	+28	+28	7
27	+12	+10	+10	+11	
26	+9	+7	+8	+9	
25	+8	+6	+7	+8	
24	+7	+5	+6	+7	6
23	+6	+4	+5	+6	
22	+5	+3	+4	+5	
21	+4	+3	+2	+4	
20	+3	+2	+1	+4	5
19	+2	+1	0	+3	
18	+1	0	-1	+2	
17	0	-1	-2	+1	
16	-1	-2	-3	0	4
15	-2	-3	-4	-1	
14	-3	-4	-5	-2	
13	-4	-4	-6	-3	
12	-5	-5	-7	-4	3
11	-6	-6	-8	-5	
10	-7	-7	-9	-6	
9	-8	-8	-10	-7	
8	-8	-8	-11	-6	2
7	-11	-11	-13	-11	
6	-11	-11	-13	-11	
5	-28	-28	-28	-28	
4	-14	-3	14	3	1
3	-14	-3	14	3	
2	-14	-3	14	3	
1	-14	-3	14	3	

Número de segmento / Patrón de Perfil Clásico

1 3 7 5

Patrón del Perfeccionista

- Emociones:** Competente para hacer bien las cosas, reservado, cauteloso.
- Meta:** Logros estables, predecible.
- Juzga a los demás por:** Normas precisas.
- Influye en los demás mediante:** La atención al detalle y precisión.
- Su valor para la organización:** Concienzudo, conserva las normas, control de calidad.
- Abusa de:** Los procedimientos y controles excesivos para evitar las fallas, depende demasiado de la gente, productos y procesos que le rodean.
- Bajo presión:** Es discreto, diplomático.
- Teme:** El antagonismo.
- Sería más eficaz si:** Fuera más flexible en su papel, fuera más independiente e interdependiente, tuviera más fe en sí mismo y si se viera a sí mismo como una persona valiosa.

Colaborador: AD11

INTENSIDAD	D	I	S	C	SEGMENTO
28	+28	+28	+28	+28	
27	+12	+10	+10	+11	7
26	+9	+7	+8	+9	
25	+8	+6	+7	+8	
24	+7	+5	+6	+7	6
23	+6	+4	+5	+6	
22	+5	+3	+4	+5	
21	+4	+3	+2	+4	
20	+3	+2	+1	+3	5
19	+2	+1	0	+2	
18	+1	0	-1	+1	
17	0	-1	-2	0	
16	-1	-2	-3	-1	4
15	-2	-3	-4	-2	
14	-3	-4	-5	-3	
13	-4	-4	-6	-4	
12	-5	-5	-7	-5	3
11	-6	-6	-8	-6	
10	-7	-7	-9	-7	
9	-8	-8	-10	-8	
8	-8	-8	-11	-6	2
7	-11	-11	-13	-4	
6	-11	-11	-13	-5	
5	-28	-28	-28	-11	
4	-28	-28	-28	-28	1
3					
2					
1					
	9	10	-7	-12	

Número de segmento / Patrón de Perfil Clásico

7 7 2 1

Patrón del Alentador

- Emociones:** Acepta la agresión, tiende a aparentar dar poca importancia a la necesidad que tiene de afecto.
- Meta:** Controlar su ambiente o a su público.
- Juzga a los demás por:** La forma en que proyecta su fuerza personal, carácter y posición social.
- Influye en los demás mediante:** Su encanto, dirección, intimidación, uso de recompensas.
- Su valor para la organización:** Mueve a la gente, inicia, ordena, felicita disciplina.
- Abusa de:** Su enfoque de que "el fin justifica los medios".
- Bajo presión:** Se vuelve manipulador, pendenciero, beligerante.
- Teme:** Ser demasiado blando, perder su posición social.
- Sería más eficaz si:** Fuera más genuina su sensibilidad; estuviera más dispuesto a ayudar a otros a tener éxito en su propio desarrollo personal.

Colaborador: AD12

	D	I	S	C		SEGMENTO
INTENSIDAD						
28	+28	+28	+28	+28		
27	+12	+10	+10	+11		7
26						
25	+9	+7	+8	+9		
24	+8	+6	+7	+8		6
23	+7	+5	+6	+7		
22	+6		+5	+6		
21	+5	+4	+4	+6		
20	+4		+2	+4		5
19	+3	+3	+1			
18	+3			+3		
17	+2	+2	0			
16	+1	+1	-1	+2		4
15		0	-2	+1		
14	0		-3	0		
13		-1				
12	-1	-2	-4	-1		3
11	-2		-5	-2		
10	-3	-3	-6			
9	-4	-4	-7	-3		
8	-5	-5	-8	-4		2
7	-6	-6	-9	-5		
6	-7	-7	-10	-6		
5						
4	-8	-8	-11	-6		1
3						
2	-11	-11	-13	-11		
1	-28	-28	-28	-28		

Número de segmento / Patrón de Perfil Clásico

1 6 7 1

Patrón del Agente

- Emociones:** Acepta el afecto; rechaza la agresión.
- Meta:** Ser aceptado por los demás.
- Juzga a los demás por:** La tolerancia y participación.
- Influye en los demás mediante:** La Comprensión; amistad.
- Su valor para la organización:** Apoya; armoniza; proyecta empatía; está orientado al servicio.
- Abusa de:** La amabilidad.
- Bajo presión:** Se vuelve persuasivo haciendo, si fuese necesario, uso de información que posee o de amistades clave.
- Teme:** El desacuerdo, el conflicto.

- Sería más eficaz si:** Tuvierá más conciencia de quién es y de lo que puede hacer; mostrara más firmeza y agresividad; dijera "no" en los momentos adecuados.

Colaborador: AD13

	D	I	S	C		SEGMENTO
INTENSIDAD						
28	+28	+28	+28	+28		7
27	+12	+10	+10	+11		
26						
25	+9	+7	+8	+9		
24	+8	+6	+7	+8		6
23	+7	+5	+6	+7		
22	+6	+4	+5	+6		
21	+5	+4	+4	+6		
20	+4	+3	+2	+4		5
19	+3	+3	+1	+4		
18	+3	+2	+1	+3		
17	+2	+2	0	+3		
16	+1	+1	-1	+2		4
15		0	-2	+1		
14	0	-1	-3	0		
13		-1	-3	0		
12	-1	-2	-4	-1		3
11	-2	-3	-5	-2		
10	-3	-3	-6	-2		
9	-3	-3	-6	-2		
8	-4	-4	-7	-3		2
7	-5	-5	-8	-4		
6	-6	-6	-9	-4		
5	-7	-7	-10	-5		
4	-8	-8	-11	-6		1
3	-8	-8	-11	-6		
2	-11	-11	-13	-11		
1	-28	-28	-28	-28		
	-4	1	7	-4		

Número de segmento / Patrón de Perfil Clásico

2 4 6 2

Patrón del Especialista

- Emociones:** Moderación calculada; afán de servir, de adaptarse a los demás.
- Meta:** Conservar el "status quo", controlar el ambiente.
- Juzga a los demás por:** Las normas de amistad, después por su capacidad.
- Influye en los demás mediante:** Su constancia en el desempeño; por su afán de servir, de adaptarse a las necesidades de los demás.
- Su valor para la organización:** Planifica a corto plazo; es predecible, es congruente; mantiene un ritmo uniforme y seguro.
- Abusa de:** La modestia; su miedo a correr riesgos; su resistencia pasiva hacia las innovaciones.
- Bajo presión:** Se adapta a quienes tienen autoridad y a lo que opina el grupo.
- Teme:** Los cambios; la desorganización.
- Sería más eficaz si:** Compartiera más sus ideas; aumentara su confianza en sí mismo basándose en la retroalimentación que recibe; utilizara métodos más sencillos y directos.

Colaborador: AD14

INTENSIDAD	D	I	S	C	SEGMENTO
28	+28	+28	+28	+28	
27	+12	+10	+10	+11	7
26					
25	+9	+7	+8	+9	
24	+8	+6	+7	+8	
23	+7	+5	+6	+7	6
22	+6	+4	+5	+6	
21	+5		+3	+5	
20	+4	+3	+2	+4	
19	+3		+1		5
18		+2		+3	
17	+2		0		
16	+1	+1	-1	+2	
15		0	-2	+1	4
14	0	-1	-3	0	
13					
12	-1	-2	-4	-1	
11	-2		-5		3
10		-3		-2	
9	-3		-6		
8	-4	-4	-7	-3	
7	-5	-5	-8	-4	2
6	-6	-6	-9	-5	
5	-7	-7	-10	-5	
4					
3	-8	-8	-11	-6	
2	-11	-11	-13	-11	1
1	-28	-28	-28	-28	
	-5	11	3	-9	

Número de segmento / Patrón de Perfil Clásico

2 7 6 1

Patrón del Consejero

- Emociones:** Es fácil de abordar, afectuoso y comprensivo.
- Meta:** La amistad; la felicidad.
- Juzga a los demás por:** Su aceptación positiva; generalmente busca el lado bueno de las personas.
- Influye en los demás mediante:** Las relaciones personales, al practicar la política de "puertas abiertas".
- Su valor para la organización:** Estable, predecible; una amplia esfera de amistades; sabe escuchar.
- Abusa de:** Acercamiento indirecto, tolerancia.
- Bajo presión:** Se torna demasiado flexible e íntimo; confía demasiado en todos sin distinción. .
- Teme:** Presionar a los demás; que se le acuse de hacer daño.
-
- Sería más eficaz si:** Presenta más atención a las fechas límite; tuviera más iniciativa para realizar el trabajo.

Colaborador: AD15

INTENSIDAD	D	I	S	C	SEGMENTO
28	+28	+28	+28	+28	7
27	+12	+10	+10	+11	
26					
25	+9	+7	+8	+9	
24	+8	+6	+7	+8	6
23	+7	+5	+6	+7	
22	+6		+5	+6	
21	+5	+4	+4	+6	
20	+4		+3	+5	5
19	+3	+3	+2	+4	
18	+3		+1	+3	
17	+2	+2	0	+3	
16	+1	+1	-1	+2	4
15		0	-2	+1	
14	0		-3	0	
13		-1	-3	0	
12	-1		-4	-1	3
11	-2	-2	-5	-2	
10		-3	-6	-2	
9	-3		-6	-2	
8	-4	-4	-7	-3	2
7	-5	-5	-8	-4	
6	-6	-6	-9	-5	
5	-7	-7	-10	-5	
4					1
3	-8	-8	-11	-6	
2	-11	-11	-13	-11	
1	-28	-28	-28	-28	
	-2	-14	6	10	

Número de segmento / Patrón de Perfil Clásico

3 1 6 7

Patrón del Perfeccionista

- Emociones:** Competente para hacer bien las cosas, reservado, cauteloso.
- Meta:** Logros estables, predecible.
- Juzga a los demás por:** Normas precisas.
- Influye en los demás mediante:** La atención al detalle y precisión.
- Su valor para la organización:** Concienzudo, conserva las normas, control de calidad.
- Abusa de:** Los procedimientos y controles excesivos para evitar las fallas, depende demasiado de la gente, productos y procesos que le rodean.
- Bajo presión:** Es discreto, diplomático.
- Teme:** El antagonismo.
- Sería más eficaz si:** Fuera más flexible en su papel, fuera más independiente e interdependiente, tuviera más fe en sí mismo y si se viera a sí mismo como una persona valiosa.

Colaborador: AD16

INTENSIDAD	D	I	S	C	SEGMENTO
28	+28	+28	+28	+28	
27	+12	+10	+10	+11	7
26					
25	+9	+7	+8	+9	
24	+8	+6	+7	+8	
23	+7	+5	+6	+7	6
22	+6	+4	+5	+6	
21	+5	+4	+3	+5	
20	+4	+3	+2	+4	
19	+3	+3	+1	+4	5
18	+3	+2	+1	+3	
17	+2	+2	0	+3	
16	+1	+1	-1	+2	
15		0	-2	+1	4
14	0	-1	-3	0	
13		-1	-3	0	
12	-1	-2	-4	-1	
11	-2	-2	-5	-1	3
10	-2	-3	-5	-2	
9	-3	-3	-6	-2	
8	-4	-4	-7	-3	
7	-5	-5	-8	-4	2
6	-6	-6	-9	-4	
5	-7	-7	-10	-5	
4	-8	-8	-11	-6	
3	-8	-8	-11	-6	
2	-11	-11	-13	-11	1
1	-28	-28	-28	-28	
	1	-8	-1	8	

Número de segmento / Patrón de Perfil Clásico

4 1 4 6

Patrón del Objetivo

- Emociones:** Puede rechazar la agresión interpersonal.
- Meta:** La exactitud.
- Juzga a los demás por:** Su capacidad de pensamiento analítico.
- Influye en los demás mediante:** La información objetiva, los argumentos lógicos.
- Su valor para la organización:** Define, esclarece, obtiene información, evalúa, comprueba.
- Abusa de:** El análisis.
- Bajo presión:** Se vuelve aprensivo.
- Teme:** Actos irracionales, el ridículo.

- Sería más eficaz si:** Fuera más abierto, compartiera en público su perspicacia y opiniones.

Colaborador: AD17

INTENSIDAD	D	I	S	C	SEGMENTO
28	+28	+28	+28	+28	7
27	+12	+10	+10	+11	
26	+9	+7	+8	+9	
25	+8	+6	+7	+8	
24	+7	+5	+6	+7	6
23	+6	+4	+5	+6	
22	+5	+3	+4	+5	
21	+4	+3	+2	+4	
20	+3	+2	+1	+3	5
19	+2	+1	0	+2	
18	+1	0	-1	+1	
17	0	-1	-2	0	
16	-1	-2	-3	-1	4
15	-2	-3	-4	-2	
14	-3	-4	-5	-3	
13	-4	-4	-6	-4	
12	-5	-5	-7	-5	3
11	-6	-6	-8	-6	
10	-7	-7	-9	-7	
9	-8	-8	-10	-8	
8	-8	-8	-11	-6	2
7	-11	-11	-13	-4	
6	-11	-11	-13	-5	
5	-28	-28	-28	-5	
4	-8	-8	-11	-6	1
3	-11	-11	-13	-11	
2	-11	-11	-13	-11	
1	-28	-28	-28	-28	

-1 7 2 -9
 Número de segmento / Patrón de Perfil Clásico
3 7 5 1

Patrón del Consejero

- Emociones:** Es fácil de abordar, afectuoso y comprensivo.
- Meta:** La amistad; la felicidad.
- Juzga a los demás por:** Su aceptación positiva; generalmente busca el lado bueno de las personas.
- Influye en los demás mediante:** Las relaciones personales, al practicar la política de "puertas abiertas".
- Su valor para la organización:** Estable, predecible; una amplia esfera de amistades; sabe escuchar.
- Abusa de:** Acercamiento indirecto, tolerancia.
- Bajo presión:** Se torna demasiado flexible e íntimo; confía demasiado en todos sin distinción.
- Teme:** Presionar a los demás; que se le acuse de hacer daño.
- Sería más eficaz si:** Presenta más atención a las fechas límite; tuviera más iniciativa para realizar el trabajo.

Colaborador: BD01

	D	I	S	C		SEGMENTO
INTENSIDAD						
28	+28	+28	+28	+28		7
27	+12	+10	+10	+11		
26						
25	+9	+7	+8	+9		
24	+8	+6	+7	+8		6
23	+7	+5	+6	+7		
22	+6		+5	+6		
21	+5	+4	+4	+5		
20	+4		+2			5
19	+3	+3	+1	+4		
18		+2				
17	+2		0	+3		
16	+1	+1	-1	+2		4
15		0	-2	+1		
14	0		-3			
13		-1	-3	0		
12	-1		-4			3
11	-2	-2	-5	-1		
10				-2		
9	-3	-3	-6			
8	-4	-4	-7	-3		2
7	-5	-5	-8	-4		
6	-6	-6	-9			
5	-7	-7	-10	-5		
4						1
3	-8	-8	-11	-6		
2	-11	-11	-13	-11		
1	-28	-28	-28	-28		

-6 1 6 -2
 Número de segmento / Patrón de Perfil Clásico
2 4 6 3

Patrón del Especialista

- Emociones:** Moderación calculada; afán de servir, de adaptarse a los demás.
- Meta:** Conservar el "status quo", controlar el ambiente.
- Juzga a los demás por:** Las normas de amistad, después por su capacidad.
- Influye en los demás mediante:** Su constancia en el desempeño; por su afán de servir, de adaptarse a las necesidades de los demás.
- Su valor para la organización:** Planifica a corto plazo; es predecible, es congruente; mantiene un ritmo uniforme y seguro.
- Abusa de:** La modestia; su miedo a correr riesgos; su resistencia pasiva hacia las innovaciones.
- Bajo presión:** Se adapta a quienes tienen autoridad y a lo que opina el grupo.
- Teme:** Los cambios; la desorganización.
- Sería más eficaz si:** Compartiera más sus ideas; aumentara su confianza en sí mismo basándose en la retroalimentación que recibe; utilizara métodos más sencillos y directos.

Colaborador: BD02

INTENSIDAD	D	I	S	C	SEGMENTO
28	+28	+28	+28	+28	
27	+12	+10	+10	+11	7
26					
25	+9	+7	+8	+9	
24	+8	+6	+7	+8	
23	+7	+5	+6	+7	6
22	+6	+4	+5	+6	
21	+5	+4	+3	+5	
20	+4	+3	+2	+4	
19	+3	+3	+1		5
18		+2		+3	
17	+2		0		
16	+1	+1	-1	+2	4
15		0	-2	+1	
14	0	-1	-3	0	
13					
12	-1	-2	-4	-1	
11	-2		-5		3
10		-3		-2	
9	-3		-6		
8	-4	-4	-7	-3	
7	-5	-5	-8	-4	2
6	-6	-6	-9		
5	-7	-7	-10	-5	
4					
3	-8	-8	-11	-6	
2					1
1	-11	-11	-13	-11	
1	-28	-28	-28	-28	

Número de segmento / Patrón de Perfil Clásico

7 2 2 5

Patrón del Creativo

- Emociones:** Acepta la agresión, puede contenerse al expresarse.
- Meta:** Dominar, logros únicos.
- Juzga a los demás por:** Sus propias normas, las ideas progresivas al llevar a cabo el trabajo.
- Influye en los demás mediante:** El establecimiento de un ritmo a seguir para desarrollar sistemas y enfoques innovadores.
- Su valor para la organización:** El iniciar o diseñar cambios.
- Abusa de:** La brusquedad, la actitud crítica o condescendiente.
- Bajo presión:** Se aburre fácilmente con el trabajo rutinario, cuando se le restringe se torna malhumorado, es independiente.
- Teme:** No poder influir, no alcanzar el nivel establecido.
- Sería más eficaz si:** Fuera más amable, usara más tacto al comunicarse, cooperara más con el equipo, reconociera que existen sanciones.

Colaborador: BD03

INTENSIDAD	D	I	S	C	SEGMENTO
28	+28	+28	+28	+28	7
27	+12	+10	+10	+11	
26	+9	+7	+8	+9	
25	+8	+6	+7	+8	
24	+7	+5	+6	+7	6
23	+6	+4	+5	+6	
22	+5	+3	+4	+5	
21	+4	+3	+2	+4	
20	+3	+2	+1	+3	5
19	+2	+1	0	+2	
18	+1	0	-1	+1	
17	0	-1	-2	0	
16	-1	-2	-3	-1	4
15	-2	-3	-4	-2	
14	-3	-4	-5	-3	
13	-4	-5	-6	-4	
12	-5	-6	-7	-5	3
11	-6	-7	-8	-6	
10	-7	-8	-9	-7	
9	-8	-9	-10	-8	
8	-9	-10	-11	-9	2
7	-10	-11	-12	-10	
6	-11	-12	-13	-11	
5	-12	-13	-14	-12	
4	-13	-14	-15	-13	1
3	-14	-15	-16	-14	
2	-15	-16	-17	-15	
1	-16	-17	-18	-16	
	-4	14	2	-12	

Número de segmento / Patrón de Perfil Clásico

2 7 5 1

Patrón del Consejero

- Emociones:** Es fácil de abordar, afectuoso y comprensivo.
- Meta:** La amistad; la felicidad.
- Juzga a los demás por:** Su aceptación positiva; generalmente busca el lado bueno de las personas.
- Influye en los demás mediante:** Las relaciones personales, al practicar la política de "puertas abiertas".
- Su valor para la organización:** Estable, predecible; una amplia esfera de amistades; sabe escuchar.
- Abusa de:** Acercamiento indirecto, tolerancia.
- Bajo presión:** Se torna demasiado flexible e íntimo; confía demasiado en todos sin distinción.
- Teme:** Presionar a los demás; que se le acuse de hacer daño.
- Sería más eficaz si:** Presenta más atención a las fechas límite; tuviera más iniciativa para realizar el trabajo.

Colaborador: BD04

	D	I	S	C	
INTENSIDAD					SEGMENTO
28	+28	+28	+28	+28	
27	+12	+10	+10	+11	7
26					
25	+9	+7	+8	+9	
24	+8	+6	+7	+8	6
23	+7	+5	+6	+7	
22	+6	+4	+5	+6	
21	+5	+4	+4	+6	
20	+4	+3	+2	+4	5
19	+3	+3	+1	+4	
18	+3	+2	0	+3	
17	+2	+2	0	+3	
16	+1	+1	-1	+2	4
15		0		+1	
14	0	-1	-2	+1	
13		-1	-3	0	3
12	-1	-2	-4	-1	
11	-2	-3	-5	-2	
10	-3	-3	-6	-2	
9	-4	-4	-7	-3	2
8	-5	-5	-8	-4	
7	-6	-6	-9	-5	
6	-7	-7	-10	-5	
5	-8	-8	-11	-6	1
4	-8	-8	-11	-6	
3	-11	-11	-13	-11	
2	-11	-11	-13	-11	
1	-28	-28	-28	-28	
	6	14	-2	-19	

Número de segmento / Patrón de Perfil Clásico

6 7 4 1

Patrón del Alentador

- Emociones:** Acepta la agresión, tiende a aparentar dar poca importancia a la necesidad que tiene de afecto.
- Meta:** Controlar su ambiente o a su público.
- Juzga a los demás por:** La forma en que proyecta su fuerza personal, carácter y posición social.
- Influye en los demás mediante:** Su encanto, dirección, intimidación, uso de recompensas.
- Su valor para la organización:** Mueve a la gente, inicia, ordena, felicita disciplina.
- Abusa de:** Su enfoque de que "el fin justifica los medios".
- Bajo presión:** Se vuelve manipulador, pendenciero, beligerante.
- Teme:** Ser demasiado blando, perder su posición social.
- Sería más eficaz si:** Fuera más genuina su sensibilidad; estuviera más dispuesto a ayudar a otros a tener éxito en su propio desarrollo personal.

Colaborador: BD05

	D	I	S	C		SEGMENTO
INTENSIDAD						
28	+28	+28	+28	+28		
27	+12	+10	+10	+11		7
26						
25	+9	+7	+8	+9		
24	+8	+6	+7	+8		6
23	+7	+5	+6	+7		
22	+6	+4	+5	+6		
21	+5		+4	+5		
20	+4	+3	+2	+4		5
19	+3		+1			
18		+2		+3		
17	+2		0			
16	+1	+1	-1	+2		4
15		0	-2	+1		
14	0	-1	-3	0		
13						
12	-1	-2	-4	-1		3
11	-2		-5			
10		-3		-2		
9	-3		-6			
8	-4	-4	-7	-3		2
7	-5	-5	-8	-4		
6	-6	-6	-9	-5		
5	-7	-7	-10	-6		
4	-8	-8	-11	-6		1
3						
2	-11	-11	-13	-11		
1	-28	-28	-28	-28		
	-4	4	10	-10		

Número de segmento / Patrón de Perfil Clásico

2 6 7 1

Patrón del Agente

- Emociones:** Acepta el afecto; rechaza la agresión.
- Meta:** Ser aceptado por los demás.
- Juzga a los demás por:** La tolerancia y participación.
- Influye en los demás mediante:** La Comprensión; amistad.
- Su valor para la organización:** Apoya; armoniza; proyecta empatía; está orientado al servicio.
- Abusa de:** La amabilidad.
- Bajo presión:** Se vuelve persuasivo haciendo, si fuese necesario, uso de información que posee o de amistades clave.
- Teme:** El desacuerdo, el conflicto.

- Sería más eficaz si:** Tuvierá más conciencia de quién es y de lo que puede hacer; mostrara más firmeza y agresividad; dijera "no" en los momentos adecuados.

Colaborador: BD06

INTENSIDAD	D	I	S	C	SEGMENTO
28	+28	+28	+28	+28	7
27	+12	+10	+10	+11	
26					
25	+9	+7	+8	+9	
24	+8	+6	+7	+8	6
23	+7	+5	+6	+7	
22	+6		+5	+6	
21	+5	+4	+4	+6	
20	+4		+3	+5	5
19	+3	+3	+2	+4	
18	+3		+1	+3	
17	+2	+2	0	+3	
16	+1	+1	-1	+2	4
15		0	-2	+1	
14	0	-1	-3	0	
13					
12	-1	-2	-4	-1	3
11	-2		-5	-2	
10	-3	-3	-6	-2	
9	-4	-4	-7	-3	
8	-5	-5	-8	-4	2
7	-6	-6	-9	-5	
6	-7	-7	-10	-6	
5	-8	-8	-11	-6	
4	-11	-11	-13	-11	1
3	-28	-28	-28	-28	
2					
1					

Número de segmento / Patrón de Perfil Clásico

8 2 -6 -5

6 5 3 2

Patrón del Orientado a resultados

- Emociones:** Una gran expresión verbal de la fuerza del ego; muestra un fuerte individualismo. .
- Meta:** Dominio e independencia. .
- Juzga a los demás por:** Su capacidad para realizar las tareas con rapidez.
- Influye en los demás mediante:** Su fuerza de carácter; su persistencia.
- Su valor para la organización:** Sus acciones y actitud de “yo les muestro cómo”.
- Abusa de:** La impaciencia; sentido competitivo de “ganar o perder”.
- Bajo presión:** Se vuelve crítico y se dedica a encontrar errores; se niega a trabajar en equipo; se excede en sus prerrogativas.
- Teme:** Que otros se aprovechen de él; la lentitud, en especial en las actividades del trabajo; ser demasiado “blando” o “íntimo” con los
- Sería más eficaz si:** Verbalizara su proceso de razonamiento; buscara otros puntos de vista e ideas sobre sus objetivos al resolver problemas; su preocupación por los demás fuera más genuina; fuera más

Colaborador: BD07

INTENSIDAD	D	I	S	C	SEGMENTO
28	+28	+28	+28	+28	7
27	+12	+10	+10	+11	
26					
25	+9	+7	+8	+9	
24	+8	+6	+7	+8	6
23	+7	+5	+6	+7	
22	+6		+5	+6	
21	+5	+4	+4	+5	
20	+4		+3	+4	5
19	+3	+3	+2	+3	
18		+2	+1		
17	+2		0	+3	
16	+1	+1	-1	+2	4
15		0	-2	+1	
14	0	-1	-3	0	
13					
12	-1	-2	-4	-1	3
11	-2		-5	-2	
10		-3	-6	-3	
9	-3		-7	-4	
8	-4	-4	-7	-3	2
7	-5	-5	-8	-4	
6	-6	-6	-9	-5	
5	-7	-7	-10	-6	
4	-8	-8	-11	-6	1
3					
2	-11	-11	-13	-11	
1	-28	-28	-28	-28	
	-2	-9	5	6	

Número de segmento / Patrón de Perfil Clásico

3 1 6 6

Patrón del Perfeccionista

Emociones:	Competente para hacer bien las cosas, reservado, cauteloso.
Meta:	Logros estables, predecible.
Juzga a los demás por:	Normas precisas.
Influye en los demás mediante:	La atención al detalle y precisión.
Su valor para la organización:	Conciencioso, conserva las normas, control de calidad.
Abusa de:	Los procedimientos y controles excesivos para evitar las fallas, depende demasiado de la gente, productos y procesos que le rodean.
Bajo presión:	Es discreto, diplomático.
Teme:	El antagonismo.
Sería más eficaz si:	Fuera más flexible en su papel, fuera más independiente e interdependiente, tuviera más fe en sí mismo y si se viera a sí mismo como una persona valiosa.

Colaborador: BD08

INTENSIDAD	D	I	S	C	SEGMENTO
28	+28	+28	+28	+28	7
27	+12	+10	+10	+11	
26	+9	+7	+8	+9	
25	+8	+6	+7	+8	
24	+7	+5	+6	+7	6
23	+6	+4	+5	+6	
22	+5	+3	+4	+5	
21	+4	+3	+2	+4	
20	+3	+2	+1	+3	5
19	+2	+1	0	+2	
18	+1	0	-1	+1	
17	0	-1	-2	0	
16	-1	-2	-3	-1	3
15	-2	-3	-4	-2	
14	-3	-4	-5	-3	
13	-4	-4	-6	-4	
12	-5	-5	-7	-5	2
11	-6	-6	-8	-6	
10	-7	-7	-9	-7	
9	-8	-8	-10	-8	
8	-8	-8	-11	-6	1
7	-11	-11	-13	-11	
6	-11	-11	-13	-11	
5	-28	-28	-28	-28	
4	-8	4	12	-8	
3	1	6	7	1	
2					
1					

Número de segmento / Patrón de Perfil Clásico

1 6 7 1

Patrón del Agente

Emociones:	Acepta el afecto; rechaza la agresión.
Meta:	Ser aceptado por los demás.
Juzga a los demás por:	La tolerancia y participación.
Influye en los demás mediante:	La Comprensión; amistad.
Su valor para la organización:	Apoya; armoniza; proyecta empatía; está orientado al servicio.
Abusa de:	La amabilidad.
Bajo presión:	Se vuelve persuasivo haciendo, si fuese necesario, uso de información que posee o de amistades clave.
Teme:	El desacuerdo, el conflicto.
Sería más eficaz si:	Tuviera más conciencia de quién es y de lo que puede hacer; mostrara más firmeza y agresividad; dijera "no" en los momentos adecuados.

Colaborador: BD09

	D	I	S	C	
INTENSIDAD					SEGMENTO
28	+28	+28	+28	+28	
27	+12	+10	+10	+11	7
26					
25	+9	+7	+8	+9	
24	+8	+6	+7	+8	6
23	+7	+5	+6	+7	
22	+6	+4	+5	+6	
21	+5	+4	+3	+5	
20	+4	+3	+2	+4	5
19	+3	+2	+1	+3	
18	+3	+2	0	+3	
17	+2	+1	0	+2	
16	+1	+1	-1	+2	4
15		0	-2	+1	
14	0	-1	-3	0	
13		-1	-3	0	
12	-1	-2	-4	-1	3
11	-2	-3	-5	-2	
10		-3	-6	-2	
9	-3	-3	-6	-2	
8	-4	-4	-7	-3	2
7	-5	-5	-8	-4	
6	-6	-6	-9	-5	
5	-7	-7	-10	-5	
4	-8	-8	-11	-6	1
3					
2	-11	-11	-13	-11	
1	-28	-28	-28	-28	
	-2	11	2	-11	

Número de segmento / Patrón de Perfil Clásico

3 7 5 1

Patrón del Consejero

- Emociones:** Es fácil de abordar, afectuoso y comprensivo.
- Meta:** La amistad; la felicidad.
- Juzga a los demás por:** Su aceptación positiva; generalmente busca el lado bueno de las personas.
- Influye en los demás mediante:** Las relaciones personales, al practicar la política de "puertas abiertas".
- Su valor para la organización:** Estable, predecible; una amplia esfera de amistades; sabe escuchar.
- Abusa de:** Acercamiento indirecto, tolerancia.
- Bajo presión:** Se torna demasiado flexible e íntimo; confía demasiado en todos sin distinción. .
- Teme:** Presionar a los demás; que se le acuse de hacer daño.
-
- Sería más eficaz si:** Presenta más atención a las fechas límite; tuviera más iniciativa para realizar el trabajo.

Colaborador: BD10

INTENSIDAD	D	I	S	C	SEGMENTO
28	+28	+28	+28	+28	7
27	+12	+10	+10	+11	
26	+9	+7	+8	+9	
25	+8	+6	+7	+8	
24	+7	+5	+6	+7	6
23	+6	+4	+5	+4	
22	+5	+3	+4	+6	
21	+4	+3	+3	+5	
20	+3	+3	+2	+4	5
19	+3	+2	+1	+3	
18	+2	+2	0	+3	
17	+1	+1	-1	+2	
16	0	0	-2	+1	4
15	0	-1	-3	0	
14	-1	-2	-4	-1	
13	-2	-3	-5	-2	
12	-3	-3	-6	-2	3
11	-4	-4	-7	-3	
10	-5	-5	-8	-4	
9	-6	-6	-9	-4	
8	-7	-7	-10	-5	2
7	-8	-8	-11	-6	
6	-11	-11	-13	-11	
5	-11	-11	-13	-11	
4	-8	-8	-11	-6	1
3	-11	-11	-13	-11	
2	-11	-11	-13	-11	
1	-28	-28	-28	-28	

2 2 -9 6
 Número de segmento / Patrón de Perfil Clásico
 5 5 2 6

Patrón del Evaluador

- Emociones:** Un fuerte impulso por causar buena impresión.
- Meta:** "Ganar" con estilo.
- Juzga a los demás por:** Su capacidad de tomar iniciativa.
- Influye en los demás mediante:** Influye en los demás al: Hacerles competir por su reconocimiento.
- Su valor para la organización:** Obtiene sus metas a través de los demás.
- Abusa de:** Su autoridad e ingenio.
- Bajo presión:** Se torna intranquilo; crítico; impaciente.
- Teme:** "Perder"; quedar mal ante los demás.
- Sería más eficaz si:** Llevara a cabo el seguimiento hasta el final; mostrara empatía al estar en desacuerdo; se marcara un ritmo más realista para sus actividades.

Colaborador: BD11

	D	I	S	C	
INTENSIDAD					SEGMENTO
28	+28	+28	+28	+28	
27	+12	+10	+10	+11	7
26					
25	+9	+7	+8	+9	
24	+8	+6	+7	+8	6
23	+7	+5	+6	+7	
22	+6	+4	+5	+6	
21	+5	+4	+3	+5	
20	+4	+3	+2	+4	5
19	+3		+1		
18		+2		+3	
17	+2		0		4
16	+1	+1	-1	+2	
15		0	-2	+1	
14	0	-1	-3	0	
13					3
12	-1	-2	-4	-1	
11	-2		-5		
10		-3	-6	-2	
9	-3				2
8	-4	-4	-7	-3	
7	-5	-5	-8	-4	
6	-6	-6	-9	-5	
5	-7	-7	-10	-6	1
4	-8	-8	-11	-7	
3				-11	
2	-11	-11	-13		
1	-28	-28	-28	-28	
	0	6	1	-7	

Número de segmento / Patrón de Perfil Clásico

4 6 5 1

Patrón del Consejero

- Emociones:** Es fácil de abordar, afectuoso y comprensivo.
- Meta:** La amistad; la felicidad.
- Juzga a los demás por:** Su aceptación positiva; generalmente busca el lado bueno de las personas.
- Influye en los demás mediante:** Las relaciones personales, al practicar la política de "puertas abiertas".
- Su valor para la organización:** Estable, predecible; una amplia esfera de amistades; sabe escuchar.
- Abusa de:** Acercamiento indirecto, tolerancia.
- Bajo presión:** Se torna demasiado flexible e íntimo; confía demasiado en todos sin distinción.
- Teme:** Presionar a los demás; que se le acuse de hacer daño.
- Sería más eficaz si:** Presenta más atención a las fechas límite; tuviera más iniciativa para realizar el trabajo.

Colaborador: BD12

	D	I	S	C		SEGMENTO
INTENSIDAD						
28	+28	+28	+28	+28		
27	+12	+10	+10	+11		7
26						
25	+9	+7	+8	+9		
24	+8	+6	+7	+8		6
23	+7	+5	+6	+7		
22	+6		+5	+6		
21	+5	+4	+4	+6		
20	+4		+3	+5		5
19	+3	+3	+2	+4		
18	+3		+1	+4		
17	+2	+2	0	+3		4
16	+1	+1	-1	+2		
15		0	-2	+1		
14	0	-1	-3	0		
13						3
12	-1	-2	-4	-1		
11	-2		-5	-2		
10		-3	-6	-2		
9	-3					2
8	-4	-4	-7	-3		
7	-5	-5	-8	-4		
6	-6	-6	-9	-4		
5	-7	-7	-10	-5		1
4						
3	-8	-8	-11	-6		
2	-11	-11	-13	-11		
1	-28	-28	-28	-28		
	-5	6	10	-11		

Número de segmento / Patrón de Perfil Clásico

2 6 7 1

Patrón del Agente

- Emociones:** Acepta el afecto; rechaza la agresión.
- Meta:** Ser aceptado por los demás.
- Juzga a los demás por:** La tolerancia y participación.
- Influye en los demás mediante:** La Comprensión; amistad.
- Su valor para la organización:** Apoya; armoniza; proyecta empatía; está orientado al servicio.
- Abusa de:** La amabilidad.
- Bajo presión:** Se vuelve persuasivo haciendo, si fuese necesario, uso de información que posee o de amistades clave.
- Teme:** El desacuerdo, el conflicto.

- Sería más eficaz si:** Tuvierá más conciencia de quién es y de lo que puede hacer; mostrara más firmeza y agresividad; dijera "no" en los momentos adecuados.

Colaborador: BD13

	D	I	S	C	
INTENSIDAD					SEGMENTO
28	+28	+28	+28	+28	
27	+12	+10	+10	+11	7
26					
25	+9	+7	+8	+9	
24	+8	+6	+7	+8	6
23	+7	+5	+6	+7	
22	+6	+4	+5	+6	
21	+5	+4	+3	+5	
20	+4	+3	+2	+4	5
19	+3	+3	+1		
18	+3	+2		+3	
17	+2	+2	0		
16	+1	+1	-1	+2	4
15		0	-2	+1	
14	0	-1	-3	0	
13		-1	-3	0	
12	-1	-2	-4	-1	3
11	-2	-3	-5	-2	
10	-3	-3	-6	-2	
9	-3	-3	-6	-2	
8	-4	-4	-7	-3	2
7	-5	-5	-8	-4	
6	-6	-6	-9	-5	
5	-7	-7	-10	-5	
4	-8	-8	-11	-6	1
3	-8	-8	-11	-6	
2	-11	-11	-13	-11	
1	-28	-28	-28	-28	
	1	12	1	-14	

Número de segmento / Patrón de Perfil Clásico

4 7 5 1

Patrón del Consejero

Emociones:	Es fácil de abordar, afectuoso y comprensivo.
Meta:	La amistad; la felicidad.
Juzga a los demás por:	Su aceptación positiva; generalmente busca el lado bueno de las personas.
Influye en los demás mediante:	Las relaciones personales, al practicar la política de "puertas abiertas".
Su valor para la organización:	Estable, predecible; una amplia esfera de amistades; sabe escuchar.
Abusa de:	Acercamiento indirecto, tolerancia.
Bajo presión:	Se torna demasiado flexible e íntimo; confía demasiado en todos sin distinción.
Teme:	Presionar a los demás; que se le acuse de hacer daño.
 Sería más eficaz si:	 Presenta más atención a las fechas límite; tuviera más iniciativa para realizar el trabajo.

Colaborador: BD14

INTENSIDAD	D	I	S	C	SEGMENTO
28	+28	+28	+28	+28	7
27	+12	+10	+10	+11	
26					
25	+9	+7	+8	+9	
24	+8	+6	+7	+8	6
23	+7	+5	+6	+7	
22	+6	+4	+5	+6	
21	+5	+4	+3	+5	
20	+4	+3	+2	+4	5
19	+3		+1		
18		+2		+3	
17	+2		0		
16	+1	+1	-1	+2	4
15		0	-2	+1	
14	0	-1	-3	0	
13					
12	-1	-2	-4	-1	3
11	-2		-5		
10		-3		-2	
9	-3		-6		
8	-4	-4	-7	-3	2
7	-5	-5	-8	-4	
6	-6	-6	-9		
5	-7	-7	-10	-5	
4					1
3	-8	-8	-11	-6	
2	-11	-11	-13	-11	
1	-28	-28	-28	-28	

3 -6 1 0
 Número de segmento / Patrón de Perfil Clásico
5 2 5 4

Patrón del Realizador

- Emociones:** Activo, diligente, muestra frustración..
- Meta:** Logros personales, en ocasiones a expensas de la meta de grupo.
- Juzga a los demás por:** El logro de resultados concretos.
- Influye en los demás mediante:** La aceptación de responsabilidad por su propio trabajo.
- Su valor para la organización:** Se propone y consigue resultados en áreas clave.
- Abusa de:** Confianza en si mismo, absorción en el trabajo.
- Bajo presión:** Se frustra e impacienta con los demás, se convierte en una persona que "lo hace todo" en vez de ser alguien que delega.
- Teme:** A quienes tienen niveles inferiores o competitivos de trabajo, que afectan los resultados.
- Sería más eficaz si:** Dejara de pensar en "esto o lo otro", estableciera sus prioridades con mayor claridad y aceptara enfoques alternativos, estuviera dispuesto a sacrificar los beneficios a corto plazo por otros a

Colaborador: BD15

INTENSIDAD	D	I	S	C	SEGMENTO
28	+28	+28	+28	+28	7
27	+12	+10	+10	+11	
26					
25	+9	+7	+8	+9	
24	+8	+6	+7	+8	6
23	+7	+5	+6	+7	
22	+6		+5	+6	
21	+5	+4	+4	+6	
20	+4		+3	+5	5
19	+3	+3	+2	+4	
18	+3		+1	+3	
17	+2	+2	0	+3	
16	+1	+1	-1	+2	4
15		0	-2	+1	
14	0	-1	-3	0	
13					
12	-1	-2	-4	-1	3
11	-2		-5	-2	
10		-3	-6	-3	
9	-3		-7	-4	
8	-4	-4	-8	-4	2
7	-5	-5	-9	-5	
6	-6	-6	-10	-6	
5	-7	-7		-7	
4	-8	-8	-11	-6	1
3					
2	-11	-11	-13	-11	
1	-28	-28	-28	-28	

-2 3 4 -6
 Número de segmento / Patrón de Perfil Clásico
3 5 6 1

Patrón del Agente

- Emociones:** Acepta el afecto; rechaza la agresión.
- Meta:** Ser aceptado por los demás.
- Juzga a los demás por:** La tolerancia y participación.
- Influye en los demás mediante:** La Comprensión; amistad.
- Su valor para la organización:** Apoya; armoniza; proyecta empatía; está orientado al servicio.
- Abusa de:** La amabilidad.
- Bajo presión:** Se vuelve persuasivo haciendo, si fuese necesario, uso de información que posee o de amistades clave.
- Teme:** El desacuerdo, el conflicto.
- Sería más eficaz si:** Tuvierá más conciencia de quién es y de lo que puede hacer; mostrara más firmeza y agresividad; dijera "no" en los momentos adecuados.

Colaborador: BD16

INTENSIDAD	D	I	S	C	SEGMENTO
28	+28	+28	+28	+28	
27	+12	+10	+10	+11	7
26					
25	+9	+7	+8	+9	
24	+8	+6	+7	+8	
23	+7	+5	+6	+7	6
22	+6	+4	+5	+6	
21	+5	+4	+3	+5	
20	+4	+3	+2	+4	
19	+3	+2	+1	+3	5
18					
17	+2	+1	0	+3	
16	+1	+1	-1	+2	
15					
14	0	-1	-2	+1	4
13					
12	-1	-2	-4	-1	
11	-2	-3	-5	-2	3
10					
9	-3	-3	-6	-2	
8	-4	-4	-7	-3	
7	-5	-5	-8	-4	2
6	-6	-6	-9	-5	
5	-7	-7	-10	-5	
4					
3	-8	-8	-11	-6	
2	-11	-11	-13	-11	1
1	-28	-28	-28	-28	
	-2	11	2	-11	

Número de segmento / Patrón de Perfil Clásico

3 7 5 1

Patrón del Consejero

- Emociones:** Es fácil de abordar, afectuoso y comprensivo.
- Meta:** La amistad; la felicidad.
- Juzga a los demás por:** Su aceptación positiva; generalmente busca el lado bueno de las personas.
- Influye en los demás mediante:** Las relaciones personales, al practicar la política de "puertas abiertas".
- Su valor para la organización:** Estable, predecible; una amplia esfera de amistades; sabe escuchar.
- Abusa de:** Acercamiento indirecto, tolerancia.
- Bajo presión:** Se torna demasiado flexible e íntimo; confía demasiado en todos sin distinción. .
- Teme:** Presionar a los demás; que se le acuse de hacer daño.
-
- Sería más eficaz si:** Presenta más atención a las fechas límite; tuviera más iniciativa para realizar el trabajo.

Colaborador: BD17

INTENSIDAD	D	I	S	C	SEGMENTO
28	+28	+28	+28	+28	
27	+12	+10	+10	+11	7
26					
25	+9	+7	+8	+9	
24	+8	+6	+7	+8	
23	+7	+5	+6	+7	6
22	+6		+5	+6	
21	+5	+4	+4	+6	
20	+4	+3	+2	+4	
19	+3		+1		5
18		+2		+3	
17	+2		0		
16	+1	+1	-1	+2	
15		0	-2	+1	4
14	0		-3		
13		-1		0	
12	-1	-2	-4	-1	
11	-2		-5		3
10		-3		-2	
9	-3		-6		
8	-4	-4	-7	-3	
7	-5	-5	-8		2
6	-6	-6	-9		
5	-7	-7	-10	-5	
4					
3	-8	-8	-11	-6	
2					1
1	-11	-11	-13	-11	
	-28	-28	-28	-28	

8 2 -6 -5
Número de segmento / Patrón de Perfil Clásico

6 5 3 2

Patrón del Orientado a resultados

- Emociones:** Una gran expresión verbal de la fuerza del ego; muestra un fuerte individualismo. .
- Meta:** Dominio e independencia. .
- Juzga a los demás por:** Su capacidad para realizar las tareas con rapidez.
- Influye en los demás mediante:** Su fuerza de carácter; su persistencia.
- Su valor para la organización:** Sus acciones y actitud de "yo les muestro cómo".
- Abusa de:** La impaciencia; sentido competitivo de "ganar o perder".
- Bajo presión:** Se vuelve crítico y se dedica a encontrar errores; se niega a trabajar en equipo; se excede en sus prerrogativas.
- Teme:** Que otros se aprovechen de él; la lentitud, en especial en las actividades del trabajo; ser demasiado "blando" o "íntimo" con los
- Sería más eficaz si:** Verbalizara su proceso de razonamiento; buscara otros puntos de vista e ideas sobre sus objetivos al resolver problemas; su preocupación por los demás fuera más genuina; fuera más