

01921
79



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE PSICOLOGÍA



EL PERFIL DE PERSONALIDAD DE UNA MUESTRA DE OPERADORES TELEFÓNICOS

**Tesis que para obtener el título de:
Licenciado en Psicología**

PRESENTAN:

ALBERTO RAUL GALICIA MONTOYA

YESENIA MARIA LUISA GONZÁLEZ REYES

**DIRECTOR: Dr. JESÚS FELIPE URIBE PRADO
REVISOR: Dr. RODOLFO GUTIERREZ**

**SINODALES:
Mtra. MIRNA ROCIO VALLE GÓMEZ
Lic. RAÚL TENORIO RAMÍREZ
Lic. JUAN VARELA JUÁREZ**

MÉXICO, D.F.

2003



**EXÁMENES PROFESIONALES
FAC. PSICOLOGÍA.**

A



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

Dedico este trabajo a:

De forma especial a Dios a su hijo, y a la virgen María, que me han ayudado a seguir adelante, sobre todo en los malos momentos.

A toda mi familia, a mis padres Raúl y Silvia por su sabiduría, por haberme enseñado todo lo que saben. Principalmente a mi madre, que ha estado conmigo en todo momento, por su apoyo incondicional y por creer en mí.

A mis hermanos; gracias Daniel por tu inocencia y toda tu alegría; gracias Fabiola por ser tan sensible y tus bromas; gracias Alejandro por tu apoyo incondicional; gracias Diana por tu carácter fuerte y por darme sobrinos David, Silvia y Mauricio el más travieso de todos.

A mis abuelos Ofelia y Juan, gracias por todos sus conocimientos, aprendí muchas cosas de ustedes, lastima que la abuela ya no este con nosotros. (q.e.p.d.).

Maribel González Velasco, gracias por todo encanto, por tu apoyo incondicional, por creer en mí, por vivir conmigo como mi "esposa"; novia y amiga; por tu paciencia; por tus bromas; por tus ideas; por tu vitalidad; por tus sueños.....

A él personal de URIDES, en el que he encontrado grandes amigos, a David y Araceli por su apoyo y por creer en mí; a Lulú gracias por darme la oportunidad de ingresar como voluntario en ese momento comenzó todo, y por seguir dándome su confianza; al Ing. Obed, por enseñarme todo lo que ahora se de computadoras, y sobre todo por su amistad; a Jaime por su apoyo y su amistad, a Marcos por su apoyo y sus bromas; y a todos mis compañeros de trabajo.

A Alfredo Arango, el proyecto lo comenzamos juntos, pero por diversas circunstancias no lo concretamos gracias por tu amistad y comprensión, gracias por el apoyo de toda tu familia.

A todos mis compañeros de generación, Alfredo, Miguel, Juan Carlos, Rafael, Omar., Laura M., Laura S., María de la Paz, etc.

**TESIS CON
FALLA DE
ORIGEN**

Dedicamos este trabajo a:

***Al Dr. Felipe Uribe por su paciencia
y su apoyo durante el desarrollo
de este trabajo, mil gracias.***

**A los sinodales, por el tiempo
que le dedicaron a la
revisión de este
trabajo.**

A la Lic. Ma. de Lourdes Monroy Tello, por haber participado como asesor estadístico, y por todas las correcciones, sin tu apoyo aun estaríamos sin terminar este proyecto, un millón de gracias.

A mis maestros, que me dieron clase y de los cuales aprendí muchas cosas.

Y a todas aquellas personas que participaron en la realización de este proyecto, a mis compañeros de GNP, Elvia, Carolina, Ángeles, Irma, etc..., a mis compañeros de Teletech, a mis amigos del C.C.H. Sur. A todos mis amigos de la facultad que he tenido como profesor en la URIDES, a las capturlistas, y a todas aquellas personas que participaron de una o de otra forma en la conclusión de este proyecto.

Yesenia, por tu apoyo.

A la Universidad Nacional Autónoma de México y a la Facultad de Psicología, por darme la oportunidad de desarrollarme.

Alberto, por no dejarme vencer por nada, y mirar siempre hacia adelante.

ALBERTO GALICIA

AGRADECIMIENTOS

A JESUCRISTO NUESTRO SEÑOR: Por ser mi eterno guía y acompañante.

MAMA JUANITA: A ti por tu amor, comprensión y confianza. Contigo es menos difícil el camino.

DALIA Y ALFREDITO: Los quiero mucho por todo lo que me ayudaron en este trabajo

PAPA FRANCISCO: Por tu No presencia en mi vida.

NELLYTA PALETA: Por tu apoyo continuo como Jefa, Profesionalista y amiga

MAESTRO FELIPE: Por tus sugerencias, guía, confianza y neutralidad en momentos cruciales.

A LA UNIVERSIDAD: Por darme los elementos necesarios para iniciar y terminar un capítulo de esta existencia.

A TODOS MIS AMIGOS Y AMIGAS DE LA SECUNDARIA, PREPA, FACULTAD, TELETECH, SITEL, TELEINTER Y LOS QUE HAN ESTADO EN ESOS DIVERSOS MOMENTOS DIFÍCILES COMO AGRADABLES QUE NO ENTRAN EN ESOS RUBROS. CON USTEDES SÉ LO QUE ES LA AMISTAD REAL.

ALBERTO R G M. Por ese carácter, perseverancia simultánea y por que no solo has sido mi compañero sino también un amigo diferente. Enhorabuena Beto.

YESITA: Por tu templanza y fortaleza

YESENIA GONZALEZ

ÍNDICE

Índice.....	ii
Introducción.....	1
1. Capítulo I Personalidad.....	3
Definición de Personalidad.....	4
1.1.- La personalidad en el campo de la psicología.....	5
1.2 - Teorías o Enfoques de Personalidad.....	6
Enfoque Estructural.....	6
Enfoque Factorial.....	7
Teorías Somatopsíquicas.....	7
Teorías Psicodinámicas.....	7
1.3. - Sigmund Freud.....	8
1.4. - Carl Jung.....	9
1.5. - Henry Murray.....	12
1.6. - Teorías Humanístico Existenciales.....	12
1.7.- Carl R. Rogers.....	12
1.8.- Teorías Conductistas.....	13
1.9.- Enfoque Factorial.....	14
1.10.- La utilidad de los cinco factores.....	16
1.11.- El dilema cultural.....	18
1.12.- Perfil de Personalidad.....	20
2. Capítulo II Reclutamiento y Selección.....	23
2.1 Antecedentes.....	24
2.2 Reclutamiento.....	25
Fuentes de Reclutamiento.....	27
Medios de Reclutamiento.....	29
2.3 Selección.....	31
2.4 Psicometría.....	32
2.5 Formatos de las Pruebas.....	34

2.6	Aplicación de la psicometría en la Industria.....	36
2.7	Criterios de Selección.....	37
2.8	Factores que afectan el resultado de las pruebas.....	39
2.9	Selección de personal de Telemarketing.....	40
2.10	El operador Telefónico.....	42
2.11	Perfil del operador telefónico.....	43
3.	Capítulo III Las Ventas y el Telemarketing.....	48
3.1	La venta.....	48
3.2	Pasos en el proceso de ventas.....	53
3.3	El Telemarketing y los Centro de Atención Telefónica.....	55
3.4	Antecedentes.....	56
3.5	Actividades.....	58
3.6	Productividad.....	64
3.7	Evaluación del Desempeño.....	66
3.8	Técnicas de Evaluación del Desempeño.....	67
4.	Capítulo IV Método.....	72
4.1	Objetivo.....	72
4.2	Planteamiento y justificación del Problema.....	72
4.3	Hipótesis.....	73
4.4	Definición de Variables.....	73
	Definición Conceptual.....	74
	Definición Operacional.....	74
4.5	Sujetos.....	75
4.6	Tipo de Estudio.....	75
4.7	Diseño.....	75
4.8	Instrumentos.....	76
4.9	Procedimiento.....	76
4.10	Análisis estadístico de los datos.....	76

5. Capitulo V Resultados.....	77
 Discusión y Conclusiones.....	95
 Referencias.....	99

PAGINACIÓN DISCONTINUA

INTRODUCCIÓN

Actualmente en México, principalmente en el Distrito Federal existen una gran variedad de empresas que se dedican al servicio de telemarketing, que comenzaron como negocios particulares y poco a poco se han ido expandiendo, esto debido a su bajo costo, su principal función, es de fungir como intermediario entre las grandes empresas transnacionales y el cliente. Los servicios que ofrecen son diversos desde atención de quejas, encuestas de satisfacción, promoción, invitaciones, etc., hasta la venta de algún producto.

Generalmente cuando en casa recibimos una llamada telefónica, de alguna empresa reconocida (Telmex, Bancomer, Prodigy, etc.) que ofrece algún producto o servicio, se presentan mencionando que pertenece a la empresa "X", cuando en realidad es otra empresa la que esta haciendo este trabajo, en estos casos son las empresas dedicadas al telemarketing.

Estas empresas en su gran mayoría son extranjeras, principalmente estadounidenses, y al instalar un centro telefónico en nuestro país, se ven con la gran necesidad de contratar personal, quienes deben poseer ciertas características para su buen desempeño.

Por lo que al lanzar su oferta de trabajo, en el que su principal atractivo es un empleo de medio tiempo, resultó de gran interés a los estudiantes, generalmente de escuelas públicas, que les permitía tener ingresos y mantener sus estudios.

Sin embargo al momento de reclutar personal, encontramos, principalmente en los diarios de mayor circulación, anuncios de empleo referente a las actividades de telemarketing, y generalmente los requisitos son muy abiertos, ya que solicitan ser mayor de 18 años, estudios mínimos de bachillerato y sin experiencia.

Estas empresas actualmente presentan problemas de permanencia en la empresa y rotación de personal, por lo que se ven en la necesidad de contratar personal con más frecuencia, los anuncios los publican aproximadamente cada mes, esto representa un costo muy alto.

Los principales motivos podrían ser, los requisitos tan generales y las mismas actividades, que son específicas dependiendo de la función (atención a clientes, ventas, etc.). Por lo que se requiere personal que cuente con esas características que le van a permitir tener un buen desempeño.

Para saber estas características se requiere hacer un análisis de este personal, principalmente de los que tienen un alto desempeño, para posteriormente, contratar personal que cuente con las mismas.

CAPITULO I PERSONALIDAD

Introducción

El componente más importante dentro de una organización es el ser humano, el cual tiene un repertorio conductual de por sí complejo como individuo, y al estar en su entorno laboral debe interactuar con sus compañeros de trabajo, quienes cuentan con sus propios patrones de conducta, sin embargo deben interactuar entre ellos y compartir actividades, experiencias, costumbres, etcétera, esto conduce a que dentro de su ambiente de trabajo deben contar con similares patrones de conducta, que les permitan realizar con éxito sus tareas u obligaciones.

Debido a la complejidad de los diversos patrones de conducta, se necesita hacer un estudio sobre los mismos, y la Psicología es la principal área de conocimiento, que ha abordado el tema desde diversos puntos de vista. Partiendo de esto hemos considerado importante hacer una revisión sino de todas las diversas teorías, si de algunas que nos permitan clarificar nuestro objetivo de estudio, la **personalidad**.

Definición de Personalidad

Una de las áreas de gran importancia de la Psicología es el área laboral y de ésta una de sus principales funciones, es enfocar su atención en los Recursos Humanos. Para que una empresa funcione de la mejor manera posible debe contar con el personal adecuado, que le permita llevar a cabo todas sus tareas con eficacia y excelencia.

Una de las formas para contar con el personal idóneo, se logra siguiendo una serie de pasos que inicia con la requisición de personal, el perfil de puesto y el perfil de personalidad; para continuar con el reclutamiento, la selección, entrevista, aplicación de pruebas, etcétera; hasta concluir en la contratación.

No obstante que cada uno de los pasos señalados, cumple con un importante papel en la elección del personal adecuado para el puesto que una empresa requiere, para fines precisos de la presente investigación, se hará un análisis específico del *perfil de personalidad*.

Si se define a la personalidad estrictamente a través de algún diccionario de habla española, se encuentra que personalidad es "el conjunto de cualidades que constituyen a la persona" (Marín, 1982). O también "diferencia personal que constituye a una persona y la distingue de otra" (Espasa, 2001). Sin embargo al paso de los años, la personalidad se ha definido de diferentes maneras según el punto de vista teórico que aborden los investigadores dedicados a este estudio por lo que no se ha realizado una conceptualización en común. Por lo tanto se presentan las definiciones que más se aproximan al objetivo de nuestro estudio.

Para Pervin (1998), el estudio científico de la personalidad comprende el estudio sistemático de las diferencias individuales y del funcionamiento organizado de la persona como un todo.

1.1 La importancia de la Personalidad

La importancia que el estudio de la personalidad tiene dentro del campo de la Psicología, puede explicarse en función de varias razones: Primero, nos permite obtener en forma aproximada los motivos que llevan al hombre a actuar, opinar, sentir, ser, etc., en determinada manera. Segundo: Integra en un solo concepto los conocimientos que podemos tomar por separado de aquellas que podríamos considerar facetas, experimental y didácticamente abstraídas de una totalidad (la persona), como son la percepción, la motivación, el aprendizaje y otras. Tercero: aumenta la probabilidad de poder predecir con mayor exactitud la conducta de un individuo. Cuarto: nos ayuda a conocer como se interrelacionan los diferentes factores que integran la personalidad (Cuell y Reidl 1972).

A lo largo del tiempo la conceptualización del término ha ido modificándose y enriqueciéndose según se dan a conocer posturas teóricas como sucede en la obra de Pervin (1998) donde señala que la personalidad es "una organización compleja de cogniciones, emociones y conductas que da orientaciones y pautas (coherencia) a la vida de una persona..." el autor contempla diversos ámbitos de este fenómeno y no sólo se refiere a un proceso mental.

Desde el punto psicológico nadie tiene más personalidad; sencillamente; las personalidades son diferentes. No existe un concepto definitivo entre los psicólogos sobre lo que debe entenderse por personalidad. Sin embargo, independientemente de los aspectos implícitos o explícitos de cada definición, se considera que los tres componentes que forman la unidad indivisible del ser humano son: el biológico, el psicológico y el social (Arias-Galicia, 1999).

Teóricos como G. Allport consideraban que la personalidad es la organización dinámica en el interior del individuo, de los sistemas psicofísicos al determinar su conducta y pensamiento característico y esta compuesta por elementos estructurales denominados rasgos a los que definía como: "Una

predisposición para responder de una forma determinada..." (Allport citado en Pervin, 1998). Por otra parte Catell (1965) define la personalidad como "Aquello que permite la predicción de lo que una persona va a hacer en una situación dada. Otra teoría nos dice que la personalidad está compuesta por actos y disposiciones que se organizan en orden jerárquico en función de su importancia y generalidad.

En resumen, la personalidad es definida por los conceptos particulares contenidos en una teoría que se considera adecuada para la descripción o comprensión de la conducta humana; por ende, una teoría de la personalidad debe ser la suma de un conjunto de supuestos referentes a la conducta humana y las necesarias definiciones empíricas (Calvin y Gardner, 1970).

Para usos de este estudio definimos a la personalidad como un conjunto de características donde intervienen emociones, conductas, actitudes y aprendizaje. De esta manera se incluye la parte hereditaria como las experiencias adquiridas a lo largo de la vida del individuo.

1.2 Teorías o enfoques de personalidad

Una teoría de la personalidad es una caracterización de la personalidad que se basa en la observación, corazonadas intuitivas, consideraciones racionales y los descubrimientos de la investigación experimental (Di Caprio, 1989).

Se pueden revisar las teorías o enfoques desde diferentes puntos de vista, sin embargo, podemos agrupar, a algunas de ellas, desde dos enfoques:

Estructural y Factorial.

a) Enfoque estructural: En este enfoque existe una estructura interna, global e indisoluble. La personalidad es un todo y se estudia de lo teórico a lo empírico; como ejemplo se encuentran teorías: somatopsíquicas, psicodinámicas, humanístico-existencial, y conductistas.

b) Enfoque factorial: Según éste la personalidad está determinada en función de factores o rasgos. Va de lo empírico a lo teórico siendo algunos de sus Autores Eysenck, Cattell y Allport.

De los enfoques que se mencionan se encuentran las siguientes teorías:

Estructural

1) Teorías Somatopsíquicas

- ❖ **Psicología Humoral.-** Basada en la idea de Empédocles (450 AC) que planteaba que la naturaleza estaba compuesta por cuatro elementos: aire, fuego, tierra y agua; el ser humano es un reflejo microcósmico de la naturaleza (Flemático, sanguíneo, melancólico, colérico).
- ❖ **Topología de Kretschmer.-** Se asocia cierta constitución física con una determinada personalidad, por lo tanto, las enfermedades mentales tendrían también que ver con la constitución física (pícnica, asténica, atlética).
- ❖ **Somatotipos de Sheldon.-** Las medidas de los sujetos se pueden agrupar en tres somatotipos, a los cuales les corresponde un temperamento:
- ❖ **Endomórfico:**viscerotónico
- ❖ **Mesomórfico:** somatotónico
- ❖ **Ectomórfico:**cerebrotónico

2) Teorías Psicodinámicas

Una de las características de las teorías psicodinámicas es que tienden a subrayar los motivos y los conflictos inconscientes y utilizan procedimientos de evaluación indirectos, como las pruebas proyectivas y las pruebas de asociación de palabras. El término psicodinámico denota también la naturaleza activa de la personalidad. Dentro de estas teorías encontramos a Freud, Jung, y Murray.

1.3 Sigmund Freud

La vida psíquica es dinámica, son energías que fluyen y que incluso se enfrentan. (Di Caprio., 1989) y existen tres aparatos psíquicos o niveles de conciencia:

- ❖ **Inconsciente:** La verdadera vida psíquica del sujeto. Se puede ver indirectamente a través de sueños, actos fallidos y asociación libre.

Proceso primario: Modo propio de actuar del Inconsciente, regido por la ausencia de cronología, ausencia del concepto de contradicción, lenguaje simbólico, igualdad de valores para la realidad interna y externa (con supremacía de la externa) y predominio del principio del placer.

- ❖ **Pre-conciente:** Etapa de transición entre el Inconsciente y el Consciente en forma bilateral. Se rige por procesos secundarios, es secuencial, lógico, regido por la realidad, lineal y utiliza lenguaje verbal.

Proceso secundario: Comprende la elaboración de una sucesión cronológica en las representaciones, el hallazgo de una correlación lógica, la repleción de lagunas existentes entre ideas aisladas y la introducción de un factor causal.

- ❖ **Consciente:** Es nuestro contacto con la realidad, es un órgano de percepción para las impresiones que nos absorben por el momento, actuando como un detector y amortiguador de estímulos.

Por otra parte, existen tres instancias psíquicas o estructuras de la personalidad que son:

- ❖ **Ello:** Son los deseos y los impulsos instintivos. Es lo más propio del ser humano.

Tiene un origen ontogenético y filogenético. Es bastante primitivo y se rige por el proceso primario y por el principio del placer; lo cual es controlado por la *libido* que es la intensidad de la energía dinámica del instinto sexual.

- ❖ **Yo:** Modificación de una parte del ello. Está ubicado entre el mundo interno y el externo, por lo tanto, recibe impulsos de ambos lados. Se rige por el principio de la realidad. Tiene las funciones de examen y sentido de la realidad y de síntesis u homeostasis.
- ❖ **Yo Ideal:** Yo primario, que es ideal para el ello porque le permite hacer todo lo que quiere.
- ❖ **Ideal del Yo:** Imagen externa idealizada que el Yo toma como modelo.
- ❖ **Examen y sentido de la realidad:** Debe comprobar la existencia real de los objetos. Primero lo hace a través de la motilidad y luego a través del sentido de la realidad.
- ❖ **Super Yo:** Modificación del yo, originada a partir de la introyección de las imágenes parentales. Tiene las reglas morales, la formación de los ideales, influye en la represión, permite la auto observación e influye en la censura onírica.

1.4 Carl Jung

El conocimiento de sí mismo comienza con una exploración de la persona, la cual puede tomarse como la suma total de papeles sociales (mascaras sociales). Un análisis más profundo de la personalidad requiere de una exploración de la sombra. La sombra consta de los aspectos indeseables de la personalidad (Di Caprio., 1989). Para Jung la persona debe mantener un equilibrio entre las divisiones antagónicas (Persona-Sombra, Anima-Animus, Introversión-Extraversión) o si no éstas se volverán hacia uno mismo.

Tipografía del Inconsciente:

La capa inconsciente puede dividirse en el inconsciente personal, con complejos como las estructuras primarias y el inconsciente colectivo, con

arquetipos como estructuras primarias. La personalidad total incluye todas las capas de la conciencia y la inconsciencia.

Inconsciente colectivo: Material que nunca fue consciente. Es heredado y contiene los arquetipos. Los arquetipos son predisposiciones innatas que deben satisfacerse: por ejemplo, para el poder del culto, para relacionarse con miembros del sexo opuesto, para experimentar la imagen de Dios. La persona individuada expresa sus arquetipos en asuntos diarios (Di Caprio, 1989).

Inconsciente personal: Es todo al material que alguna vez fue consciente y por ello, puede volver a serlo. Sus contenidos son los complejos que se les define como una fuerza determinante de la personalidad, un conjunto de pensamientos, ideas, actitudes con relación a una idea nuclear; que pueden despertarse ante un estímulo. Puede impulsar acciones tanto positivas como negativas.

Algunos términos básicos son:

Persona: Roles sociales, de cómo la persona se enfrenta con el mundo.

Sombra: Son los aspectos indeseables de la personalidad. Siempre está en oposición a la Persona.

Anima: Parte femenina de la persona. Es lo que le da la sensibilidad, el poder acoger, las emociones.

Animus: Parte masculina. Permite ser racional, poner freno a las emociones, defender los propios intereses y ser fuerte.

Para Jung la personalidad se divide básicamente en dos tipos o actitudes principales introversión y extroversión (Jung citado en Dicaprio, 1989). Los extrovertidos centran su interés en objetos fuera de ellos mismos; los introvertidos atienden más a su vida interior, su yo (Di Caprio N. S., 1989).

Hay varias funciones psicológicas que varían en fuerza en cada persona. Se les considera como facultades, que capacitan a la persona a enfrentarse a su ambiente. Jung (1933), menciona sólo cuatro: pensamiento, sentimiento,

sensación e intuición. Combinando las actitudes y las funciones, se pueden distinguir ocho tipos principales de gente.

Estas combinaciones van a depender de las prioridades de las diversas funciones, ya que se pueden realizar, muchas variaciones. A continuación incluimos un cuadro con una combinación entre las actitudes y las funciones:

Cuadro 1. Funciones psicológicas (Jung, 1933)

FACULTADES	EXTRAVERSIÓN	INTROVERSIÓN
	Lo importante es el objeto, por tanto, toda la energía va hacia afuera. Influenciable y egoísta.	Lo importante va hacia adentro. Todas las relaciones con los demás son secundarias.
SENSACIONES	Todo lo subjetivo está reprimido. Concretos y realistas, no abstracción	Sus sensaciones tienen que ver con su Yo, no con la realidad.
SENTIMIENTOS	Predominio de lo emocional, muy sociables. Reprimen lo negativo.	Sentir muy subjetivo. Inaccesibles. Viven a su propia manera.
INTUICIÓN	Anticipan las consecuencias y reaccionan rápidamente. Asertivos.	Totalmente volcada hacia adentro, no se relaciona con objetos.
PENSAMIENTOS	Piensa sobre objetos externos. Empíricos, sin ideas propias.	Racional y terco; se orienta a lo concreto pero queda con la abstracción

1.5 Henry Murray

Murray se identifica con la Psicología motivacional. Introdujo el término *personología*, que se refiere al estudio del individuo total, que incluye el impacto del medio ambiente, las estructuras y funciones dentro de la personalidad y la

historia de la persona. Cada una es considerada un ser altamente complejo y único que se puede entender de manera más provechosa por medio del método ideográfico que por el nomotético. El ideográfico se refiere al estudio de las uniformidades y determinantes en cada individuo. El nomotético se refiere al descubrimiento de los principios que son propios de los seres humanos. (Di Caprio., 1989).

Asimismo propuso que la conducta rara vez es predecible a partir del conocimiento exclusivo de los estímulos. Sería necesario inferir variables de la personalidad mediadoras, y formulo un gran número de categorías, para designar la gran diversidad de determinantes internos. Murray veía la personalidad como una estructura real con fuerzas activas, necesidades, capacidades, competencias, y tendencias direccionales (Di Caprio, 1989).

1.6 Teorías Humanístico Existenciales

Los psicólogos humanísticos y existenciales han intentado formular teorías de la naturaleza humana que se basan en atributos humanos y problemas de existencia característicos ocasionados por la condición de ser humanos. Dentro de estas teorías podemos encontrar a autores como: Carl R. Rogers, Abraham Maslow y Erich Fromm.

1.7 Carl R. Rogers

Sus estudios se relacionan con el modelo fenomenológico, que se refiere al estudio de experiencias subjetivas como los más importantes determinantes del comportamiento. El concepto propio es la clave de la fuente interior del comportamiento

1.8 Teorías Conductistas

Los teóricos conductistas propenden a analizar las acciones observables en situaciones particulares. Para explicar la conducta, destacan el ambiente y las experiencias, en especial, el aprendizaje. En la investigación prefieren los

experimentos a otras técnicas y consideran que es legítimo estudiar los animales de laboratorio para obtener información acerca de los procesos fundamentales humanos (aunque por lo general se enfocan en las personas). (Davidoff, 1989)

Cuando al principio del desenvolvimiento de la Psicología estadounidense John B. Watson propuso el conductismo, el cual es una nueva idea de que la Psicología debe renunciar a la psique. Este punto de vista se le denominó método del "organismo vacío", debido a que considera únicamente la conducta observable en relación con estímulos ambientales y no con los agentes inobservables de la personalidad. (Di Caprio, 1989).

El trabajo de B. F. Skinner (1904), está asociado con una teoría de la personalidad conocida como conductismo radical. Desde el punto de vista de Skinner, la personalidad es, en esencia, un producto ficticio. Los individuos ven lo que los otros hacen e infieren características subyacentes (motivos, rasgos y habilidades). Estas dimensiones sólo existen en los ojos de quien las observa. En palabras de Skinner (1953). (Davidoff, 1989).

Bandura (1983), afirma que a menudo el comportamiento es particular a una circunstancia y está moldeado de modo importante por principios de aprendizaje. Considera que el método científico es fundamental para establecer lo que las personas hacen y bajo que situaciones. Percibe a los seres humanos como complejos, únicos, activos y conscientes, y destaca el pensamiento y la autorregulación. Los individuos están en una continua resolución de problemas, aprovechándose de su enorme gama de experiencias y de capacidades complejas para procesar información. (Davidoff, 1989).

Por otra parte tenemos el otro enfoque:

1.9 Enfoque factorial

En un estudio compilatorio presentado por Uribe Prado (1997) sobre el modelo de los cinco factores de personalidad en la orientación profesional, aporta

una serie de investigaciones en torno al mismo destacando la importancia que ha tenido el modelo teórico de personalidad del Big Five o el modelo de los Cinco Factores el cual se mencionó de la siguiente manera:

Según Goldberg (1993) Sir Francis Galton fue de los primeros científicos que reconocieron explícitamente la existencia de una "hipótesis léxica", es decir, que el vocabulario contenido en un diccionario puede extenderse al terreno de la comprensión del significado y de esta manera relacionar términos con personalidad. Lo anterior más tarde fue comprobado por Allport y Odbert (1936) quienes usaron la segunda y tercera edición del "Webster's Unabridged Dictionary" del idioma inglés. Uno de los pioneros interesados en explicar las relaciones estudiadas por Galton, Allport, Odbert y Norman fue Turstone (1934) en un trabajo denominado "The vectors of mind" quien partiendo de un estudio basado en la teoría factorial de Sperman propuso analizar el problema de la personalidad a partir de una teoría factorial desarrollando en el campo de la Psicología el método estadístico también conocido como análisis factorial.

Cattel R.B., (1943), (1947) fue el primero en desarrollar una amplia investigación desde una perspectiva factorial, quien encontró dieciséis factores primarios. En esa misma perspectiva Norman (1963) encontró cinco factores primarios. De igual forma Eysenck y Eysenck (1985) proponen tres grandes factores primarios.

A partir de los estudios de Cattell, R.B. (1947) diversos investigadores se dieron a la tarea de replicar dichos estudios, además de iniciar líneas de investigación factorial en el ámbito de la personalidad en diferentes contextos (por Ej. Fiske, 1949; Tupes y Christal, 1961; Norman, 1963; Norman y Goldberg, 1966; Smith, 1967; Digman y Takemoto-Chock, 1981), encontrando únicamente cinco factores.

Partiendo de análisis factoriales y de variables diferentes a las utilizadas por Cattell, R.B. (1947) cinco factores también han sido reportados en otras investigaciones (por Ej. Borgatta, 1964; Mc Crae y Costa, 1985, 1987; Digman e Inouye, 1986; Goldberg, 1990, 1992; Digman, 1990; John, 1990; Mc Crae y John, 1992; Wiggins y Pincus, 1992).

Según Golberg (1993) estos cinco factores han sido denominados como los "Big Five" o "Cinco Grandes", los cuales a pesar de desacuerdos en su definición pueden ser nombrados de la siguiente manera:

Factor I Extroversión (Extraversión o sociabilidad)

Contiene características como habladoría, asertividad y un nivel de actividad, contrastando con silencio, pasividad y el ser reservado.

Factor II Amabilidad (aceptabilidad).

Contiene características como organización, cuidado, confianza y calidez, contrastando con hostilidad, egoísmo y desconfianza.

Factor III Fiabilidad (organización). Contiene características como organización, cuidado y confiabilidad, contrastando con descuido, negligencia y desconfianza.

Factor IV Estabilidad Emocional- Neurotismo (Control Emocional).

Contiene características como nerviosismo, volubilidad y temperamentalidad.

Factor V Intelecto o apertura a la experiencia (Sensibilidad Intelectual).

El factor V es el que más desacuerdos ha ocasionado. Por ejemplo, hay quienes lo proponen como intelectualidad (Digman y Takemoto- Chock, 1981; Peabody y Goldberg, 1989; quienes lo proponen como apertura a la experiencia (McCrae y Costa, 1987).

Según McCrae y Costa (1985) el modelo de los cinco factores ha sido el foco de la disputa en el ámbito de la psicometría, sin embargo la evaluación psicológica sigue realizándose en muchos campos de igual forma se sigue realizando el diseño de investigación en el terreno de la personalidad. Lo anterior, según estos autores ha quedado demostrado por un uso notable de instrumentos como los siguientes: Minnesota Multiphasic Personality Inventory (MMPI); Californian Psychological Inventory (CPI); Sixteen Personality Factor Questionnaire (16PF); Guildford-Zimmerman temperament Survey (GZTS); Maudsley Personality Inventory (MPI); Eysenck Personality Inventory (EPI); Eysenck Personality Questionnaire (EPQ). Dichas escalas, según los investigadores, han distraído al mismo tiempo la atención del potencial teórico y de utilidad del modelo de los cinco factores, el cual está sustentado en diversas investigaciones al respecto.

Digman (1989), presenta una tabla mostrando la relación de estudios factoriales de 1949 a 1989 que apoyan el modelo de los cinco factores como parte de la formación de una taxonomía de la personalidad. En esta tabla incluye investigaciones como las de Fiske; Eysenck; Tupes y Cristal; Norman y Goldberg; Gough, Costa y McCrae; Hogan; Cattell; Guildford; Buss y Plomin; Digman; Lorr y finalmente Comrey.

1.10 La utilidad de los cinco factores

Barrick y Mount (1991) en un meta-analysis encontraron que el factor III (fiabilidad) fue un predictor consistentemente válido para todos los grupos ocupacionales estudiados, corroborando un estudio de Hough et al. (1990). Barrick y Mount también encontraron que el factor I (Extroversión) fue un predictor válido para puestos gerenciales y de representantes de ventas:

En el ámbito de la Orientación Vocacional y de la habilidad mental, Costa, McCrae y Holland (1984) basándose en la tipología de Holland (1973) encontraron

que el factor V (Apertura a la Experiencia) se asoció con los intereses artísticos y de investigación y que el factor I fue asociado con los intereses sociales y empresarios, coincidiendo con las actividades de ventas y puestos gerenciales que reportaron Barrick y Mount (1991).

Diversos estudios se han realizado en varios países para comprobar la fortaleza del modelo y para conocer su grado de aplicación en diferentes contextos léxicos, por ejemplo en Inglaterra Kline y Barret (1994) reportan un estudio con el modelo de tres, cinco y diez factores, el cual demostró que el modelo de los cinco factores es adecuado para la examinación de la personalidad autoritaria. Raad y Szirmak (1994) encontraron una adecuada aplicación de los primeros cuatro factores del modelo en una población húngara. De igual forma Hofstee (1994) reporta fortaleza del modelo de los cinco factores en una comparación entre escalas alemanas e inglesas. Caprara, Barbaranelli y Livi (1994) reportan tres estudios donde las diferencias individuales muestran el requerimiento de hacer una versión en el idioma italiano y la necesidad de alcanzar validez en la investigación para explicar fenómenos de personalidad. Borkenau y Liebler (1994) reportan la relación entre la extensión de la información léxica, la confiabilidad y la estructura de la personalidad favoreciendo la utilidad del análisis semántico y el modelo de los cinco factores.

De acuerdo a lo anterior la investigación transcultural está siendo importante en la confirmación del modelo, sin embargo, un común denominador de dichas investigaciones es que están realizadas principalmente por países con culturas e idiomas distintos al español o cultura mexicana.

El cuestionario 5FM (5 Factores Mexicanos) de Uribe (1999), ha sido utilizado en distintas investigaciones y con diversos enfoques, principalmente en tesis de licenciatura, Salinas-Avila (2000), "El modelo de los cinco factores de personalidad en universitarios y profesionistas en educación" en el que encontraron que los 5 factores fueron significativos para profesión edad y años de

experiencia; Salinas-Zamora (2002), "Educación y personalidad: Factores que influyen en el rendimiento académico en una institución privada" y encontraron diferencias en variables relacionadas con actividad laboral externa a las actividades docentes (tipo empresa, grado de estudios y puesto); Mondragón-Castillo (2001), "5 factores de personalidad y locus de control en el delincuente" encontraron relaciones de los 5 factores, locus de control y algunas variables demográficas; López-Raya y Navarro-Martínez (2001), "La personalidad y su relación con variables demográficas en estudiantes de la carrera de Administración de Empresas" encontrando diferencias entre los 5 factores y las características demográficas; Amador-Estrada (2002), "Características sociodemográficas y de personalidad en estudiantes de Trabajo Social: un indicador de orientación profesional" en que también encontraron relación significativa; Sandoval-González (2002), "Comportamiento organizacional: La personalidad de los empleados y su relación con factores biográficos" en el que encontraron que la actividad laboral fue significativa.

1.11 El dilema cultural en la medición de la personalidad

Los investigadores de las ciencias sociales han reconocido que la cultura determina el comportamiento del ser humano. Desde este punto de vista Díaz-Loving (1993) dice que existe una controversia entre la existencia de conceptos y principios solo aplicables a ciertos grupos culturales (étnicos).

En el sentido émico y ético de la personalidad y en relación con los cinco factores Díaz-Loving (1993) menciona que es interesante observar que los investigadores no hacen esfuerzos por delimitar sus hallazgos desde un punto de vista cultural, es decir, no consideran el sesgo muestral. Según este autor, desde una perspectiva cultural, para poder sostener una postura ética, se deben proporcionar datos que demuestren la validez a través de la etnia de los instrumentos de medición elaborados en los países industrialmente desarrollados y mostrar que los rasgos básicos de la personalidad o aquellos que resulten más

significativos para el comportamiento diario de un grupo cultural, son los mismos que aparecen en las investigaciones realizadas en otros grupos culturales. Desde este punto de vista y en forma global Díaz-Guerrero (1982) ha demostrado que las reglas, normas y premisas histórico-socioculturales son la base de las diferencias conceptuales entre culturas, donde sustentándose en un concepto dialéctico se abre una disciplina de la Psicología denominada la "etnopsicología mexicana" (Díaz-Guerrero, 1989).

Algunas investigaciones en el rubro de la inteligencia y la personalidad en México han demostrado que no siempre los instrumentos o conceptos desarrollados en otros países se adecuan a nuestro medio, por lo que ha sido necesario llevar a cabo adecuaciones (p.e. Reyes-Lagunes, 1977; Díaz-Loving y Andrade-Palos, 1984); desde la masculinidad-Feminidad (Díaz-Loving, Díaz-Guerrero, Helmreich y Spence, 1981); desde el auto concepto (La Rosa y Díaz-Loving, 1991); desde la motivación al logro y evitación al éxito (Díaz-Loving, Andrade-Palos y La Rosa, 1989); Espinosa y Reyes-Lagunes, 1991); o desde la flexibilidad (Melgoza-Enríquez y Díaz-Guerrero, 1990). Sin embargo, a pesar de la valiosa aportación de dichas investigaciones a la personalidad y a la etnopsicología mexicana, aún no existe una línea de investigación original bajo el rubro de la personalidad con el concepto del modelo factorial y menos desde el modelo de los cinco factores, el cual podría complementar desde otra perspectiva el estudio de la personalidad del mexicano en su cultura.

Algunos esfuerzos se han realizado en el terreno de las traducciones en Iberoamérica: tal es el caso del 16 PF de Cattell, Eber y Tatsuoka (1970), por una editorial en México en el año de 1980. Eysenck ha realizado una serie de estudios transculturales estandarizando el QPE en países como Brasil (Tarrier, Eysenck y Eysenck, 1980), en España (Eysenck y Seisdedor, 1978) en Puerto Rico (Eysenck y Porrata, 1984). En Argentina (Mikusinki, Omar, Quintana y Andrade, 1980).

1.12 Perfil de personalidad

Buscando una definición de perfil de personalidad encontramos que se denomina como los rasgos psicológicos que definen la personalidad de un sujeto y se puede interpretar a través de una gráfica que expresa dichos rasgos (Marín, 1982) por lo que se considera perfil de personalidad, en el ámbito de las organizaciones, a aquellas características tales como: liderazgo, motivación, seriedad, relación con los demás, actitudes, introversión, extroversión, etc., que debe poseer el candidato para ocupar determinado puesto. Que le van a permitir desarrollarse en la empresa, a cubrir tanto las expectativas de la empresa como las del mismo candidato.

La empresa que requiere de personal para cubrir una vacante, debe contar con un estudio previo para saber que tipo de personas o características de las mismas son las que deben tener sus candidatos. Por lo que se recurre a las pruebas psicológicas. Estas mismas son las que al aplicarlas nos brindan los resultados esperados. Sin embargo debemos tener en cuenta que no son el único medio para contratar al personal, además de que se debe tener en cuenta, que para aplicar las mismas debe ser personal capacitado, como por ejemplo un psicólogo y no cualquier persona, por que sino es así los resultados no serían ninguna garantía. Además de que debe ser una prueba, estandarizada en el país en el que se va a aplicar.

En resumen: Se habla de la personalidad como un conjunto de características que comprende al individuo dentro del medio en el cual se desarrolla. Cada persona difiere de otras por sus rasgos de personalidad mismos que pueden contribuir a realizar las actividades encomendadas en el ámbito laboral de manera mas eficiente y acorde a las necesidades de la organización para la cual trabaje. Sin embargo los instrumentos y el sustento teórico con los cuales se identifique la personalidad, respondan al acontecer actual, es decir, a la población, cultura y costumbres de los sujetos en estudio.

Se concluye que para estudiar la personalidad del individuo inmerso en un área como es el campo laboral como sucede en esta investigación, es necesario dilucidar qué es lo que se desea identificar y medir, luego, desde cual perspectiva se abordará, debido a que los resultados se interpretarán con base en una postura teórica y no al azar a diferencia de personas como los astrólogos, que pretenden dar un perfil de personalidad sin apoyarse en estudios científicos y por ende, en estudios validados. El enfoque factorial del cual se apoya esta investigación se considera de los que han sido utilizados con población mexicana y en fechas recientes, háblese de los 90's en adelante, trayendo consigo resultados acordes a la cultura del mexicano.

El propósito de esta investigación fue revisar la personalidad y obtener un perfil específico, que sería del vendedor exitoso, debido a los sustentos teóricos basados recientemente en investigaciones válidas y confiables, asimismo, de acuerdo a recientes investigaciones realizadas por algunas empresas dedicadas al Telemarketing y afiliadas al Instituto Mexicano de Telemarketing, el recurso humano es el factor más importante dentro de la organización con su conjunto de características personales por lo que consideramos necesario tener un perfil específico de personalidad para los operadores telefónicos

Para que el psicólogo, que en la mayoría de los casos, determine qué personas deben ingresar a la organización se debe ajustar a una serie de parámetros que van a llevar al candidato que cubre tanto con sus características de personalidad como con los requerimientos del trabajo asignado. Por ello abrimos un espacio dedicado al reclutamiento y selección de personal de operadores telefónicos: objeto de nuestro estudio ya que no solo se trata de cubrir vacantes en una organización, sino colocar a la persona que potencialmente puede desempeñarse eficientemente en el campo laboral. En el siguiente capítulo, por lo tanto, revisamos a grandes rasgos la historia del proceso de reclutamiento y selección de personal a través de los años, los medios y fuentes de reclutamiento así como los pasos que comúnmente se siguen en la selección y

cual es el proceso específico de reclutamiento y selección de personal que se lleva a cabo en el caso del telemarketing y de los operadores telefónicos para entender la importancia y conocer como abordar dicho campo laboral.

CAPITULO II

RECLUTAMIENTO Y SELECCION

Uno de los componentes más importantes para que una organización proporcione bienes o servicios que cubran las necesidades del cliente, lo compone el factor humano. Mas si se trata de una empresa como aquella donde se realizó el presente estudio donde, por su naturaleza de atención a clientes vía telefónica, se requiere contar con el personal que realice las tareas asignadas de acuerdo a ciertas especificaciones de las mismas.

De esta manera, la tarea del departamento que se encarga de proveer a la persona indicada para el puesto en cuestión se debe enfocar a reducir el tiempo de respuesta y los costos de operación. Por lo anterior, es necesario contar con una serie de pasos sistematizados desde el primer contacto con el posible empleado hasta la fase de ingreso del mismo, hecho que debe llevar la adecuación del proceso de reclutamiento y selección de personal con relación a la naturaleza de las actividades de la empresa en donde se contemplen factores tales como los demográficos y de personalidad para que por ende disminuya la rotación de personal

Asimismo es necesario entender cuales han sido los orígenes del proceso de reclutamiento y selección de personal para identificar el rumbo a seguir, es decir, para identificar cuales son las herramientas que van a proporcionar los resultados esperados en el ingreso de nuevo personal.

De ello se desprende la siguiente revisión acerca del contexto que rodea actualmente a la contratación de un operador telefónico en una empresa de telemarketing en la cual se destaca el hecho de dar una respuesta rápida y eficaz ante un requerimiento de varias personas con características de personalidad que deben ser semejantes, pero a la vez donde se pueda detectar la diferencia entre ellas en cuanto a sus áreas de desempeño.

2.1. Antecedentes

Los antecedentes históricos de la selección de personal en el mundo contemporáneo, siglo XIX, se relacionan con la necesidad de aumentar la productividad y las relaciones industriales. Tiene sus inicios en la revolución industrial con la entrada en escena de las masas de trabajadores organizados en movimientos sociales que perseguían mayor bienestar y justicia social. Sucesos reflejados en estudios como los de Taylor y Fayol, o las tareas especializadas de Ford para que, de esta manera, se contara con mano de obra "de calidad".

Posteriormente, con la presencia de las guerras mundiales se provocó un impacto no solo para la selección de personal sino para otras funciones, lo que va creando con ello la llamada Psicología industrial. Un ejemplo lo constituyó la creación de los test como el Army Beta y hacia los años cuarenta, la función de selección es investigada para fines muy concretos, como la elaboración de tests o adaptación de pruebas utilizadas en el área de la Psicología clínica; de esta manera, con el auge de corrientes como la de las Relaciones Humanas, se van consolidando técnicas para seleccionar trabajadores donde se incluyen las entrevistas, pruebas profesionales, pruebas grafológicas, así como la necesidad de exámenes médicos. A través de las siguientes décadas existen cambios como el hecho de que en los años setenta va cambiando la función de selección de personal al incluirle marcos legales aunado a la presencia sindical; en los ochentas, por otra parte, se introducen nuevos conceptos como el *management* y, finalmente, factores como el adelanto en el campo de la tecnología trae consigo desempleo y el cambio de estructuras organizacionales lo que provoca cambios en el ámbito de la selección de personal. (García Noya, Hierro-Díez y Jiménez-Bozal, 1997).

En México como en otros países, durante los últimos 20 años el área de Reclutamiento y Selección ha ido adquiriendo una primordial importancia ya que es el área donde el futuro empleado tiene el primer contacto con la empresa.

Para conseguir este propósito, el departamento de reclutamiento y selección de personal se ha encargado de proveer, de manera sistemática, de recursos humanos en el momento oportuno mediante un conjunto de técnicas y procedimientos (SHCP, 1998).

Una de las finalidades de un adecuado proceso de reclutamiento y selección para la organización es lograr a corto, mediano y largo plazo la disminución de factores como: la rotación de personal, costos que se generan por el tiempo y recursos humanos como materiales invertidos en el reclutamiento y selección así como en el entrenamiento que se dirige al nuevo empleado (Molina, 1998). Por ende, se puede decir que el principal objetivo del reclutamiento y selección de personal es la utilización de los medios disponibles para identificar aquellas personas cuyas capacidades, intereses y demás cualidades cumplen con los requisitos establecidos por los perfiles de puesto para cada posición en la organización.

En la actualidad los conceptos sobre elementos como el reclutamiento y selección de personal se les da la siguiente connotación:

2.2 Reclutamiento

Se refiere a atraer a los candidatos potenciales para ocupar un puesto en la organización.

Estos procesos tratan de sistematizar la forma en la que se recluta al personal para que se cuente con el recurso humano idóneo que necesita la organización. Así, se identifica la necesidad de la relación de la función de reclutamiento y selección de personal con los objetivos globales de la organización. Como lo menciona Mountmollin (1982) el responsable de la selección de personal en ocasiones realiza sus actividades basándose en

creencias de los requisitos que debe reunir el candidato para cubrir la vacante generada sin acudir a una descripción objetiva del trabajo a realizar; por lo que es conveniente contar con un análisis o descomposición del puesto en unidades menores o tareas, es decir, en detallar las unidades menores de las que se compone el puesto de trabajo; una vez que se cuenta con esta parte, García-Noya et al. (1997) mencionan que "la adecuación del candidato al puesto podrá predecirse con mayores garantías de objetividad".

El propósito de controlar los procesos de reclutamiento y selección llevó a crear a investigadores de los años 30 un diccionario conocido como el Occupational Research Program que contenía títulos ocupacionales que pretendía contar con los denominadores comunes de los distintos puestos de trabajo; el fin era establecer una relación entre los requerimientos del puesto y las cualidades profesionales de los trabajadores. No obstante, debido a los cambios que van sucediendo en las organizaciones, hoy en día tal documento estaría en desuso, ya que el ocupante de un mismo puesto en diferentes organizaciones realiza actividades en ocasiones totalmente diferentes. Por lo tanto cada empresa debe contar con un conjunto de descripciones de puestos, que son una explicación escrita de los deberes, las condiciones de trabajo y otros aspectos relevantes de un puesto específico (Werther y Davis, 1995). Los puntos que deben reunir estos documentos son generalmente el área de habilidades, responsabilidades del puesto, actividades y objetivos, lugares, factores como edad, sexo, estado civil y escolaridad.

En el caso del negocio del telemarketing un ejemplo de las descripciones de puestos de un operador telefónico incluye los siguientes puntos (Stevens, 1997):

Objetivo: Hacer o recibir llamadas telefónicas de acuerdo con un instructivo específico, con el propósito de promover, vender, investigar un producto o servicio, educar al mercado o atender cuentas.

Deberes y responsabilidades: Trabajar en diversas campañas o proyectos cuya programación depende de las cargas de trabajo, de las áreas de capacitación y de la experiencia; participar en sesiones de capacitación del proyecto donde se informa de meta, objetivos, textos de llamadas y demás información pertinente, incluyendo la realización de simulaciones de llamadas telefónicas; cumplir con deberes administrativos cotidianos como registrar asistencia, comentarios de llamadas y cambios de status (recesos, permisos, inicio y término de labores); participar en sesiones de retroalimentación donde se mencionen dudas, quejas de los clientes y sugerencias.

Para que el área solicitante proporcione con la información o datos que debe reunir el ocupante del puesto, debe cubrir con el llenado de una Requisición de Personal que por lo general se trata de un documento en el cual el área solicitante especifica las principales funciones, actividades y condiciones del puesto vacante asimismo, contiene las características tanto físicas, de personalidad, nivel intelectual y habilidades con las que debe contar la persona que ocupará el puesto.

Con los datos anteriores el reclutador determina el cómo, dónde y cuando localizar a los solicitantes; básicamente los lugares donde se puede encontrar al empleado potencial se les denomina Fuentes de Reclutamiento y las formas o medios de difusión o comunicación para atraerlo a la empresa se les llama Medios de Reclutamiento. A continuación se hace una breve explicación de las fuentes y medios de reclutamiento (Zepeda, 1999; Badillo-Rodríguez y Molina-García, 1994; SHCP, 1998) y cuales son consideradas para los centros telefónicos.

Fuentes de reclutamiento

Las fuentes de reclutamiento son los lugares y/o espacios donde se puede encontrar al empleado potencial que ocupe un lugar en la empresa.

Las fuentes de Reclutamiento pueden ser Internas, cuando sin necesidad de recurrir a personas o lugares fuera de la empresa le proporcionan el personal requerido en poco tiempo y a un costo mínimo; para un centro de llamadas telefónicas las recomendaciones de personal que trabaja en la organización resulta ser una fuente directa por beneficios tales como el conocimiento de los horarios existentes que se le proporcionan a los trabajadores. Ejemplos de ellos son los recomendados de los trabajadores actuales y los sindicatos que suelen constituir la principal fuente de abastecimiento para la empresa en lo que se refiere a puestos operativos. Otra fuente interna es el mismo personal que trabaja en la empresa que se postula a una vacante para ocupar otra posición que les asegure nuevos aprendizajes, más presencia en las organizaciones, actividades retadoras o sueldo mejor (Zepeda, 1999).

Las fuentes externas son todas aquellas personas o lugares a los que el reclutador puede recurrir, dependiendo de las necesidades profesionales, educativas o técnicas que exija el puesto vacante:

- ❖ *Solicitudes espontáneas o puerta de la calle.* Esta opción ofrece a la empresa prospectos que llegan por sí mismos a llenar una solicitud y / o a dejar su currículum vitae buscando ingresar a una empresa que les ofrezca desarrollo económico y laboral, muchas veces atraídas por el prestigio que guarda la empresa, p.e. la currícula que recibe la Secretaría de Hacienda y Crédito Público en cada una de sus unidades administrativas. (SHCP, 1988).
- ❖ *Instituciones profesionales y educativas.* Son instituciones que se dedican a la preparación de profesionales en las distintas áreas específicas y tecnológicas como sucede en el caso de escuelas comerciales, universidades, institutos u otras entidades educativas. Con lo que respecta a los centros telefónicos, esta resulta ser una importante fuente de

reclutamiento debido a los horarios que ofrecen y al nivel cultural con que cuentan los estudiantes universitarios (SHCP, 1988; Zepeda, 1999).

- ❖ *Agencias de colocación* Son organizaciones que establecen un puente entre las vacantes que sus clientes les solicitan periódicamente y los candidatos que se encuentran en su cartera. Entre las distintas modalidades existentes de las agencias se encuentran aquellas que le cobran a la empresa por cada empleado ubicado por ellas o bien, en las que se le solicita una cuota al candidato por utilizar su servicio anunciándose y al mismo tiempo a la empresa afiliada que recibe el boletín de los datos publicados de los candidatos; en México a los proveedores de este servicio se les conoce como outsourcing tales como Manpower, Shore Temps Adecco quienes no solo reclutan sino preseleccionan sino son los representantes legales del trabajador (SHCP, 1988; Zepeda, 1999).
- ❖ *Asociaciones profesionales especializadas.* Son aquellas que cuando se requiere personal con experiencia en determinado campo o especialidad como las dedicadas a reclutar vendedores o personas de limpieza. Otras mas, brindan la posibilidad de contactar candidatos que cuentan con experiencia así como de cualidades que son de utilidad para las organizaciones mejor conocidas como head hunters o cazadores de cabezas (SHCP, 1988, Zepeda, 1999; Badillo y García, 1994).
- ❖ *Grupos de intercambio de cartera* Los constituyen los responsables del área de Reclutamiento y Selección de personal de las empresas, ya sean públicas o privadas así como representantes de universidades o institutos no gubernamentales, con el propósito de intercambiar la cartera interna de personal, es decir, vacantes como datos de candidatos reuniéndose en la mayoría de los casos mensualmente (SHCP, 1988; Zepeda, 1999; Badillo y García, 1994).

-
- ❖ *Ferias de reclutamiento:* Son foros o espacios donde se reúnen en un mismo lugar los representantes de las empresas (principalmente del área de reclutamiento y selección) para ofrecer sus vacantes por medio de stands donde colocan cartulinas u otros apoyos visuales para mostrar requisitos generales y lo que se puede ofrecer para cada puesto. El candidato en el mismo día puede llegar a entregar o llenar solicitudes de personal con las que posteriormente el reclutador le llamará. Las ferias de reclutamiento pueden llegar a ser organizadas por dependencias gubernamentales o por escuelas, institutos o universidades para su alumnado o egresados.

Medios de reclutamiento

Los medios de reclutamiento son las formas o medios de difusión o comunicación para atraer al candidato a la empresa. Los que el reclutador utiliza para dar a conocer un puesto vacante, se emplea la difusión de los puestos vacantes a tantas personas como lo determine su alcance y según los estratos sociales y educativos (Badillo y García, 1994; Zepeda, 1999) como sucede con:

- ❖ *Anuncios en los periódicos* los cuales llegan a gran número de personas, con secciones de clasificados o también aquellos especializados en empleo como sucede con el periódico denominado El Employer cuyos contenidos son las vacantes que las empresas afiliadas dan a conocer así como tips y artículos referentes a la búsqueda de empleo (Badillo y García, 1994; Zepeda, 1999). Para los centros telefónicos este medio es útil puesto que llega a tener una respuesta rápida para un requerimiento de personal que por lo general es masivo.
- ❖ *Televisión y la radio* son medios que tiene un costo tan alto de reclutamiento.

-
- ❖ *Bolsas de trabajo.* Son instituciones gubernamentales y educativas que en forma gratuita informan a los solicitantes las vacantes que se han generado en las distintas empresas con las cuales se tiene relación; únicamente ponen en contacto a la oferta con la demanda de trabajo, sin someter al prospecto a ninguna clase de examen o referencias delegándole a la empresa tal labor. De igual manera esta puede recurrir a solicitar candidatos o, en su defecto, dejar el perfil de los puestos vacantes. Entre las ventajas de tal fuente es que ofrecen un servicio gratuito, además de que algunas de ellas editan boletines con los datos de los candidatos que buscan empleo (SHCP, 1988; Zepeda, 1999).

 - ❖ *Internet.* Que cuentan tanto con espacios de publicación de vacantes como con bases de datos de candidatos ya inscritos. Unos son portales gratuitos o aquellos que le cobran el servicio a las empresas como en el caso de Laborum y OCC.

Posteriormente, con los candidatos que se han contactado para hacerles una oferta se recurre al siguiente paso como lo es la selección de personal.

2.3. Selección

Se refiere a una vez que ya están presentes los candidatos o personas potencialmente capaces de ocupar un puesto en la organización, se procede a identificar cual de ellos es el que reúne con las capacidades, cualidades, habilidades y requisitos necesarios para desempeñarse en él. Por consecuencia debe existir una selección de personal que cubra con las demandas de la organización evaluando a los candidatos ya reclutados por medio de un conjunto de técnicas sistematizadas para decidir cual es el candidato que se acerca al perfil de puesto solicitado.

La selección de personal por lo general cuenta con los siguientes pasos aunque en algunos casos se omiten o cambian de orden de acuerdo al puesto, ambiente de trabajo para el responsable del proceso como del tiempo disponible:

- a) Entrevistas, ya sean individuales o grupales, como sucede en el caso del telemarketing, que en términos generales, se pretende obtener información para ambas partes, entrevistado – entrevistador a través de preguntas y respuestas.
- b) Evaluaciones técnicas y psicológicas, entre las que se encuentran los diversos tipos de instrumentos de evaluación como los de conocimiento, de desempeño, de respuesta gráfica, de flexibilidad y los psicológicos que de acuerdo a Werther y Davis (1995) "... se cuentan entre los menos confiables.; así como simulaciones o ejercicios grupales. Es importante señalar que como simulaciones, en la selección de personal de empresas de telemarketing, se utiliza el Juego de Roles o Role Play en el cual el candidato imita ser el operador telefónico que habla con un cliente y que en términos reales es el evaluador: quien califica factores como presentación del operador, voz, entusiasmo, manejo de objeciones, detección de necesidades, actitud de servicio, entre otros. Por otra parte se utilizan instrumentos de evaluación psicométrica para evaluar otras habilidades, características y capacidades del operador telefónico.
- c) Estudios socioeconómicos o en su caso, verificación de referencias laborales.
- d) Exámenes médicos
- e) Entrevistas especializadas, por parte del futuro jefe inmediato.

Para contar con información objetiva acerca de las respuestas del candidato seleccionado, es de suma importancia considerar los principios que la

Psicometría establece: de esta manera el instrumento de evaluación elegido cubrirá los fines para los cuales fue seleccionado:

2.4. Psicometría.

La Psicometría es una de las áreas de la Psicología que permite medir los rasgos o características de los individuos; la medición en ciencias de humanidades en la mayoría de los casos es subjetiva ya que los resultados que proporciona no son confiables y en realidad no van a representar a quien evalúan. (Morales, 1976); entre los instrumentos de medición que utiliza la psicometría se encuentran las entrevistas, los test, inventarios, simulaciones y otros métodos como los Centros de Evaluación.

A su vez, las Baterías psicológicas son un conjunto de pruebas psicológicas que miden la conducta del sujeto. Nos permiten hacer diagnósticos diferenciales entre personas que solicitan un mismo puesto como sucede en la Psicología laboral.

Existen cuatro campos donde se pueden aplicar las baterías y son:
Inteligencia.-Se Utilizan pruebas como: Weais, Domnós, Beta revisado.
Habilidades. Entre las que se encuentra el DAT
Intereses. Test e inventarios como el Hereford, Kuder, Herrera y Montes.
Personalidad. Entre los que se encuentran, test proyectivos, H:T:P; Machover.

La clasificación de los tests o pruebas psicométricas dirigidas al área de ventas por las áreas que evalúan es según Anderson (1995):

- ❖ **Inteligencia.** Investigaciones recientes se ha encontrado que la habilidad cognoscitiva de un vendedor, o su inteligencia es el mejor indicador de desempeño futuro en el puesto.

-
- ❖ **Aptitudes** Estas pruebas miden las habilidades sociales innatas o adquiridas, las técnicas de ventas, así como el tacto y la diplomacia de una persona.
 - ❖ **Interés vocacional.** Con ellas se miden los intereses vocacionales del solicitante, bajo el supuesto de que una persona será más eficaz o estable si tiene un fuerte interés en las ventas, aunque cabe señalar que por lo general este tipo de pruebas es poco utilizado, según experiencia personal, en el área de telemarketing en México.
 - ❖ **Personalidad.** Tratan de medir las formas de comportamiento que se creen necesarias para tener éxito en las ventas con características como agresividad, iniciativa y extroversión por medio de inventarios y pruebas de personalidad aunque entre estos, se difiere en las características que identifican, ya que no todos ellos son relevantes en el empleo de las distintas situaciones o aún, pueden no ser vistos por los evaluadores aunque estos hayan sido relevantes; un ejemplo son muchos cuestionarios de personalidad que han sido diseñados para medir con más especificidad atributos como orientación a clientes y aptitudes de ventas mientras que otros evalúan características como: motivación o trabajo en equipo.

Comúnmente, se desarrolla una prueba para alguna combinación de usos y finalidades, más que un solo propósito. Es conveniente proporcionar una declaración explícita y completa de sus fines, composición y las características del grupo al que se destina la prueba (Brown, 1980). Algunas finalidades de la aplicación de tests psicológicos por ejemplo en la industria, es el predecir la eficiencia del trabajador (Morales, 1976).

Para Brown (1980) entre los límites para el uso de una prueba psicológica, el aplicador debe tomar en consideración variables tales como la edad de quienes lo contestarán, educación o escolaridad: para saber si el sujeto entiende los

reactivos de acuerdo a su grado escolar como son los instrumentos diseñados para niveles de Primaria, Universidad; así como orígenes socioeconómicos y culturales.

2.5 Formatos de las pruebas

Las pruebas psicológicas se elaboran utilizando una o varias formas de presentación de los reactivos y son:

Por su libertad de ejecución

Pruebas de velocidad donde el tiempo es muy estricto y los reactivos son heterogéneos; *o de poder*: los reactivos están en orden creciente de dificultad, son homogéneos y se tiene tiempo para contestar toda la prueba.

Por su objetivo

De ejecución máxima Valoran aspectos cognitivos de la personalidad y en estos instrumentos existe control de tiempo ya que se le pide al sujeto dar su máximo esfuerzo como sucede con los test de inteligencia.

De ejecución típica. Valoran aspectos afectivos de la personalidad. Aquí se mide la conducta habitual del sujeto. Los inventarios de personalidad son representativos para esta clasificación.

Por su material

Pueden aplicarse pruebas de *papel y lápiz* p.e. en pruebas proyectivas; *de ejecución* como en el WAIS en la parte de Cubos; o bien, *verbales*, como sucede en las definiciones de conceptos del WAIS.

Por su forma de aplicación o administración

Aplicación colectiva o individual. Según se aplique: ya se en grupo como sucede en aplicación del test de intereses de Herrera y Montes; o bien, aplicación de uno en uno, tal como sucede con los test de inteligencia.

Por su formato

Pruebas estructuradas: El estímulo es claro, así como la respuesta. P.e. Inventarios de personalidad como el MMPI.

Pruebas semiestructuradas: El estímulo es claro, pero la respuesta es variada.

Pruebas no estructuradas. El estímulo es ambiguo; un ejemplo lo constituye la prueba de Manchas de tinta de Rorschach.

Lies (1999) por otra parte clasifica los métodos de selección y evaluación que actualmente existen de acuerdo a su orientación: Hacia el pasado, presente y futuro.

- a) Los instrumentos orientados hacia el pasado intentan evaluar conductas pasadas del individuo mismos que son los mejores predictores en un futuro tales como las entrevistas estructuradas y el currículum vitae.
- b) Los orientados a examinar las conductas y habilidades presentes como las entrevistas semiestructuradas, los test de habilidades cognitivas, inventarios de personalidad que pretenden evaluar otros aspectos de diferencias individuales e inventarios que identifican no solo niveles sino estilos de funcionamiento.
- c) Algunos métodos intentan evaluar intenciones y desempeño futuros. Como ejemplo se encuentran las entrevistas inestructuradas en las que se manejan situaciones hipotéticas de lo que el candidato haría. Las respuestas de los candidatos raramente indican como actualmente podrían conducirse ante situaciones reales. Aquí se encuentran las entrevistas situacionales donde los candidatos deben responder ante escenarios simulados.

De los instrumentos psicológicos, desde la perspectiva Psicométrica actual aplicada a la industria, se encuentran los inventarios algunos de los cuales

pretenden evaluar la personalidad o atributos personales como la sociabilidad, asertividad y dominancia. Otros evalúan intereses, valores y factores generales de motivación.

Asimismo, los inventarios también pueden proveer calificaciones cuantificables y comparaciones reales entre individuos por lo que las normas de grupos específicos también pueden ser generadas para ver como los individuos comparados en términos de sus perfiles son comparados con el grupo del que fueron evaluados.

Algunos inventarios de personalidad como el Cuestionario de personalidad ocupacional de Saville y Holdsworth están basados en análisis de puestos, ya que están orientados hacia el trabajo y por lo tanto pueden ser considerados como instrumentos con validez en la predicción del desempeño laboral.

2.6 Aplicación de la psicometría en la industria

Uno de los pasos iniciales en el proceso de selección de personal es la elaboración de análisis de puestos, al identificar la efectividad de una tarea se deben tomar todos los elementos que integran la tarea. Ello implica considerar al trabajo como al trabajador. Al observar las operaciones que él realiza para llevar a cabo una tarea el analista aprecia factores como habilidades, rendimiento y personalidad mediante instrumentos psicológicos. (Morales, 1976).

En la industria al seleccionar personal, para algunas organizaciones es en realidad descartar o descalificar candidatos; con el adecuado uso de los test puede llevar al profesional a clasificar a otras actividades al candidato que inicialmente no se consideró para un proceso de selección determinado. (Morales, 1976).

2.7 Criterios de selección

El uso de estas pruebas (García-Noya et al., 1997) debe reunir los siguientes criterios de selección:

-
- ❖ Deben utilizarse las pruebas según las necesidades y objetivos genéricos del proceso en que se incluyan
 - ❖ Se debe saber qué es lo que se quiere medir en los candidatos preseleccionados como aptitudes, características de personalidad, inteligencia u otros.
 - ❖ Considerar que no todas las pruebas (psicométricas) son recomendables para todos los tipos de selección.
 - ❖ Las pruebas psicológicas sirven más para prever la falta de adecuación del candidato a determinados requisitos del puesto.
 - ❖ Un instrumento psicométrico debe ser un predictor válido para un grupo de candidatos pero no para todos los grupos.
 - ❖ Validez. Entre más alta sea la correlación entre los resultados y el desempeño, más efectiva será la prueba como instrumento de selección. Cuando la puntuación y el desempeño no se relacionan, la prueba no es válida, por lo tanto no debe emplearse para fines de selección (Werther y Davis, 1995). Entre los factores que determinan que una prueba no cuente con validez es que a veces se utilizan instrumentos desarrollados en el extranjero que no han sido validados a nuestro contexto: cultura y tiempo; aunque un instrumento tenga una traducción donde se adapten los términos propios al lenguaje donde se aplica, no es razón de validez. Asimismo aunque el instrumento haya sido validado anteriormente, el paso del tiempo va cambiando el lenguaje y por lo tanto existen términos que se van desconociendo o que no resultan adecuados al contexto donde se aplican la prueba psicológica.

-
- ❖ Las pruebas psicométricas deben utilizarse como apoyo en la selección de personal que como único criterio de valoración (Werther y Davis, 1995; Walley y Smith, 1998; Anderson y Bus, 1995).
 - ❖ Confiabilidad. Cada vez que se aplique la prueba al mismo individuo, se obtendrán resultados similares.

En países como España existen empresas o agencias que se dedican exclusivamente al uso, estandarización y asesoramiento de pruebas psicométricas, (García-Noya et al., 1997) mientras que en México no se le da difusión, reduciéndose al campo académico en la mayoría de los casos.

En México, el uso de las computadoras, también ha impactado las formas de evaluar personal, desde aquellas adaptaciones de pruebas de lápiz-papel hacia aquellas que como menciona Sánchez (1999) existe, por ejemplo, un software diseñado para apoyar la contratación de personal llamado JASS desarrollado por investigadores de la Universidad de Purdue y de la empresa Telnekron Infoswitch en el que se evalúan habilidades de un operador telefónico como: Aprendizaje, empatía, lógica, precisión y capacidad de escucha. En casos de grandes compañías al percibir pérdidas económicas considerables por los costos de reclutamiento, selección y contratación, hacen uso de los avances tecnológicos con estrategias de predicción psicológica y técnicas de bases de datos computarizadas en su proceso de selección en los que se utilizan programas computarizados cuyos resultados pueden usarse como guías de contratación para futuros candidatos (Anderson, 1995).

2.8 Factores que afectan el resultado de las pruebas

Por otra parte existen factores que, como menciona Walley y Smith (1998), afectan los resultados de las pruebas tales como:

-
- ❖ La aplicación del instrumento por personal no capacitado, o por personal como psicólogos, consultores, asistentes que entre sí dan diferentes instrucciones o tiempo asignado.
 - ❖ El comportamiento del personal que aplica el instrumento hacia los candidatos. En ocasiones éstos carecen de confianza para hacer preguntas, probablemente se sienten confundidos y en consecuencia, no proporcionan los resultados buscados; o de lo contrario, situaciones en las que el evaluador proporciona asistencia de más al candidato a quien les resultará más fácil la solución de la prueba. Por esta razón, los resultados proporcionados no serán tan confiables.
 - ❖ En la aplicación de las pruebas de personalidad el candidato puede llegar a proporcionar respuestas socialmente deseadas, cuyos resultados diferirán de la realidad. Debido a ello dichas pruebas psicológicas son consideradas para autores como Werther y Davis (1995) entre las menos confiables y de validez discutible; por lo que la relación entre personalidad y desempeño con frecuencia va siendo vaga y subjetiva.

La creación de inventarios de personalidad para la cultura de los países iberoamericanos es, según Arias Galicia (1999) una tarea pendiente todavía; por ello surge la necesidad de adaptar -como en el caso del MMPI, o como la prueba de los 5 Factores Mexicanos- instrumentos acordes a las necesidades actuales de nuestro país.

En México y especialmente en la Facultad de Psicología de la Universidad Nacional Autónoma de México se han realizado trabajos de comparación, estandarización y exploración con algunos instrumentos en el ámbito factorial (p.e. Reidl, 1969; Orcajo, 1973; Hoyos, 1982; García, 1991; Ancheyta, 1995; Castro y Vaidés 1995).

2.9 Selección de personal de telemarketing

Hacia 1998 la simplicidad con que se seleccionaban y contrataban operadores telefónicos se reflejó en estudios como el de Islas-Neri (1998) en el cual los encargados o gerentes de telemarketing consideraron que los factores importantes en el perfil de puestos de un operador telefónico era que " el personal de telemarketing esté estudiando preparatoria o licenciatura debido a que la empresa debe entender a los clientes y resolver algunos problemas, esto es solo posible si se tiene personal con cultura que cuenta con el léxico adecuado y la adecuación suficiente para trabajar con todo tipo de clientes, mientras que para empresas de outsourcing la personalidad de los representantes de telemarketing sea parte de cómo se relacionan con los clientes".

Posteriormente, dado que el campo de telemarketing es reciente y está evolucionando rápidamente, muchas compañías están invirtiendo en la formación de sus propios expertos y, a medida que más compañías crean sus propias unidades de trabajo, la competencia por este personal calificado crece de manera significativa, por lo que el reclutamiento, selección y entrenamiento de personal son elementos claves en el planeamiento para el crecimiento a largo plazo (Stevens, 1997) si se considera que, para 1998, el 60% de los costos de un centro telefónico correspondían al factor humano por lo que parte de los resultados de la operación de los mismos está justificado en la optimización de los recursos del personal con que se cuenta, es decir, el según el número de llamadas recibidas o realizadas, es la proporción de recursos humanos disponibles (Teleacción, 1998).

Seleccionar al personal que dará cauce a las llamadas de los usuarios representa un factor crítico para el buen funcionamiento de los centros telefónicos (Contreras-Maya y Guzmán- Reyes, 1999 nov). En el caso de los operadores que desarrollan actividades de help desk o soporte técnico se requiere de una sólida formación técnica, además de una serie de habilidades que le permitan colocarse rápidamente al nivel del usuario, atenderlo de manera amable.

La importancia de una adecuada selección de los Recursos Humanos que laboran en una compañía de telemarketing radica en que en esa medida se tendrá una productividad superior y se podrá crecer como centro de llamadas y como compañía (Espina, 1998). La relevancia de la selección del operador telefónico apto para recibir o realizar llamadas, radica en administrar, resolver o canalizar el problema o situación a la que se enfrenta. En sus respuestas según Valentin Fernández, director de Infocorp (Contreras-Maya y Guzmán-Reyes, 1999 nov) nunca cabrá el según "no sé"; en ello radica como habilidad, el nivel de confianza que despierta en el cliente. Por ende, para contratar al operador adecuado al puesto es necesario identificar cual es el perfil específico que debe tener.

De acuerdo a Espina (1998) el operador telefónico no necesariamente puede vender cualquier producto, sino que debe contar con ciertas características de acuerdo al mercado y condiciones que enfrenta. Cita como ejemplo a RCI donde se toman en cuenta factores del perfil de operador como: la capacidad de venta, tolerancia a la frustración, adaptabilidad, entre otros. Su finalidad es contratar a los operadores telefónicos que tengan valores afines al personal que labora actualmente en la organización y que "reporta muy buena productividad". Por lo tanto el mismo personal, resulta ser una excelente fuente de selección.

Dado lo anterior es necesario señalar que el proceso de reclutamiento y selección del operador telefónico se caracteriza por los siguientes factores según experiencia personal:

El cliente corporativo requiere que se cubra una meta en un tiempo determinado por lo que el reclutamiento y selección de personal tiende a ser masivo, es decir, desde 10 a 200 personas en lapsos de tiempos que pueden ir de una semana a un mes en el menor número de casos, por lo que, el contratar al número asignado de operadores se debe basar en procesos rápidos de realizarse, como el reclutamiento, entrevistas, evaluaciones, etc.

Las condiciones de trabajo. En la operación de los centros telefónicos es por lo general continua, los horarios que se asignan a los operadores telefónicos son de 4 a 7 horas en promedio y por lo tanto, es factible reclutar personal que estudia o que tiene otras actividades ajenas a su desempeño en este tipo de puesto; el salario base que se asigna al operador telefónico incluye comisiones (como en el caso de las ventas de tarjetas de crédito), bonos por asistencia y puntualidad, bonificaciones e incentivos.

2.10 El operador telefónico: Conceptos

El proceso de reclutamiento y selección de personal en los centros telefónicos se enfoca principalmente a contratar operadores telefónicos como fuerza básica de trabajo o puesto tipo aunque ellos realicen diversas actividades dentro de dicho ámbito laboral, por ello a continuación se realiza un apartado para entender la importancia de este factor humano.

En la actualidad, la función de ventas vía cualquier medio no ha sido vista de manera favorable, ya que desde el momento de reclutar personal para estas actividades, se utilizan eufemismos tales como ejecutivos de cuentas, gerentes de negocios, representantes de mercadotecnia o algunas otras acepciones en lugar de vendedor. De manera específica, en el medio del telemarketing, a la persona que recibe o realiza llamadas vía telefónica, para cualquiera de los servicios citados anteriormente, se le conoce como operador, agente, asesor, representantes de servicio al cliente, representantes de soporte al cliente, representantes de ventas telefónicas (rvt's), persona interna de ventas, persona de ventas telefónicas, telemarcaderistas (multientlace,2001), etcétera. ¹

La actividad que realiza un operador telefónico es más que el hecho de estar sentado frente a una computadora, con un listado de nombres y números telefónicos y una diadema telefónica ya que cada persona debe saber que es lo que debe decir y anticiparse a las posibles respuestas de los clientes para

¹ Para cuestiones de esta investigación se le denominó operador telefónico.

conducir la conversación hacia los resultados esperados. Aunque pareciera que la actividad del operador telefónico es rutinaria, en realidad el entorno en el que se desempeñan es cambiante y de rápida evolución que se logra dominar de los dieciocho meses a los 2 años para buscar un reto mayor, ya sea una promoción en la empresa o de manera externa (De Winter, 1993), por lo que puede ser benéfico el contratar a personas sin o con poca experiencia en el área ya que se pueden adaptarse a las técnicas que se les enseñe dado que no realizan comparaciones.

2.11 Perfil del operador telefónico

Diversos autores citan entre las características que debe reunir un operador telefónico se encuentra: ser individualmente capaz de lograr los estándares finados para él, tener el compromiso de esforzarse continuamente por mejorar su desempeño y ser capaz de proyectar la imagen profesional que la compañía requiere, así como criterios de evaluación para seleccionarlos tales como: Humor, autodisciplina, tenacidad, nivel de ambición, habilidad de controlar la presión para lograr un resultado positivo, actitud positiva, entusiasmo, confianza en ellos mismos, ser extrovertidos, atentos y colaboradores (Stevens, 1992).

Para De Winter (1993) el operador debe tener confianza, entusiasmo, disposición para aprender y estar motivados para proponerse claros objetivos que intenten conseguir mediante su realización laboral.

Según Manning y Reece (1997) el operador telefónico debe ser una persona que tenga una actitud positiva y un alto grado de sensibilidad hacia las necesidades de otras personas.

Cañazzo (1990) sugiere que el operador telefónico debe ser seleccionado siguiendo un perfil muy específico con características como un claro sentido de la comunicación y del servicio al cliente; sentido práctico de su trabajo, elemento

importante para cerrar las ventas difíciles; persistencia en los objetivos para generar ventas.

Cabe señalar que no todos los operadores tienen todas las cualidades antes mencionadas por lo que se debe crear equipos de trabajo que se complementen en términos de capacidades como de personalidad.

El perfil de operadores telefónicos especializados, como los que dan apoyo psicológico, que son los que tienen una finalidad social, tienen un perfil muy diferente: se contemplan características como: discreción, capacidad de transmitir confianza, ágiles, capacidad para saber recibir un impacto emocional, ser claros, ordenados, y sistemáticos para la transmisión de la información (Centros telefónicos sep-oct 1999)

En México en 1999 según una investigación realizada por el Instituto Mexicano de Telemarketing, de las 13 312 personas (IMT, 2000, ene-feb) que laboraron como operadores telefónicos en México, esta población se caracterizó por tener entre 19 y 30 años de edad en el 84% de los casos registrados, donde predominó como escolaridad el bachillerato, aunque los estudiantes universitarios formaron parte mayoritaria de centros telefónicos como Biper y Pegaso, con un 65% de población femenina (García y Adame, 1999 nov-dic).

Quiroz (2000) encontró, con base en el test de personalidad PPG-IPG, que el operador telefónico con bajo rendimiento se caracteriza por ser menos comunicativo, tener poca confianza en sí mismo, menor iniciativa, ser más impulsivo y menos ingenioso que el operador con alto rendimiento. En cambio los vendedores por teléfono con alto rendimiento se caracterizan por ser más rápidos y efectivos en su trabajo, más sociables, más responsables, más cuidadosos y más creativos que los vendedores con bajo rendimiento.

Sin embargo, además de las características generales de los vendedores u operadores telefónicos para caso de este estudio, es necesario cambiar la forma de contratación y los perfiles de acuerdo con las necesidades del proyecto o campaña en cuestión (IMT, 2000 mayo-junio)

En Resumen, el proceso de reclutamiento y selección de personal a través de los años ha ido cambiando para cumplir con objetivos tales como la disminución de rotación de personal, ausentismo, costos generados y tiempo invertido. De tal manera que se señalaron los pasos del proceso de reclutamiento y selección que se han ido sistematizando y adecuando a las necesidades de la organización; tales elementos cambian de orden de ejecución e inclusive otros mas se llegan a omitir. El uso de instrumentos psicológicos como las pruebas también deben responder la finalidad de lo que se pretende medir y encontrar respaldándose de los principios de la Psicometría desde el contenido y formato de la prueba hasta el contexto en el cual se debe aplicar. También se mencionó que en el caso del telemarketing, entre los autores citados, se han encontrado características de personalidad y perfiles similares que debe reunir un operador telefónico para los servicios que proporcione.

Por lo anterior, el profesional que se dedica al reclutamiento, selección y capacitación del operador telefónico debe contar con una serie de herramientas que le permitan identificar en tiempos reducidos a aquella persona que cubre con las necesidades del puesto, pero que también resultará beneficiada al ocuparlo, de otra manera, aunque, acredite la evaluación, si no cuenta con factores de personalidad e intereses afines a la organización, se tiende a una mayor rotación de personal y a una disminución de productividad, no obstante, se debe reconocer que existen factores sociales como el desempleo, económicos (sueldo), que inevitablemente influyen en un continuo proceso de reclutamiento y selección. La tarea entonces, es conocer y aplicar las técnicas y procesos adecuados y dirigidos específicamente al contexto de un centro telefónico donde se contratan personas dedicadas al telemarketing o actividades similares. Por ello a continuación se

muestran características y evaluación del desempeño del contexto de los centros de llamadas telefónicas así como las especificaciones de la venta realizada vía telefónica.

CAPITULO III

LAS VENTAS Y EL TELEMARKETING

A partir de que el ser humano comenzó a trabajar y convivir en grupo ha tenido la necesidad de compartir sus conocimientos y habilidades. Sin embargo y a pesar de conseguir lo necesario para su supervivencia ha requerido de la ayuda de los demás por lo que aprendió a intercambiar o como se le conoce, a realizar un trueque de bienes y pertenencias que le permitían no solo a vivir, sino a vivir mejor. Esto fue el inicio de las ventas que con el paso del tiempo este proceso ha evolucionado y además del intercambio de bienes por dinero hay intercambio de bienes por servicio: dentro de este rubro se encuentra el telemarketing.

El uso de la tecnología le ha permitido al proceso de las ventas a llegar de las maneras más fáciles y sencillas al consumidor. Antes el comprador iba a buscar el producto que necesitaba; posteriormente llegó a ser a la inversa. Los proveedores de productos y servicios se acercaron cada vez más al cliente, como sucedió en el caso del telemarketing o ventas por teléfono. Después se empezó a sistematizar el uso del teléfono para aumentar la productividad y por ende, las ganancias de la empresa.

En consecuencia empezaron a adecuarse las técnicas de evaluación del desempeño del empleado con la finalidad de corregir y prevenir aquellos factores que disminuyen la productividad.

3.1 La venta

Para que el hombre cubra sus necesidades, transforma los recursos naturales para producir bienes y servicios, sin embargo, requiere de un entorno para intercambiarlos y satisfacerse. Por ello hace uso de las ventas que se

refieren a actividades que proceden inmediatamente a la transferencia de la propiedad de un bien o servicio; tratan de realizar esa transferencia de hacer al comprador lo suficientemente perceptivo como para lograr que ésta sea consumada (Ocampo-Aguilar y Tejeda-González, 1997).

De acuerdo al Diccionario Enciclopédico Salvat (1991) la venta es el contrato en virtud del cual se transfiere a dominio ajeno una cosa propia por el precio pactado.

Para Weymes (1993) el término venta se refiere al intercambio de un producto, idea o un servicio en beneficio mutuo del vendedor y el comprador.

Para Seguros La Comercial en Santos-Santos y Sandoval (1992) la venta es ciencia porque en ella inciden una serie de procesos que se pueden sistematizar y procesar de tal forma que se puede efectuar una réplica de los eventos con un alto grado de predictibilidad, además de involucrar varios procesos psicológicos.

En términos generales la venta se refiere al contacto de dos partes un vendedor y otra comprador para el intercambio de un producto y servicio. A través de los años este intercambio ha ido clasificándose, sistematizándose y especializándose según las necesidades del negocio como en este caso el telemarketing.

De acuerdo al escenario, las ventas se definen según Ocampo-Aguilar y Tejeda-González, (1997) en:

- ❖ Ventas ambulantes, donde el vendedor anda de calle en calle o en transporte público para ofrecer su mercancía.

-
- ❖ Venta de cambaceo o de puerta en puerta como sucede con los vendedores de libros, en la que el vendedor realiza un barrido de zona geográfica detectando clientes potenciales.
 - ❖ Venta de oficina, que se genera primordialmente en el ámbito de los seguros, los viajes, financiamientos, donde el escritorio de por medio entre ambos: vendedor y cliente, es aquel tipo de venta donde se puede identificar de forma mas clara todas y cada una de las etapas de venta.
 - ❖ Venta de reunión social, consiste en invitar a un grupo de amistades a un determinado domicilio donde se presenta y se muestra el producto como sucede con los cosméticos.
 - ❖ Venta de demostración, que consiste en citar o acercarse al prospecto en un inmueble donde se detectan previamente las necesidades del cliente potencial.
 - ❖ Venta telefónica, que consiste en llamadas a prospectos detectados previamente por su potencial o características a través de listados o bases de datos con respecto a un producto en cuestión. Existe aquí, la posibilidad de hablarle al cliente de beneficios y ventajas del producto o servicio con respecto a la competencia.

Existe una diversidad de trabajos en las ventas y por lo tanto los puestos en estas áreas. Cuando se les intenta clasificar se encuentra una amplia variedad de requerimientos y ciertos traslapes. Sin embargo las similitudes entre los procesos y las técnicas que se aplican en cada una de estas creativas situaciones de ventas se relacionan muy de cerca lo que permitió clasificar las ventas (Anderson y Bus, 1995) en categorías básicas de ventas como son el procesamiento de pedidos, venta creativa y misiones de ventas.

Una taxonomía general clasificó a las ventas en:

- ❖ Ventas de respuestas. Que comprende tanto al tomador de pedidos interno como los operadores telefónicos que reciben llamadas para personas que desean adquirir discos que aparecen anunciados en varios medios de comunicación; como al vendedor externo: simplemente el vendedor reacciona o responde a las necesidades del cliente.
- ❖ Venta comercial. Además de tomar pedidos con los clientes a los que acuden, su finalidad es acelerarlos, reabastecer, arreglar mostradores y rotar mercancía.
- ❖ Misiones de ventas. Intentan influir en el decididor y no en el comprador o en el usuario del producto. Ayudan a los clientes a venderles a sus propios clientes. Se les conocen como vendedores a detalle. También pretenden educar a quienes toman decisiones y proporcionan servicios diversos para que el cliente mejore sus compras.
- ❖ Venta técnica. Tratan de resolver los problemas del cliente mediante el consejo de técnicos entrenados técnicamente. Se ocupan por lo general en la orientación del uso de productos complejos, diseños de sistemas y procedimientos de instalación.
- ❖ Venta creativa. Consiste en mantener a los clientes actuales mediante el ofrecimiento de nuevos productos o servicios hacia personas que se atendieron en otras ocasiones. Asimismo otra tarea es desarrollar ventas que consisten en la creación de nuevos clientes, no solamente de ventas adicionales.-

De igual manera Anderson y Bus incluyen otras clasificaciones como servicios comerciales, vendedores comerciales y vendedores motivacionales.

Por otra parte, Artal (1999) habla de la persona que realiza las ventas: el vendedor que es quien mediante sus conocimientos, experiencia e información, prepara, desarrolla y culmina contratos de compraventa con compradores potenciales o reales, utilizando estrategias y tácticas éticas, negociando y creando algún tipo de valor para dichos compradores y para sí mismo y la empresa que representa; fijando relaciones positivas de continuidad de donde se deduce que es la persona que vende, cobra y mantiene la clientela.

Independientemente del tipo de venta que realice el vendedor con características válidas pues cuenta con su perfil que evolucionado, a través del tiempo según los enfoques que lo sustenten. El perfil tradicional enfocado a ventas de mostrador, táctica y repetitiva ha llegado a contener en sus requerimientos básicos: cierta capacidad de persuasión, captación y empatía; dinamismo, comprensión, fluidez verbal, simpatía, diplomacia y buena imagen.

El perfil del vendedor estratégico actual contempla dinamismo, motivación, constancia, asertividad, persuasión para ayudar, empatía y adaptabilidad, creatividad, capacidad de planeamiento y poder de observación.

Artal (1999) también realiza una descripción general del puesto de vendedor donde habla de carácter, inteligencia y personalidad; factores como entusiasmo, empatía para captar necesidades del cliente, flexibilidad, razonamiento, organización y previsión. "Una personalidad equilibrada para resistir las agresiones del medio en que trabaja, a menudo hostil, las frecuentes negativas y tolerancia a la frustración. De igual manera menciona en las características: madurez, confianza en sí mismo, sociabilidad, iniciativa y espíritu en equipo.

Artal también realiza una taxonomía de vendedores en cuatro grandes grupos y ocho especialidades a las ventas:

- ❖ Vendedores de venta sencilla y bienes físicos: dependiente, repartidor y viajante.

-
- ❖ Vendedores de bienes físicos con venta estratégica.
 - ❖ Vendedores de servicios con venta sencilla o estratégica: vendedor industrial.
 - ❖ Vendedores de ideas, como los consejeros políticos; y vendedores a prescriptores.
 - ❖ Ventas especiales como las ventas telefónicas.

De lo anterior clasificamos al operador telefónico como: tomador interno de pedidos; representante misionero de ventas por que son representantes de los fabricantes que se dedican a estimular la buena voluntad en el canal de distribución y a apoyar los esfuerzos de venta de su empresa. Ford Motor Company ha utilizado el telemarketing para vender contratos de servicio a automóviles de amplia cobertura a personas que habían comprado autos en fecha reciente (Manning, 1997). También vendedor de llamada creativa por que en una llamada telefónica el representante aborda la venta creativa al tener contacto con clientes que ya cuentan con el servicio pero pueden tener ventas adicionales. En el telemarketing se le conoce como ventas cruzadas.

3.2 Pasos en el proceso de ventas

El proceso de ventas es una serie de pasos que el vendedor da en una empresa determinada para vender un producto o servicio específico. En el caso del telemarketing, el proceso de ventas por teléfono los pasos que se siguen por lo general, según García (1998, nov-dic) es a través de una guía de llamadas estructuradas que consisten en un guión diseñado para lograr ventas dentro de un proceso que comprende tareas específicas en un orden secuencial que se da de la siguiente manera:

-
- ❖ **Planeación de llamadas:** Inicia con la identificación del perfil del cliente potencial, sus características, necesidades y expectativas; asimismo se elabora un guión preliminar donde se incluyen preguntas iniciales y objeciones más factibles, así como las respuestas más convenientes. También se prepara el proceso de preguntas que facilitarán al operador telefónico conducir la entrevista telefónica en un proceso evolutivo que le permita acceder al momento de la venta.
 - ❖ **Contacto y sondeo:** El operador telefónico está preparado para iniciar el contacto con una persona a quien se le distrae de sus actividades en el momento de contestar la llamada telefónica. En este momento es importante ganarse el derecho de ser atendido e iniciar la comunicación con el prospecto mediante el mantenimiento de su atención, mostrando seguridad en la voz de tal manera que se le escuche natural y espontáneo; establece rapport que le permite sondear y detectar las necesidades del cliente, provoca y aclara dudas y objeciones para manejarlas de manera efectiva en el momento oportuno y posteriormente obtener el consentimiento del prospecto de que sus necesidades son reales y vigentes. El manejo de preguntas cerradas y cortas permite al operador provocar conclusiones que el cliente acepta.
 - ❖ **Presentación de atributos y beneficios.** Cuando el operador telefónico puede hablar de beneficios y ventajas del producto sobre la competencia, es significado de que se ha logrado establecer buena comunicación e interés por parte del cliente potencial a través de la persuasión y establecimiento de un consenso acerca de las cualidades de su producto o servicio. En realidad, el cliente que atiende una venta por teléfono lo que compra son cualidades, atributos y beneficios que cubren sus necesidades.

-
- ❖ Manejo de objeciones. El operador telefónico se anticipa y provoca las dudas y objeciones con las que el cliente aparentemente dice que no, pero con las que en realidad pide argumentos que le hagan sentirse seguro de decir que sí. El operador se encuentra en un momento crucial, el prospecto espera de él la frase que alivie el conflicto de decir sí a una decisión que virtualmente ya tomó.

 - ❖ Cierre. Consiste en la culminación del esfuerzo o la pérdida de un trabajo realizado con gran entusiasmo y escrúpulo. El operador en esta fase, se asegura de que el prospecto entienda y acepte las características y condiciones de la venta y aclara con él todos los detalles.

En consecuencia, lo que se pretende es ir más allá del guión telefónico. Cuando el operador telefónico logra entender y asimilar las llamadas estructuradas en una guía y domina las fases y las tareas correspondientes; cuando todo el proceso fluye de manera natural, el resultado final bien puede ser un nuevo cliente.

La venta a particulares mediante la emisión de llamadas telefónicas ha sido en rentable en bancos, empresas de seguros y editoriales. En lo que se refiere a ventas a empresas vía telefónica se han encontrado resultados positivos en las refacciones para automóviles, la industria, los servicios (Cañazzo, 1990) y en computación.

3.3 El telemarketing y los centros de atención telefónica

Definición: El término telemarketing viene del griego TELE (distancia) y del inglés MARKETING. Es una herramienta de la mercadotecnia que utiliza las telecomunicaciones combinada con una base de datos para promover negocios,

productos o servicios utilizando el teléfono como medio directo de intercomunicación con los clientes (Stevens, 1992; Aragonesa, 2000).

En México, como en otros países del mundo están teniendo mayor presencia los centros telefónicos o mejor conocidos como Call Centers, por la función de servir de centros de realización o recepción de llamadas telefónicas que tienen como principal función darle servicio a empresas de distintos tipos y ramos como dependencias gubernamentales, centros financieros y bancarios, empresas de telefonía celular y otras que proporcionan servicios de televisión cerrada o segmentada, empresas de tecnología o telecomunicaciones entre otras.

3.4 Antecedentes

Se tienen registros de los inicios del telemarketing hacia 1962 en Estados Unidos cuando apareció el mercadeo por teléfono. Mientras que en Europa la primera etapa del telemarketing se dio en los años 78-85 donde era parte fundamental el darle credibilidad al sistema entre los directivos de empresas como IBM, Kodak, Xerox, American Express, IBM empezando con La Gran Bretaña, después Francia, la República Federal Alemana, Bélgica, los Países Bajos y finalmente en Italia y España cerca de 1986 (Cañazo, 1990).

A principios de los años ochenta ya existían en México organizaciones que utilizaban de manera elemental el medio telefónico para actividades de telemercadeo. Para 1990 solo existían 2 empresas formalmente establecidas con el objetivo de proporcionar el servicio de telemarketing (Escobar, 1998) y en 1997 el número ascendió a 34 agencias o empresas dedicadas a esta actividad. Para este mismo año solo el 10% de las empresas estaban efectuando telemarketing *inhouse*, es decir, sin el apoyo de agencias o empresas especializadas.

Como indican Contreras-Maya, y Guzmán-Reyes (1999 nov), el arribo de los centros telefónicos llegó a México a principios de los años 90's con Lucent

Technologies, entonces como AT&T sirviendo a grandes corporativos ya que eran los únicos que podían gastar en este tipo de servicio.

En México dependencias gubernamentales como. La Compañía de Luz y Fuerza del Centro en la ciudad de Monterrey, N. L. inició su primer centro de atención telefónica, con 12 ejecutivas de servicio para atender las dudas y quejas de los usuarios. La comunidad de Nuevo León se dio cuenta de lo fácil que era *solicitar los servicios por teléfono, por lo que "Se contrató únicamente personal femenino, porque nos dimos cuenta de que es mucho más apto para tratar a los clientes, sobre todo en aprietos", afirmó Genel Cruz citado en IMT (2000).* De lo anterior cabe señalar, que únicamente se menciona cual fue el procedimiento para elegir al personal adecuado pero no los instrumentos de evaluación lo cual sugiere subjetividad y falta de confiabilidad y validez.

En estos centros de negocios se desarrolla una función denominada como telemarketing o telemercadeo cuyo concepto es el uso controlado y planeado del teléfono para propósitos de las estrategias de venta y mercadeo. Cabe señalar que en ocasiones se confunde o se limita al telemercadeo con las llamadas que realiza el operador telefónico (outbound) con más áreas de acción como lo es la recepción de llamadas a un centro telefónico. Una característica importante es, según Cañazzo (1990) que, es un sistema de comunicación medible entre una empresa y sus clientes, basado en el uso interactivo del teléfono.

El centro telefónico de donde se tomó la muestra inició sus actividades a principios de los años 90 siendo parte de una compañía de venta de boletos de eventos y espectáculos vía telefónica a nivel nacional. Posteriormente esta empresa se dedicó por si misma a actividades de telemercadeo con 150 estaciones de trabajo realizando otras de venta de tarjetas de crédito hasta la venta de boletos de lotería vía telefónica. Hacia 1998 se asocia con una corporación trasnacional lo que le da auge entre este tipo de negocios y con ello la plantilla de personal se multiplica hasta que hoy en día atiende a las empresas a

las que da servicio desde cinco centros de trabajo a nivel nacional: uno en Monterrey Nuevo León y cuatro mas en la Ciudad de México y zona metropolitana por lo que su departamento de recursos humanos y selección de personal se debe adecuar a las necesidades del mercado así como a la zona de trabajo en tiempos reducidos, con el personal que a su vez, cubra con el perfil solicitado para cada área o campaña asignada. Actualmente, El 80% de su personal se dedica a actividades de promoción y venta de tarjetas de crédito, retención de clientes de compañías de larga distancia y de usuarios de Internet además de proporcionar soporte técnico por teléfono. Entre las empresas a las que le da servicio se encuentran Citibank, Serfin, American Express, América on Line entre otras, lo que le da la característica de Centro Telefónico.

3.5 Actividades

Los servicios que proporcionan los centros telefónicos mediante la recepción o realización de llamadas son entre otros (Stevens, 1992; Escobar, 1998):

- ❖ Investigar, evaluar y probar nuevos mercados
- ❖ Identificar posibles clientes y su valor potencial
- ❖ Generar posibles contactos, fijar citas y aumentar el territorio del personal de ventas
- ❖ Atención a clientes vía cualquier medio de comunicación como teléfono, e-mail, Internet y Fax
- ❖ Lanzar nuevos productos y servicios
- ❖ Evaluar la respuesta directa generada de la publicidad
- ❖ Brindar asesorías
- ❖ Agendar la participación de eventos
- ❖ Actualizar listados de correo
- ❖ Comunicar información importante sobre la compañía
- ❖ Favorecer la identidad de marca
- ❖ Actualización y depuración de Base de Datos

-
- ❖ Soporte Técnico
 - ❖ Venta de productos con cargo automático a la tarjeta de crédito
 - ❖ Recuperación de cartera vencida
 - ❖ Seguimiento a correo directo
 - ❖ Servicio de operadora
 - ❖ Envío masivo de e-mail y fax
 - ❖ Recepción y atención de quejas y sugerencias
 - ❖ Realización de encuestas
 - ❖ Actividades con finalidad social como apoyo psicológico

Por otra parte entre las ventajas de su uso se encuentran:

- ❖ *Es dirigido al blanco* ya que se puede contactar al responsable de la toma de decisiones.
- ❖ *Personal*, mediante el diálogo se resuelven dudas, se vencen objeciones e inclusive se puede *conocer la personalidad del individuo*.
- ❖ *Inmediato* Se da una respuesta o resultado inmediato, la cual puede medirse, verificarse y analizarse continuamente, en pos de mejorar la efectividad, desde la calificación de venta hasta la no venta.
- ❖ *Interactivo* es decir, se puede guiar la conversación para obtener información o la respuesta deseada para conocer las necesidades de los clientes y preferencias.
- ❖ *Flexible* La información se adapta a la persona que recibe o realiza la llamada así como se puede cambiar la estrategia según la respuesta.
- ❖ *Fuente de información* donde se pueden encontrar hábitos de consumo, áreas de venta, insatisfacciones, etc.

-
- ❖ *Evaluable*, se puede contar desde el número de llamadas, los contactos o ventas efectivas, las respuestas positivas o negativas, etc.
 - ❖ *Contabilizable* La medición precisa y detallada de los resultados de las llamadas significa que continuamente puede verificarse el retorno de la inversión en una campaña.
 - ❖ *Económicamente efectivo*, el telemarketing es una canal de venta y de información por naturaleza barato y puede alcanzar un máximo beneficio en el mínimo tiempo.

Sin embargo, entre las desventajas se encuentran involucrados aspectos de personalidad del operador telefónico ya que esta característica al ser intangible como lo menciona Stevens (1992) dependerá de la actitud y facilidad de palabra con la que ofrezca o dé un servicio determinado. Asimismo, en ocasiones, el operador telefónico que realiza la llamada puede llegar a provocar irritación en el cliente por lo inoportuno de la llamada.

La rentabilidad de un negocio de telemarketing depende de la forma como se administre mediante un área interna de la organización (in house) o por medio de un outsourcing, es decir, dejar que otra empresa se dedique, con su infraestructura y recursos humanos para desarrollar dichas actividades. Entre las principales ventajas del contar con un proveedor de servicios vía telefónica se encuentran: no se invierte en personal para llevar a cabo la venta por teléfono; el costo de la contratación del outsourcing es inferior a la inversión económica de la operación in house (Zúñiga-Bello, 1998 sep-oct), Se utilizan los servicios de especialistas o recursos humanos altamente capacitados y con habilidades para proporcionar un excelente servicio al cliente (Contreras-Maya y Guzmán-Reyes, 1999 nov), en ventas por teléfono, con experiencia para cada tipo de campaña, aspecto que involucra, por lo tanto desde, el proceso de selección, capacitación y el desempeño en el área de operaciones.

Entre las razones por las que predomina el outsourcing se encuentran los costos de la publicidad cada día son mas altos; aplicaciones como la investigación de mercados al realizarse con métodos efectivos y no atrasados donde existan organizaciones especializadas en la generación de dicha información.

En México se recurre a las agencias o centros telefónicos ya que las empresas dedicadas a otros giros no cuentan con las instalaciones, equipo humano y técnicas para mantener un nivel de servicio vía telefónica que ellos no pueden conseguir fácilmente. Por ello se ha dado a conocer el CRM que es una de las más importantes estrategias que han emergido en la Revolución Tecnológica de los años 90's.

Un término conocido en el telemarketing es el CRM que significa Customer Relationship Management y es la Administración de relaciones con clientes: es una estrategia de negocios enfocada al cliente diseñada para optimizar los ingresos, rentabilidad y lealtad del cliente, es decir: el proveedor de servicios vía telefónica no solo se dedica a dar un servicio y una solución a la empresa que le contrata, sino trata de mantener la calidad y el servicio cuyo objetivo del CRM es hacer que el cliente se sienta conocido, escuchando, parte de la empresa y lo más importante, hacerlo sentir que el crece junto con la empresa. El objetivo de CRM es atender las necesidades y oportunidades asociadas con cada cliente de la organización, para incrementar ingresos por el cliente con el fin de aumentar y lograr lealtad del cliente hacia la empresa. Se requiere, por lo tanto, de personal que cuente con la capacidad de enfrentarse a los cambios que requiere tener el centro telefónico ante los cambios de la empresa contratante (Sitel, 2001).

En este campo, la materia prima con la cual se realizan las actividades propias del telemercadeo se enfoca a tres factores principalmente: La base de datos donde se encuentran los datos del cliente al que se le va a llamar o de quien se recaba información donde se incluye el guión script o de lo que se debe

mencionar mientras que se habla con el cliente; correo directo e Internet (Escobar, 1998).

En lo que se refiere al mejor esquema de trabajo para lograr el mayor objetivo de ventas, el IMT recomienda que dependiendo de la naturaleza de la campaña, sea de "inbound" (telemarketing reactivo) o de "outbound" (telemarketing proactivo), las formas de contratar los servicios de outsourcing pueden ser:

- ❖ Por hora productiva de trabajo
- ❖ Por estación de trabajo
- ❖ Por ventas efectivas:
- ❖ Por campaña
- ❖ Otras

De lo anterior, se han encontrado (Escobar, 1998) resultados en Multivisión que destina 20% de su presupuesto publicitario al telemarketing con el cual logra el 50% de las ventas; American Express, Diners Club y otras tarjetas de crédito realizan la investigación de crédito, promoción y comercialización de sus productos y servicios a través de este medio. XEROX, empresa que manufactura el 50% con su centro de telemarketing entre otras industrias.

De la misma manera como se especifica el perfil del operador telefónico, las empresas especializadas en Telemarketing identifican el perfil del cliente para que la actividad resulte rentable y benéfica tanto para la organización como para el operador. Al definir por segmentos a los clientes, también se proporciona una visión de los niveles o tipos de servicio que ellos requieren cuyos factores de sesgo son: la afinidad con la que los clientes generalmente se adhieren a productos y servicios similares; frecuencia con que un cliente repite el hábito de compra; la proximidad o probabilidad de que se haga una nueva compra a partir de la última.

Una vez que se ha seleccionado al personal que cubra con los requisitos necesarios para empezar a laborar, en la mayoría de los casos se enfrenta a un proceso de capacitación donde se le va a proveer de conocimientos, reglas y normas, desarrollo de habilidades y actitudes de servicio. En la mayoría de los eventos de capacitación se incluyen rubros como los siguientes Prado, M. (2000):

1. Inducción

1.1 Bienvenida y Solicitud de documentos para contratación

1.2 Seguridad en el trabajo

2. Telemarketing:

2.1 Definición, usos, clasificación, ventajas y normas

2.2 Ventas

2.3 Elementos que facilitan la venta

2.4 Técnicas de venta

2.5 Pasos de la venta (8)

2.6 El manejo de la base de datos

2.7 Uso de equipo de trabajo (computadoras, diademas, teléfonos, etc)

2.8 Servicio al cliente

3. Manejo del producto (por ejemplo, tarjetas de crédito, larga distancia u otros).

3.1 Definición de Producto

3.2 Importancia y participación del producto en el mercado

3.3 Características, requisitos y beneficios

3.4 La Venta y Operación del producto

3.5 Script de Venta

3.6 Cierre

4. Preguntas y respuestas

4.1 Habilidades del representante telefónico (comunicación, actitud de servicio)

4.2 Importancia del área de calidad en la venta telefónica

3.6 Productividad

En el momento en que se entrega al personal capacitado al área de operaciones, se empieza a evaluar su productividad y desempeño por medio de varios indicadores para que la organización cumpla con las metas y objetivos establecidos con el fin de darle a la empresa contratante un servicio que cubra sus necesidades. Un factor medible es la productividad que Robbins (1996) define como "Una medida del desempeño que incluye eficacia y eficiencia de los individuos, grupos y de la organización mediante la transformación de los insumos en productos al costo mas bajo posible". Es la satisfacción, por lo tanto, de las necesidades al costo mas bajo.

Bain (1985) define a la productividad como la relación entre los resultados logrados y los recursos consumidos; relación entre la efectividad con la cual se cumplen las metas de la organización y la eficiencia con que se consumen esos recursos en el transcurso de ese mismo cumplimiento.

Werther y Davis (1995) mencionan que productividad es la relación que existe entre los insumos de una organización (bienes y servicios que consume) y los bienes que lleva al mercado (los productos finales de su actividad). También indican que la productividad mejora en una organización en la medida que se identifican y se emplean menos canales para utilizar menor cantidad de recursos, para obtener los mismos resultados, o que con igual cantidad de recursos se consigan productos mejores y de mayor calidad. Mediante los avances en productividad se pueden reducir costos, evitar el despido de recursos escasos y aumentar las utilidades.

Esta capacidad instruccional proporciona intervenciones para la corrección de los niveles de aprovechamiento de los estándares de producción mediante

indicadores objetivos como la Retroalimentación objetiva que menciona Kopelman (1996) que es información acerca de la conducta en el trabajo o en el desempeño laboral basada en hechos y es relativamente incontrovertible; se realiza con datos que ya se están generando. Asimismo, la retroalimentación objetiva aumenta la productividad por que instruye, puede dirigir la atención a las clases específicas de conductas que deben desarrollarse y los niveles de actividad o colaboración que deben lograrse.

En el campo del telemarketing la tecnología permite aumentar la productividad por medio del direccionamiento de las llamadas que es el proceso de identificar las mejores personas a las cuales llamar y el mejor momento para hacerlo (IMT, jul-agosto 2000).

Entre las diferentes formas de evaluar la productividad en el telemercadeo se encuentran aquellas que se indican en Díaz de Santos (1995) como lo son:

- ❖ Número de llamadas realizadas / hora / día
- ❖ Tiempo de espera de los clientes en campañas de recepción de llamadas
- ❖ Tiempos sin realizar llamadas
- ❖ Contactos con " decisores "
- ❖ Generación de prospectos
- ❖ Duración de las llamadas
- ❖ Llamadas iniciadas /concluidas
- ❖ Tasa de conversión de prospectos en clientes
- ❖ Concertación de entrevistas
- ❖ Invitaciones cursadas
- ❖ Calidad de los prospectos
- ❖ Devoluciones
- ❖ Demostraciones concertadas
- ❖ Cuentas de dudoso cobro

-
- ❖ Calificación de prospectos
 - ❖ Incorporación de clientes / mes / año
 - ❖ Número de prospectos nuevos en proceso
 - ❖ Costo / llamada, pedidos, entrevista cancelada
 - ❖ Venta directa
 - ❖ Ventas cruzadas
 - ❖ Ventas adicionales y complementarias
 - ❖ Ventas perdidas

3.7 Evaluación del desempeño

Arias-Galicia (1999) la define como una serie de factores o aspectos que puntan directamente a la productividad y calidad en el cumplimiento de un puesto de trabajo.

Existe una diversidad de técnicas para denominar el procedimiento por medio del cual se evalúa el desempeño de los empleados, de acuerdo al uso que se le da y los objetivos particulares de cada empresa, algunos son los siguientes: calificación del personal, calificación de empleados, calificación de la actuación, calificación de la eficiencia, calificación del desempeño, evaluación del desempeño, apreciación del empleo, registro de ejecución, medición del desempeño.

Si el desempeño del trabajador es eficiente, ello contribuirá a que su productividad sea alta. Ahora bien, Una de las diferentes maneras de evaluar el desempeño del trabajador, es por medio de técnicas conocidas como Evaluación del desempeño lo que constituye una serie de herramientas para promover y asegurar las crecientes presiones por una mayor competitividad en un mundo de cambios acelerados y por otra parte, la necesidad de posibilitar un permanente desarrollo de los recursos humanos, que promueva el crecimiento y realización de las personas. La evaluación del desempeño por lo tanto, consiste en la

verificación de si el desempeño de una persona, en el contexto de una institución, organización o empresa, se apega a los objetivos establecidos y a los estándares de rendimiento previstos para el cumplimiento de tales objetivos (Parisi, 2000).

Para realizar una adecuada evaluación del desempeño se requiere entre otros factores, de haber establecido con claridad los objetivos propios de determinados desempeños y el grado o nivel esperable de rendimiento o productividad en un período determinado (cuatrimestre, semestre, año, etc). Para ello sería ideal disponer no sólo de descripción de puestos de trabajo, responsabilidades a cumplir (con sus objetivos), modalidades de cumplimiento, esquemas para análisis de tareas (cuando ello es necesario), y escala de valoración del rendimiento. Todo esto puede resumirse en la necesidad de disponer de "perfiles de desempeño", los cuales se constituyen en la "norma" o "modelo" con los cuales deberán ser comparados los desempeños concretos del personal (Parisi, 2000).

3.8 Técnicas de Evaluación del Desempeño.

Existen diferentes técnicas para la evaluación del desempeño laboral de acuerdo al objetivo que la empresa determine, entre las que se encuentran (Werther y Davis, 1995):

Por su relación con la tarea

- a) Evaluación dependiente de las tareas: p.e. Cantidad y /o calidad de producción, ausentismo, Desperdicios.
- b) Evaluación no dependiente de las tareas: Por los supervisores, por los compañeros de trabajo, auto evaluación.

Por la posición que guardan los evaluadores

- a) Sistema Vertical. Aquí el que califica y el que es calificado ocupan diferentes niveles dentro de la escala jerárquica de la organización.

-
- b) **Sistema Horizontal.** En este procedimiento, cada individuo es calificado por sus compañeros de labores, es decir calificado y calificador ocupa iguales niveles jerárquicos en la organización.

Por su estructura

- a) **Sistemas de Comparación.** Esta técnica debe aplicarse por características y o de manera global. Consiste en comparar el desempeño de los trabajadores
- b) **Sistemas de Escalas.** El individuo es calificado en relación con una escala que posee una línea horizontal, la cual representa una cualidad; uno de los extremos de dicha línea corresponde al grado mínimo de la cualidad que se está evaluando, y el otro grado máximo; esto con el objeto de que con la ubicación de una señal o marca se indique el grado a que corresponde el trabajador de acuerdo con la clasificación del calificador, cada factor se define como una descripción sumaria, simple y objetiva.

En un estudio de Evaluación del Desempeño Luna-Lozano y Paredes de la Vega (2001) proponen además otra manera de evaluar el desempeño del personal mediante el Modelo Centro de Investigación, basado en el Análisis Experimental de la Conducta, que se caracteriza por la medición de la conducta tomada en la ejecución de la misma. Utiliza el principio del reforzamiento para modificar la conducta laboral en el sentido deseado; para obtener datos cuantificables acerca del desempeño de los trabajadores por que propone el uso de registros automáticos y observacionales.

Independientemente de la técnica utilizada, la evaluación del desempeño debe ser un proceso continuo que se complementa de elementos como la tradicional entrevista con el gerente de área, sesiones de retroalimentación grupales, es decir, de reajuste de instrucciones ya sea por parte del supervisor o personal del área de calidad quienes verifican la manera como el operador telefónico proporciona la información, evaluaciones informales que las pueden

realizar entre operadores telefónicos y autoevaluaciones individuales, para que de esta manera, se fomente una cultura de apertura y confianza.

En esta investigación se usan varias técnicas de evaluación del desempeño: Evaluación dependiente de las tareas, donde la cantidad de producción es la cantidad de llamadas efectivas o llamadas en las que el cliente acepta que se le realice el trámite de una tarjeta de crédito. También es un sistema de evaluación por escalas dado que no sólo la cantidad de ventas realizadas se considera como indicador de la evaluación del operador telefónico: En la mayoría de los centros telefónicos existe un área de calidad dedicada a identificar si el trabajador realiza sus actividades apeándose a reglas establecidas para comunicar lo que el cliente debe conocer. En esta área se verifica la calidad de la llamada telefónica, es decir, el hecho de que el operador cubra con los puntos establecidos en un guión previamente elaborado. Algunos de los indicadores son:

- ❖ Presentación
- ❖ Voz
- ❖ Entusiasmo
- ❖ Vocabulario
- ❖ Tenacidad
- ❖ Detección de necesidades
- ❖ Manejo de objeciones
- ❖ Facilidad de palabra
- ❖ Seguridad
- ❖ Actitud de servicio
- ❖ Cortesía
- ❖ Concentración
- ❖ Cierre o término de la llamada

En consecuencia, evaluar el desempeño tiene como finalidades básicas las de carácter psicosocial como aquellas donde se pretende conocer cómo es la ejecución de las tareas asignadas a los trabajadores y su aptitud en el trabajo y su efecto en la productividad; las finalidades de índole administrativo, para evaluar el proceso de selección de personal (Sherman, Bohlander y Snell, 1999).

El propósito esencial de la Evaluación del desempeño no es describir ni jerarquizar la actuación de los trabajadores, sino modificarla, dándole una direccionalidad positiva, tanto en beneficio del empleado como de la organización.

El modelo conceptual propuesto por Canales (1993) que relaciona a la evaluación del desempeño con la productividad proporciona un marco en el que se mide el rendimiento en función de objetivos aceptados y escogido para dar respaldo a la misión y estrategias generales de la organización.

En resumen este capítulo se refiere a conceptos como las ventas sus campos de acción, los procesos que lleva a cabo para lograr su meta y su incursión en el telemarketing del que se desprende un apartado en el cual se menciona su reciente trayectoria en México como en otros países, funciones, aplicaciones y ejemplos en empresas. Por ende, la repercusión de la productividad y evaluación del desempeño en este nuevo negocio son factores destacados en la planeación del tipo de recurso humano con el que se labore.

De lo citado se concluye que en el telemarketing, negocio cuyos orígenes son externos a las costumbres y maneras de actuar de los empresarios mexicanos, la Psicología se puede aplicar en fenómenos continuamente evolucionados utilizando conceptos y herramientas para mejorar tanto la calidad de vida del trabajador como de la empresa en la cual se desempeña, tratando de no caer en discrepancias como puede ser la explotación del empresario.

Todo lo anterior da pautas para suponer que la personalidad del posible trabajador en el reclutamiento y la selección de personal de telemarketing hoy en día es todavía un área poco estudiada, que utiliza herramientas diseñadas para otros fines y para otros países. Nuestro interés está enfocado en una muestra de operadores telefónicos y en observar el perfil de personalidad con el que cuentan utilizando como instrumento de evaluación psicológica un material diseñado por y para mexicanos, por lo cual la investigación se basa en la siguiente metodología.

CÁPITULO IV

MÉTODO

4.1 Objetivo

Obtener perfiles de personalidad en Operadores Telefónicos. En una organización de la Ciudad de México mediante la prueba de los 5 FM, para seleccionar personal.

4.2 Planteamiento y justificación del problema

¿Cuál es el perfil de personalidad de los operadores telefónicos de un Centro Telefónico?

¿Existen diferencias entre el perfil de personalidad de los operadores telefónicos más productivos y el perfil de personalidad de los menos productivos?

Recientemente en México se han incrementado considerablemente los centros de atención telefónica, debido a esto, las empresas dedicadas a este negocio, se han dado a la tarea de llevar a cabo investigaciones en diversas áreas como son el reclutamiento, selección, capacitación, desempeño laboral, entre otros, que le permitan contar con personal que labore en forma adecuada, lo que conlleve a una mayor productividad tanto individual como organizacional, y de esta manera, pueda disminuir los altos costos derivados de una mala selección de personal, lo que produce rotación de personal y, por lo tanto, baja productividad. Debido a esto pretendemos obtener el perfil de personalidad de los operadores telefónicos que tienen mayor productividad, y por ende, también el perfil de aquellos cuya productividad es baja, que puedan servir de base para seleccionar a operadores telefónicos que cumplan eficientemente sus funciones.

Otro de los beneficios es que al utilizar un instrumento mexicano, buscamos encontrar resultados válidos y confiables por lo que dejamos de utilizar tests de evaluación extranjeros que pueden producir errores, debido a la cultura en la que fueron realizados.

4.3 Hipótesis

Ho: No existen diferencias estadísticamente significativas entre el perfil de personalidad de los operadores telefónicos y sus niveles de productividad

Hi: Existen diferencias estadísticamente significativas entre el perfil de personalidad de los operadores telefónicos y sus niveles de productividad

4.4 Definición de variables

Variables Principales

Productividad.

La personalidad medida a través del 5FM.

Variables Categóricas

Sexo

Edad

Estado civil

Tiempo en la empresa

Experiencia previa

Nivel estudios

Sueldo

Fuente reclutamiento

Tipo de Proyecto

Definición conceptual de las variables

PRODUCTIVIDAD. Es una medida del desempeño que incluye eficacia y eficiencia de los individuos, grupos y de la organización mediante la transformación de los insumos en productos al costo mas bajo posible. Es la satisfacción, por lo tanto, de las necesidades al costo mas bajo.

Personalidad medida a través del 5FM:

FACTOR I SOCIABILIDAD EXPRESIVA. Se refiere a las diferentes formas de expresión que las personas tienen o llevan a cabo al relacionarse con los demás graduándose entre las dimensiones afectivas, cognitiva y conductual. (Uribe, 1997)

FACTOR II ACEPTABILIDAD NORMATIVA. Se refiere a aquellas características a través de las cuales se describe a una persona que es aceptada por otros. Dichas características generan actitudes positivas o negativas según sea el caso. (Uribe, 1997)

FACTOR III. ORGANIZACIÓN PROPOSITIVA. Se refiere a las formas y estilos de dirección que una persona adopta al desarrollar una relación, actividad o tarea, resaltando conceptos de actitud, eficiencia y calidad. (Uribe, 1997)

FACTOR IV CONTROL EMOCIONAL Se refiere al grado de control emocional observado en una persona al expresar actos, ideas y pensamientos. (Uribe, 1997)

FACTOR V SENSIBILIDAD. Es la capacidad, habilidad, forma, estilo y grado de sensibilidad intelectual con que una persona percibe y expresa experiencias y/o problemas. (Uribe, 1997)

Definición operacional de las variables

PRODUCTIVIDAD. Total de ventas mensuales registrada por número solicitudes llenadas, clasificada en 4 categorías: 1 muy baja (0 a 22 solicitudes) 2 baja (23 a

38 solicitudes) 3 media (39 a 61 solicitudes) y 4 muy alta (62 o más) clasificación obtenida a partir de los valores percentilares (cuantiles) debido a que la empresa no contaba con una estrategia de evaluación de productividad.

FACTORES DE PERSONALIDAD. Puntajes obtenidos en la prueba de los 5 FM (Factores Mexicanos), de Uribe Prado 1997- 1999.

4.5 Sujetos:

El número de sujetos fue de 257 personas que laboran como operadores telefónicos del sexo masculino y femenino, y pertenecen a 3 Proyectos distintos American Express, Citibank y Serfin, cuya edad oscila entre los 18 y los 50 años, y la escolaridad será de bachillerato o estudios equivalentes en adelante.

4.6 Tipo de estudio

Fue un estudio de tipo *exploratorio* debido a que la personalidad de los operadores telefónicos en México ha sido un tema poco investigado y evaluado con instrumentos de evaluación de la personalidad mexicanos.

4.7 Diseño

Cuasiexperimental, transversal, y de comparación.

Es un estudio cuasiexperimental ya que el investigador puede introducir algo similar al diseño experimental en su programación de experimentos para la recopilación de datos, aunque carezca de control total acerca de la programación de estímulos experimentales, que permite realizar un auténtico experimento. (Campbell y Stanley, 1963). Aunque carezca de un completo control, puede ofrecer la posibilidad de obtener resultados científicamente válidos. (Arnau, 1978)

Transecional o transversal por que se identifica cual es el nivel o estado de una o diversas variables en un momento dado, "(idem) o por que se determina cual es la relación entre un conjunto de variables en un punto en el tiempo.

De **Comparación** porque se determinan las diferencias entre los grupos dependiendo de su productividad.

4.8 Instrumentos

Prueba de los 5 FM de Uribe Prado con 85 reactivos, tipo diferencial semántico. El instrumento obtuvo una confiabilidad de .81, lo que garantizó el grado de homogeneidad de las respuestas.

- ❖ Productividad de ventas mensuales.
- ❖ Cuestionario demográfico

4.9 Procedimiento

Se procedió a aplicar el instrumento en grupos de 30 personas en un aula de capacitación de la empresa Sitel donde se venden tarjetas de crédito de American Express, Citibank y Serfin una vez que los operadores telefónicos terminaban su horario de labores.

4.10 Análisis estadístico de los datos

Se procedió a realizar como primer paso un análisis descriptivo para conocer las características de la muestra, a través de un análisis de frecuencias, como siguiente paso se realizaron prueba t, análisis de varianza one way, y correlación de Pearson.

CAPITULO 5

RESULTADOS

Con la finalidad de cubrir los objetivos de la presente investigación, que son: "obtener el perfil de personalidad de una muestra de operadores telefónicos" y definir el perfil de operadores más productivos, que servirán de precedente para futuras contrataciones se procedió a realizar análisis estadísticos.

Para obtener los resultados, los datos se procesaron por medio del programa estadístico SPSS para Windows versión 11.0. Como primer paso se procedió a realizar un análisis descriptivo general para conocer las características de la muestra. Se realizó un análisis de frecuencia de las variables demográficas y se obtuvieron los siguientes resultados.

La primera característica que se revisó fue la edad que varió desde los 18 hasta los 54 años y se obtuvo una media de 27 años, como lo podemos ver en la tabla 1. El rango de edad se encuentra tan amplio, debido al reclutamiento de la empresa, ya que uno de sus requisitos es el ser únicamente mayor de 18 años.

Tabla 1. Edad de la muestra

INTERVALOS DE EDAD	SUJETOS	PORCENTAJE	MEDIA
18 a 21 años	65	25.3	27 años
22 a 24 años	64	24.3	
25 a 31 años	67	26.1	
32 a 54 años	60	23.3	
Total	257	100 %	

Con respecto a la muestra por sexo, hay una diferencia notable debido a que la mayor parte de la población es femenina, representando el 64% de la misma, esto se puede notar dentro de las mismas empresas de telemarketing, ya que en su mayoría predomina el sexo femenino por las diversas campañas en las que se solicitan solamente mujeres. (Ver gráfica 1)

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Representación por sexo



Gráfica 1

Con respecto al estado civil, se agruparon en cuatro categorías, que se consideraron las más relevantes por la forma en que se recluta el personal en este tipo de empresas, encontrando que en su mayoría son solteros y representan el 72.0 % de la muestra, la siguiente categoría que es casados representan el 22.2% de la muestra, y el 5.8% restante lo constituyen divorciados y otro, como se puede ver en la siguiente gráfica:

Representación por estado civil

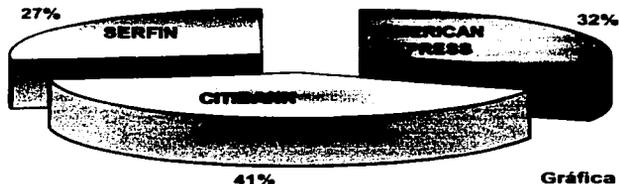
TESIS CON
FALLA DE ORIGEN



Gráfica 2

La muestra esta dividida en tres distintas campañas, las cuales tienen como finalidad la venta de tarjetas de crédito, y pertenecen a tres compañías de renombre, como se puede observar en la gráfica 3.

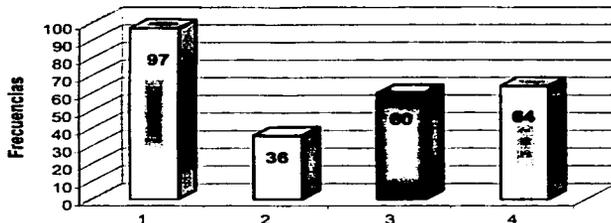
Representación por campañas



Gráfica 3

La mayor parte de la muestra la representa la campaña de CITIBANK, después AMERICAN EXPRESS y finalmente SERFIN, esto debido al personal que se encontraba en el momento de la aplicación.

Tiempo de permanencia en la empresa



1. 1 A 2 Meses
2. 3 A 5 Meses
3. 6 A 12 Meses
4. 13 A 48 Meses

Gráfica 4

En cuanto al tiempo que los agentes tienen laborando en la empresa se dividió por meses trabajados, que van desde el mes de trabajo hasta los 48

meses, como se puede ver, mientras mas tiempo transcurre, la muestra disminuye, ya que es muy corto el tiempo de permanencia en estas empresas, con respecto a otras actividades laborales. (Ver gráfica 4).

De la misma forma que el tiempo de permanencia en la empresa, el tiempo de permanencia en campaña se dividió por meses, se puede notar claramente que, mientras transcurre el tiempo la permanencia disminuye considerablemente, tal y como se puede observar en la tabla 2, no se mantiene el personal por mas de 6 meses, a partir de ahí los operadores o se cambian de campaña o se van de la empresa.

Tabla 2. Tiempo en campaña

MESES	AGENTES
1	97
2	48
3	25
4	8
5	10
6	5
7	5
8	9
9	8
10 -12	13
13 - 15	13
18-19	6
20-24	12

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

Continuando con la descripción de la muestra, se consideró importante conocer si el personal contaba con experiencia en ventas antes de conseguir este empleo, y se encontró lo siguiente: (Ver tabla 3)

Tabla 3. Experiencia previa de la muestra

EXPERIENCIA NINGUNA	EXPERIENCIA VENTAS	EXPERIENCIA ATENCIÓN CLIENTES	EXPERIENCIA TELÉFONICA	EXPERIENCIA OTRA
50	122	112	60	30

Como se puede ver, la mayor parte de la muestra cuenta con experiencia en ventas, sin embargo la experiencia con la que contaban no es de telemarketing sino de otro tipo, como la atención telefónica y a clientes, habla quien contaba con varios rubros. Podría ser uno de los principales motivos por los cuales el personal no es constante en este tipo de empleo. Aunque se deben considerar otro tipo de factores.

En lo que corresponde a la fuente de reclutamiento de la muestra, por medio de los resultados se puede notar que cuentan con promoción externa e interna a través de periódico y por medio de los mismos empleados y recomendados, como se observa en la siguiente tabla:

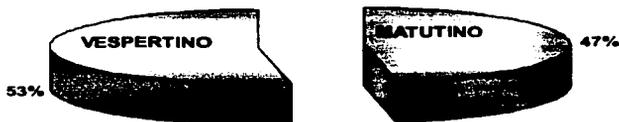
Tabla 4. Forma de reclutamiento de los operadores.

FUENTE DE RECLUTAMIENTO	Nº DE SUJETOS
BOLSA TRABAJO	16
EMPRESA	22
FERIA	7
OTRO	7
PERIODICO	104
RECOMENDACION INTERNA	101
Total	257

El anuncio a través del periódico es un buen medio, y ha sido explotado de forma constante en este tipo de empresas, ya que es masivo, por otra parte se puede notar que los mismos empleados son quienes atraen a sus familiares o amigos. El turno de labores de los agentes no representa muchas diferencias, como se puede notar en la siguiente gráfica.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Turno de labores de los operadores



Gráfica 5.

Otra de las características que se tomó en cuenta de la muestra es si cuentan con dependientes económicos, ya que no es un empleo muy remunerado, sin embargo resulta atractivo para los estudiantes.

Tabla 5. Dependientes económicos de los agentes.

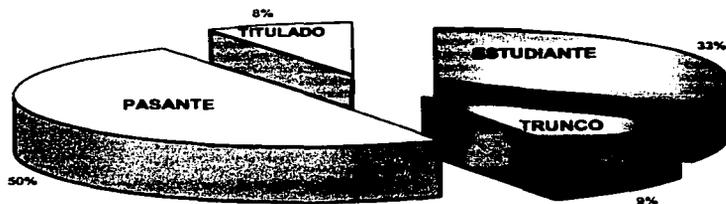
Nº DE DEPENDIENTES	AGENTES
0	145
1	39
2	51
3 o más	22
Total	257

La mayor parte de la muestra no cuenta aun con dependientes económicos, esto debido a la condición de ser en su mayoría estudiantes.

El nivel de estudios como se observa en la gráfica 6, es alto, ya que la mayor parte de ellos son pasantes, sin embargo una pequeña parte son titulados, y los demás se encuentran estudiando, esto debido a los requisitos que pide la empresa para la contratación del personal que es un mínimo de bachillerato.

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

Nivel de estudios



Gráfica 6

Otra de las variables que se toma en cuenta por su importancia es el sueldo de los operadores el cual es muy variado, ya que depende de las ventas realizadas al mes y del tiempo que tengan laborando en la campaña, se encuentra en un rango que va desde los 900 hasta los 5000 pesos mensuales. Cabe señalar que al anotar esta respuesta existieron sujetos que se refirieron al sueldo bruto y otras como sueldo neto.

Tabla 6. Sueldo

SUELDO MENSUAL	SUJETOS	PORCENTAJE
900 a 2400 pesos	65	26.5
2401 a 2890 pesos	61	23.7
2891 a 3100 pesos	79	30.7
3101 a 5000 pesos	49	19.1
	257	100 %

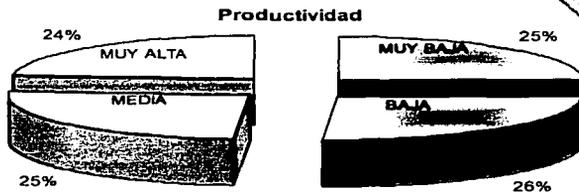
TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

La productividad que es la variable principal, se obtuvo estadísticamente por medio de cuartiles, ya que la empresa no contaba con un estándar para calificar, solamente lo hacían por el total de solicitudes de tarjetas que se habían

llenado (en este caso les llaman ventas). Las cuales van desde las 3 hasta 109 tarjetas vendidas mensualmente, se puede observar que es muy bajo el nivel de ventas. Se obtuvieron los siguientes resultados:

Tabla 7. Clasificación por categorías de ventas.

PRODUCTIVIDAD	TARJETAS VENDIDAS	SUJETOS
Muy baja	de 3 a 22	64
Baja	de 23 a 38	67
Media	de 39 a 61	65
Muy Alta	de 62 a 109	61
	Total	257



TESIS CON FALLA DE ORIGEN

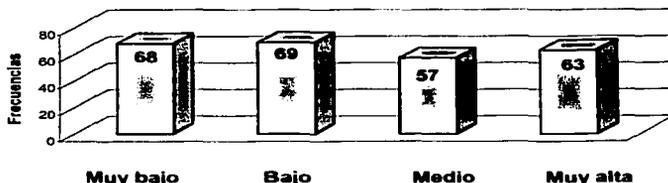
Gráfica 8

Una vez realizado el análisis de las variables demográficas se procedió a obtener un perfil general de la muestra mediante un análisis descriptivo de los 5 factores de personalidad.

En el primer factor, Sociabilidad Expresiva, que se refiere a la capacidad de relacionarse con los demás, en este caso con sus compañeros de trabajo, se obtuvo una media de 4.63, lo cual permitió observar que la mayoría de los sujetos se encuentran dentro del promedio, como se puede ver en la grafica. Presenta una tendencia hacia los niveles bajos y muy bajos de productividad, de tal forma

que no representan en su mayoría las características del primer factor, quizá sea debido a la naturaleza del puesto el cual no les permite tener mucho contacto con sus compañeros de trabajo.

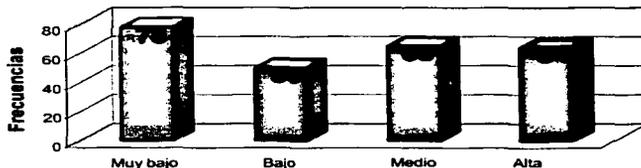
Factor 1. Sociabilidad Expresiva



Gráfica 9

En el segundo factor que es Aceptabilidad Normativa, se refiere a aquellas características a través de las cuales se describe a una persona que es aceptada por otros, como que tan aceptada es una persona por los demás, a diferencia del factor anterior, la media disminuye pero no de forma considerable, son mínimas las diferencias entre las medias de los factores 1 y 2. Presenta una media de 4.56.

Factor 2. Aceptabilidad Normativa

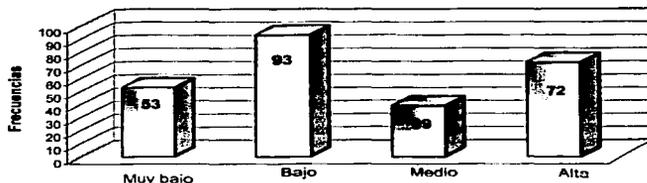


Gráfica 10

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

El tercer factor que es Organización Propositiva, corresponde a las formas y estilos de dirección que una persona adopta al desarrollar una relación, actividad o tarea. Presenta una media de 4.80.

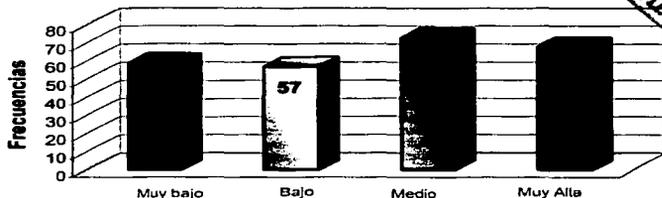
Factor 3. Organización Propositiva



Gráfica 11

El cuarto factor que corresponde a Control Emocional, se refiere al grado de control emocional observado en una persona al expresar actos, ideas y pensamientos. La media de este factor corresponde a 4.70, ver gráfica 12.

Factor 4. Control Emocional

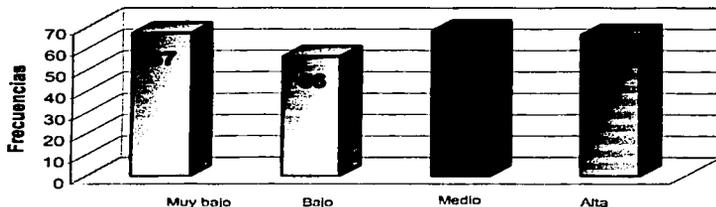


TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Gráfica 12

El quinto factor que corresponde a Sensibilidad se caracteriza por la capacidad, habilidad, forma, estilo y grado de sensibilidad intelectual con que una persona percibe y expresa experiencias y/o problemas. Presenta una media de 3.93.

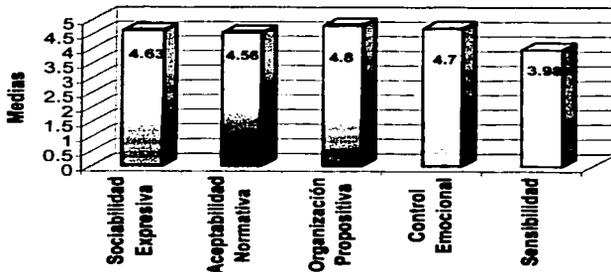
Factor 5. Sensibilidad del total de la muestra



Gráfica 13

Los factores más representativos del total de la muestra, debido a la puntuación son el factor 4 control emocional y el factor 5 Sensibilidad.

Perfil del total de la muestra de Operadores Telefónicos



Gráfica 14

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

En la gráfica 14 se muestra, con base en las medias de cada factor, del total de la muestra, el perfil de personalidad de los operadores telefónicos, donde el factor 3 se encuentra en la parte más alta. Asimismo, el factor V, Sensibilidad, tuvo la media con bajo puntaje con relación a los demás factores.

Una vez que se ha realizado el análisis general de la población, se considero importante realizar perfiles de personalidad separando a la muestra por productividad y proyecto, debido a que se considera que dichos factores, resultan relevantes para discriminar a los distintos tipos de personas que laboran en estas empresas.

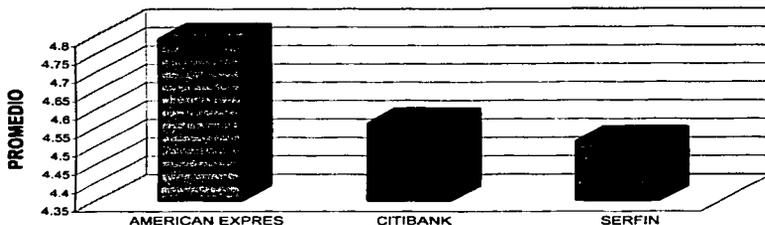
A continuación se presentara un análisis de cada uno de los perfiles de personalidad, para los factores anteriormente señalados.

Se utilizaron los perfiles de productividad más altos por campaña y productividad, ya que estos determinan el perfil de los mejores vendedores, y con estos se podrá reclutar personal que cuente con estas características, para que puedan tener un mejor desempeño en sus labores, en este caso un mayor número de ventas.

El primer factor Sociabilidad Expresiva, presenta independientemente de la campaña, una tendencia marcada hacia una sociabilidad mayor, por lo que el futuro personal que sea contratado debe presentar estas características que podrían predecir un alto desempeño en las ventas. Es decir deben ser muy expresivos al relacionarse con los demás.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Sociabilidad Expresiva por campaña

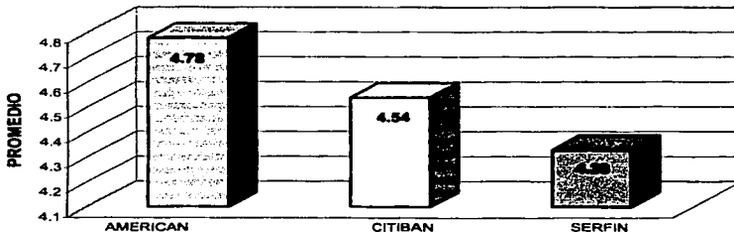


Gráfica 15

La escala de calificación es de 1 (poco sociable) hasta 6 (muy sociable).

El segundo factor Aceptabilidad Normativa se refiere a aquellas características a través de las cuales se describe a una persona que es aceptada por otros. Por lo que la campaña de American Express presenta un mayor puntaje aunque no con mucha diferencia a las otras campañas. (Ver gráfica 16)

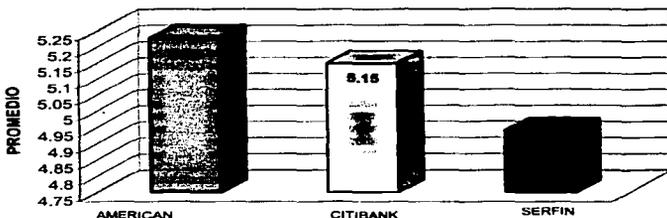
Aceptabilidad Normativa



TESTES CON
FALLA DE ORIGEN

El tercer factor, Organización Propositiva presenta a diferencia de los otros factores, los mayores puntajes (ver gráfica 17), por lo que este factor es el más representativo y se refiere a las formas y estilos de dirección que una persona adopta al desarrollar una relación, actividad o tarea, resaltando conceptos de actitud, eficiencia y calidad. Las características mismas del puesto así lo requieren.

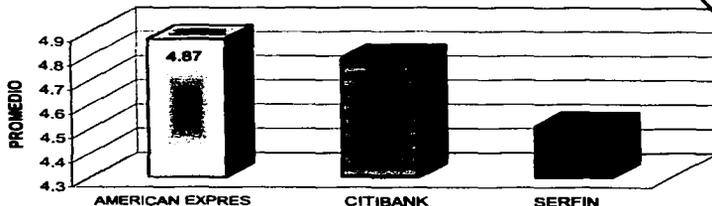
Organización Propositiva



Gráfica 17

El cuarto factor que es Control Emocional presenta puntajes altos (ver gráfica 18) y se refiere al grado de control emocional observado en una persona al expresar actos, ideas y pensamientos.

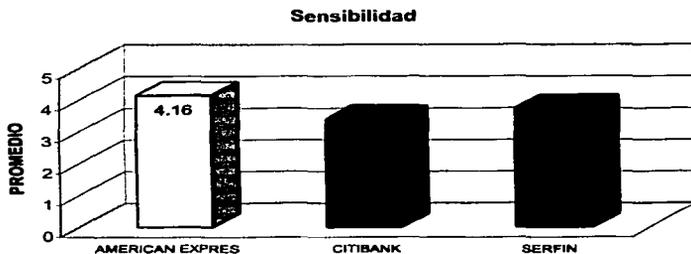
Control Emocional



Gráfica 18

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

El último factor Sensibilidad se describe como la capacidad, habilidad, forma, estilo y grado de sensibilidad intelectual con que una persona percibe y expresa experiencias y/o problemas. Como se puede ver en la gráfica 19, a diferencia de los otros cuatro factores tiene los puntajes más bajos



FALLA DE ORIGEN
TESTS CON

Gráfica 19

Por otra parte se consideró importante revisar las variables demográficas (sexo, turno, escolaridad, etc.) haciendo una comparación mediante pruebas estadísticas con los diferentes factores de la prueba, con la finalidad de obtener mejores resultados en cuanto a los perfiles de personalidad

Se aplicó una prueba T, entre los cinco factores de la personalidad y la variable sexo, con el propósito de encontrar diferencias, entre los mismos.

Se encontraron diferencias estadísticamente significativas en los factores 2, 3, 4, aunque la mayor diferencia se encuentra en el factor 4 que se refiere al Control Emocional. El factor 2 Aceptabilidad Normativa, presenta una diferencia

muy baja. El factor 3 Organización Propositiva, presenta un nivel de significancia de .032 como se puede ver en la tabla 9.

Tabla 9. Prueba "T" Comparación de factores con sexo.

Factores	Variable	Media	T	Sig
Aceptabilidad Normativa	Masculino	4.32	4.14	.000
	Femenino	4.69		
Organización Propositiva	Masculino	4.89	2.21	.028
	Femenino	5.12		
Control Emocional	Masculino	4.59	2.12	.035
	Femenino	4.77		

Debido a las características de las variables, se realizó otra prueba para comparar grupos, y se utilizó la prueba de análisis de varianza de una sola vía (ONE-WAY).

Se realizó una comparación entre las 5 factores de Personalidad, con la variable tiempo en la empresa recodificada en 4 grupos, para determinar si existen diferencias entre los grupos, que permitan conocer las características de la misma, se encontraron los siguientes resultados.

Se encontró que si existen diferencias estadísticamente significativas con el factor Sociabilidad expresiva, y el grupo que hace la diferencia es el grupo 4, que son los que más tiempo llevan en la empresa (13 a 48 meses), como se puede ver en la tabla 10. También se encontraron diferencias estadísticamente significativas, con el factor Aceptabilidad Normativa, y el grupo que hace la diferencia es el 3 (de 6 a 12 meses). En cuanto al factor Organización Propositiva, se encontraron diferencias estadísticamente significativas, haciendo la diferencia el grupo 3. En el factor 4, que corresponde a Control Emocional, al igual que en los anteriores factores, se encontraron diferencias, pero en este caso son mínimas, y el grupo que hace la diferencia es el 3. (Ver tabla 10)

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

Tabla 10. Análisis de Varianza (ONE - WAY). Factores de la Personalidad y Tiempo en la empresa

Factor	Variable	Grupo	Media	F
Sociabilidad Expresiva	Tiempo en la empresa	1	4.5047	.0371
		2	4.6377	
		3	4.7116	
		4 (*)	4.7364	
Aceptabilidad Normativa	Tiempo en la empresa	1	4.4002	.0255
		2	4.5859	
		3 (*)	4.7227	
		4	4.6591	
Organización Propositiva	Tiempo en la empresa	1	4.8866	.0109
		2	4.8556	
		3 (*)	5.2267	
		4	5.1938	
Control Emocional	Tiempo en la empresa	1	4.5464	.0064
		2	4.6620	
		3 (*)	4.8931	
		4	4.3021	

Posteriormente se realizaron varias comparaciones entre los 5 factores de personalidad y las variables demográficas, pero solamente se tomaron en cuenta las que resultaron significativas, dentro de estas, la variable proyecto, resulto ser la mas significativa, se encontraron los siguientes resultados. (Ver tabla 11).

Como se puede ver en los resultados el grupo que hace la diferencia y en forma constante en los 5 factores es el grupo 1, que corresponde al Proyecto American Express con más tiempo en la empresa, seguido en antigüedad, Citibank y finalmente Serfin con sólo 6 meses, por lo que si existen diferencias estadísticamente significativas, también se encontraron diferencias en el factor 4 que corresponde a Control Emocional.

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

Tabla 11. Factores de Personalidad y Tipo de Proyecto (ONE - WAY).

Factor	Variable Proyecto	Grupo	Media	F
Sociabilidad Expresiva	American Express	1 (*)	4.8336	.0000
	Citibank	2	4.5998	
	Serfin	3	4.4354	
Aceptabilidad Normativa	American Express	1	4.7059	.0071
	Citibank	2	4.6007	
	Serfin	3	4.3478	
Organización Propositiva	American Express	1 (*)	5.2173	.0149
	Citibank	2	5.0318	
	Serfin	3	4.8377	
Control Emocional	American Express	1 (*)	4.8519	.0004
	Citibank	2 (*)	4.7640	
	Serfin	3	4.4493	
Sensibilidad	American Express	1 (*)	4.0697	.0500
	Citibank	2	3.9459	
	Serfin	3	3.7588	

Para responder la segunda pregunta de investigación, en cuanto a si existen diferencias de personalidad entre los vendedores más productivos y los que menos venden, se procedió a aplicar una correlación de Pearson entre los cinco factores de personalidad y la variable productividad. Se realizó de dos formas, ya que la productividad se dividió en 4 grupos, muy bajo, bajo, alto y muy alto, dependiendo del número de ventas, sin embargo no se encontraron diferencias, por lo que se dividió a la productividad en dos grupos, altos y bajos, pero al igual que la anterior no se encontraron diferencias estadísticas.

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

Tomando en cuenta las características de la investigación anteriormente realizada, (El Perfil de Personalidad de una Muestra de Operadores telefónicos), el siguiente paso es el llegar a una conclusión de los resultados descritos en el capítulo cinco, de acuerdo a los objetivos previamente planteados, así como de las hipótesis hechas.

El objetivo principal fue el de obtener el perfil de personalidad de la muestra en cuestión, el cual se obtuvo mediante la aplicación de la prueba de los 5FM (5 Factores Mexicanos), y se encontró de manera general, que los factores 4 Control Emocional y 5 Sensibilidad son los más representativos y se refieren: al grado de control emocional observado en una persona al expresar actos, ideas y pensamientos; y a la capacidad, habilidad, forma, estilo y grado de sensibilidad intelectual con que una persona percibe y expresa experiencias y/o problemas, respectivamente. Por lo que no corresponde a estudios previos Costa, McCrae y Holland (1984), Barrick y Mount (1991), quienes encontraron que el factor 5 corresponde a las actividades de ventas. Se esperaban resultados similares, sin embargo podrían atribuirse a las diferencias culturales y a que los estudios previos no fueron realizados específicamente con personal de Telemarketing, si no únicamente con vendedores en general.

En lo que respecta a la segunda pregunta de investigación, si existen diferencias entre el perfil de personalidad de los operadores telefónicos más productivos y el perfil de personalidad de los menos productivos, se realizaron diversas pruebas estadísticas, pero no se encontraron diferencias. Por lo que se puede decir que en esta investigación el perfil de personalidad de los operadores no influye en su rendimiento. Sin embargo se encontraron otros factores que influyen, principalmente algunas variables demográficas, como en otras investigaciones previas que utilizaron la prueba de 5 Factores Mexicanos; Salinas

Avila (2000) edad y años de experiencia laboral; Salinas-Zamora (2002), tipo de empresa, grado de estudios y puesto; y la variable profesión a resultado significativa en varios estudios, Mordragón-Castillo (2001), Amador-Estrada (2002) y Sandoval-González (2002).

Dentro de las variables demográficas utilizadas en esta investigación encontramos que las que presentaron diferencias significativas son: sexo, tiempo en la empresa, y tipo de proyecto, al compararlas con los cinco factores.

La variable sexo se comparo con los cinco factores, por medio de una prueba, "t", y se encontró que los primeros tres factores son significativos, pero el que hace una diferencia mayor es el de Control Emocional, por lo que se podría sugerir que al momento de seleccionar al personal se tomen en cuenta las características de este factor, que corresponden al grado de control emocional observado en una persona al expresar actos, ideas y pensamientos.

La siguiente variable demográfica que presentó diferencias fue Tiempo en la Empresa, éstas se obtuvieron al aplicar un análisis de varianza (One-Way). Esta variable es de mucha importancia, ya que representa al personal que permanece mayor tiempo en la organización. Se encontró que el factor 1 Sociabilidad Expresiva, 2 Aceptabilidad Normativa, 3 Organización Propositiva y 4 Control Emocional son significativos, y los grupos que hacen la diferencia es el 3 y el 4, que corresponden a los sujetos que mayor tiempo tienen en la empresa, que van desde los 6 hasta los 12 y de los 13 hasta los 48 meses respectivamente. Sin embargo estas diferencias son mínimas en los factores 2, 3 y 4, y el factor 1 Sociabilidad Expresiva es el mas significativo y el grupo que presenta una diferencia mucho mayor es el 4 que corresponde a los de mayor tiempo. Por lo tanto esta sería una característica que se debería tomar en cuenta en futuras contrataciones, principalmente si se desea contar con trabajadores a largo plazo, a demás de que se podría disminuir la rotación y corresponde a: las diferentes formas de expresión que las personas tienen o llevan a cabo al relacionarse con

los demás graduándose entre las dimensiones afectivas, cognitiva y conductual. (Uribe, 1997)

La última variable que presentó diferencias corresponde al Tipo de Proyecto, y el grupo que hizo la diferencia fue American Express, en todos los factores, las diferencias en sí son mínimas, pero se podría considerar que el factor 5 Sensibilidad presenta una diferencia mucho mayor, las características que definen a este factor son: habilidad, forma, estilo y grado de sensibilidad intelectual con que una persona percibe y expresa experiencias y/o problemas. (Uribe, 1997). A pesar de esto debe tomarse en cuenta también, otros factores como el tamaño de la muestra, el tiempo que lleva de antigüedad el proyecto en la empresa; cabe señalar que American Express era la campaña que contaba en ese momento con 3 años aproximadamente de actividades con el mismo responsable de la campaña mientras que Serfin tenía cerca de 5 meses en la empresa, por lo que puede concluirse para este estudio que también el estilo de trabajo y las experiencias vividas en cada una de las tres campañas citadas de tarjetas de crédito pudieron influir para que el personal que labora en cada una de ellas tenga una manera específica de desempeñarse de acuerdo a la visión del responsable de esa área; por consiguiente, los métodos de venta empleados por campaña difieren entre sí, que en este caso son distintos en los tres proyectos. Asimismo, como variable externa se pudiera considerar el reconocimiento de marca que tiene cada tarjeta de crédito para determinar cuáles se pueden vender más al día.

Aunado a lo anterior se encuentran otro tipo de factores, tales como las condiciones de la aplicación del instrumento, se puede notar que la mayor parte de la muestra contaba con apenas 6 meses de permanencia en la misma, por lo que su productividad no alcanza niveles altos. Otro de los factores puede deberse a la experiencia previa, ya que dentro de los requisitos para ingresar a la empresa no se pide experiencia en ventas, se puede notar en la tabla 4, actualmente algunas empresas de telemarketing (Comercializadora de vinos y licores) si solicitan la experiencia en ventas como uno de sus principales requisitos. (Reforma 2002)

Por lo anterior se debe de tomar en cuenta el tipo de Reclutamiento, que debe ser mucho más específico al momento de traer candidatos a la empresa, así como las características de personalidad del personal más productivo encontradas en esta investigación, con lo que se podría decir que en forma conjunta estas dos cuestiones producirían mejores resultados a la organización así como al mismo empleado.

Para estudios posteriores, se sugiere, que la muestra sea mucho mayor, y que se tome en cuenta a personal que haya laborado por lo menos durante tres meses en la misma empresa, ya que este tiempo es el que regularmente conceden de plazo este tipo de empresas a los trabajadores de telemarketing en el área de ventas de tarjetas de crédito, para que hayan cubierto una curva de aprendizaje y produzcan o dicho de otro modo vendan tarjetas de crédito. Sería importante investigar de igual forma, el enfoque y los principios de la capacitación que se le da al personal, así como sus tiempos y las estrategias a seguir durante una venta.

De acuerdo a esta investigación, se puede mencionar que, en esta muestra se encontraron algunas características de Personalidad, por lo que resulta importante, que en un futuro se les considere al momento de contratar personal a través de la aplicación de instrumentos psicológicos realizados por mexicanos y para mexicanos para que la información obtenida sea confiable donde se puedan medir rasgos de personalidad y habilidades que tienen que ver directamente con las actividades realizadas por un operador telefónico; y por ende, en el momento de medir su productividad y desempeño, se mida lo que se pretende medir y de esta manera, proporcionar una retroalimentación confiable al operador telefónico. Esta investigación podría extenderse hacia otras empresas dedicadas al telemarketing, para que con base en los resultados que se encuentren sean un buen precedente para los futuros vendedores de tarjetas de crédito exitosos.

REFERENCIAS

- Allport, G.W., y Odbert, H.S. (1936). **Trait-names: A psycholexical study.** Psychological Monographs, 47 (1 Whole No.211).
- Amador-Estrada, Y. (2002). **Características sociodemográficas y de personalidad en estudiantes de Trabajo Social: Un indicador de orientación profesional.** Tesis de licenciatura en Trabajo Social inédita, Escuela Nacional de Trabajo Social-UNAM, México
- Anderson, R. E. y Bus, A. J. (1995). **Administración de ventas.** México: McGraw Hill.
- Ancheyta, G.W. (1995). **Algunos factores de personalidad relacionados con el éxito en autocapacitación en una institución bancaria** Tesis de licenciatura inédita, Facultad de Psicología, UNAM. México.
- Anguiano, C. (2002). **Solicita Ejecutivas de ventas (Telemarketing).** Reforma: Empresas y Negocios p. 12.
- Aragonesa, (2000) **Nuestra empresa.** [Red] Disponible en Internet en: <http://www.aragonesa.com/empresa/htm/>
- Arias-Galicia, F. (1999). **Administración de Recursos Humanos para el alto desempeño.** México: Trillas.
- Arnau G. J. (1986). **Psicología experimental.** México. Trillas.
- Artal-Castells, M. (1999) **Dirección de ventas: Organización del Departamento Comercial y Gestión de Vendedores.** Madrid: ESIC
- Badillo-Rodríguez, M.R. y Molina-García, L. (1994). **La importancia del reclutamiento en el proceso de selección de personal.** Tesis de Licenciatura. Facultad de Psicología, UNAM, México.
- Bain, D. (1985). **Productividad: La solución de los problemas de la empresa.** México: McGraw Hill.
- Barrick, M.R., y Mount, M.K. (1991). **The Big Five personality dimensions and job performance.** Personnel psychology. 1-26.
- Borgatta, E.F. (1964). **The structure of personality characteristics.** Behavioral Science. 9, 8-17.
- Borkenau, P., y Liebler, A. (1994). **The Factor Structure of Trait Ratings Depends on the Extent of Information Available to the Judges.** European Review of Applied Psychology, 44, 1, 3-7.

-
- Brown, F. G. (1980). **Principios de la medición en Psicología y Educación**. México: El Manual moderno.
- Cañazzo, B. (1990). **Claves del Éxito en telemarketing**. Brasil: Díaz de Santos.
- Calvin, S.H., y Gardner, L. (1970). **La Teoría de la Personalidad**. México: Paidós.
- Campbell, D. T. y Stanley, J. C.: **Experimental and quasi-experimental designs for Research**. Chicago: Rand McNelly, 1963 (traducción castellana en Amorrtortu, (1973).
- Canales-Torres, A. (1993). **La evaluación del desempeño laboral en la organización, como instrumento generador de productividad y su relevancia ante una inminente apertura comercial**. Tesis de licenciatura. Facultad de Psicología, UNAM, México.
- Caprara, G.V., Barbaranelli, C., y Livi, S. (1994). **Mapping Personality Dimensions in the Big Five Model**. *European Review of Applied Psychology*, 44, 1, 9-15.
- Castro, C.G. y Valdés, C.B. (1995). **Características electroencefalográficas de las dimensiones de personalidad introversión**. Tesis de licenciatura inédita. Facultad de Psicología., UNAM, México.
- Cattell, R.B. (1943). **The description of personality: Basic traits resolved into clusters**. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 38, 476-506.
- Cattell, R.B. (1947). **Confirmation and clarification of primary personality Factors**. *Psychometrika*, 12, 197-220.
- Cattell, R.B. (1965). **The scientific anlysis of personality**. Baltimore: Penguin.
- Cattel, R.B., Eber, H.W., y Tatsuoka, M.M. (1980). **Cuestionario de 16 factores de la personalidad**. (1ª. Ed. en castellano). México: Editorial. Manual Moderno, S.A.
- Contreras-Maya, R. y Guzmán-Reyes, I. (1999 nov) **La llamada Clave**. *Expansión*. 142-153.
- Costa, P.T... Jr., McCrae, R.R. y Holland, J.L. (1984). **Personality and vocational interests in an adult sample**. *Joournal of Applied Psychology*, 69, 390-400.
- Cueli, J., y Reidl, L. (1972). **Teorías de la personalidad**. México: Trillas.
- Davidoff, L. (1989). **Introducción a la Psicología**. México. McGraw-Hill (3ª Edición)
- Díaz de Santos, (1995). **Acción directa: El mailing y el teléfono**. Brasil: Díaz de Santos.
-

-
- Díaz-Guerrero, R. (1982). **Psicología del Mexicano**. México: Trillas.
- Díaz-Loving, R. (1993). **Personalidad: hallazgos para una Psicología Cultural**. Revista de Psicología Social y Personalidad, IX, 2, 21-36.
- Díaz-Loving, R., y Andrade-Palos, P. (1984). **Una escala de Locus de Control para niños mexicanos**. Revista Interamericana de Psicología, 18, 1-2, 21-33.
- Díaz-Loving, R., Andrade-Palos, P., y la Rosa, J. (1989). **Orientación de logro: Desarrollo de una escala multidimensional (EOL) y su relación con aspectos sociales y de personalidad**. Revista Mexicana de Psicología, 6, 1, 21-26.
- Díaz-Loving, R., Díaz- Guerrero, R., Helmreich, R.L., y Spence, J.T. (1981). **Comparación transcultural y análisis psicométrico de una medida de rasgos masculinos (instrumentales) y femeninos (expresivos)**. Revista de la Asociación latinoamericana de Psicología social, 1, 1, 3-38.
- De Winter, C. (1993). **Venta por teléfono**. Madrid: Pirámide.
- Di Caprio, N.S. (1989). **Teorías de la Personalidad**. México: Mc Graw- Hill.
- Digman, J.M. (1989). **Five Robust Trait Dimensions: Development, Stability and Utility**. Journal of Personality, 57, 2, 195-214.
- Digman, J.M. (1990). **Personality Structure: Emergence of the five-factor model**. In M.R. Rosenswig and L.W. Porter (Eds.). Annual review of psychology (Vol. 41, pp. 417-404). Palo Alto, CA: Annual Review.
- Digman, J.M., e Inouye, J. (1986). **Further specification of de five robust factors of personality**. Journal of personality and social psychology, 50, 1, 116-123.
- Digman, J.M., y Takemoto-Chock, N.K. (1981) **Factors in the natural language of personality: Re-analysis, comparison and interpretation of sixs major studies**. Multivariate behavioral research, 16, 149-170.
- Escobar, (1998). **La Mercadotecnia Directa en México**. [Red]. Disponible en Internet: [http // escobar.netgate.net](http://escobar.netgate.net)
- Espasa, (1982). **Diccionario de la Lengua Española Real Academia Española** (Tomo 2), España: Espasa (Ed.)
- Espina, J. (1998 marzo-abril). **Factores para la integración de un Centro de Llamadas**. Centros Telefónicos, 5, 12-14.

-
- Espinosa-Fuentes, R. Y Reyes Lagunes, I. (1991). **La Evitación al éxito: Validación y Calificación del E.E.E.** Revista de Psicología Social y Personalidad, VIII, 2, 72-90.
- Eysenck, H. J. y Eysenck, M.W. (1985). **Personality and Individual Differences.** New York: Plenum Press. (vers. cast.: Personalidad y diferencias individuales. Madrid: Pirámide, 1987).
- Eysenck, S. y Porrata, J.L. (1984). **Un estudio transcultural de personalidad: Puerto Rico-Inglaterra.** Revista Latinoamericana de Psicología, 16, 3, 355-372.
- Eysenck, S.B., y Seisdedor, N. (1978). **Un estudio internaciones de la personalidad.** Revista de Psicología General y Aplicada, 33, 271-281.
- Fiske, D.W. (1949). **Consistency of the factorial structures of personality ratings from different sources.** Journal of Abnormal and social Psychology, 44, 329-344.
- García, G. (1998, nov-dic) **Proceso de llamada.** Centros telefónicos, 9, 24 a la 26.
- García-Noya, M., Hierro-Diez, E. y Jiménez-Bozal, J. (1997). **Selección de Personal: Sistema integrado.** Madrid: ESIC
- Goldberg, R. (1990). **An Alternative "Description of Personality". The Big-Five factor Structure.** Journal of Personality and Social Psychology, 1216-1229.
- Goldberg, R. (1992). **The development of markers of the Big-Five factor structure.** Psychological Assessment, 4, 26-42.
- Goldberg, R. (1993). **The Structure of Phenotypic Personality Triads.** American Psychologist, 48, 26-34.
- Hernández, S. (1998). **Metodología de la Investigación.** McGraw-Hill, México.
- Hofstee, W. K. (1994). **The Abridged Big Five Circumplex (ABC5C) Model of Trait Structure: Comparisons with Heyman's Cube, Kiesler Interpersonal Circle, and Peabody and Goldberg's Double Cone Model.** European Review of Applied Psychology, 44, 1, 27-33.
- Holland, J.L. (1973). **Making vocational choices: A theory of careers.** Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall.
- Hough, L.M., Eaton, N.K., Dunnette, M.D., Kamp, J.D., y McCloy, R.A. (1990). **Criterion-related validities of personality constructs and the effect of response distortion on those validities.** Journal of Applied Psychology, 75, 581-595.

-
- Hoyos, G.M. (1982). **Estudio comparativo de dos grupos de estudiantes de preparatoria de diferentes áreas a través de los instrumentos MMPI y EPQ.** Tesis de licenciatura inédita. Facultad de Psicología. UNAM, México.
- Iles, P. (1999). **Managing Staf Selection and Assessment.** USA.
- IMT, (2000, ene-feb). **Investigación del IMT.** E Contact: Centros Telefónicos, 24.
- IMT, (2000) **Comisión Federal de Electricidad: "Los Centros Telefónicos nos han ayudado a mejorar notablemente nuestros Servicios al Cliente".** [Red]. Disponible en Internet: <http://www.imt.com.mx/revista/> número 14/casexit14.htm
- IMT, (2000, mayo-junio). **Bital.** E Contact: Centros Telefónicos, 14.
- IMT, (2000, julio-agosto). **Maximice la productividad del Centro Telefónico a través del direccionamiento de llamadas de salida.** E Contact: Centros Telefónicos, 16-18.
- Islas-Neri, L. P. (1998). **Problemática del Telemarketing en las grandes empresas.** Tesis de licenciatura, Facultad de Contaduría y Administración, UNAM, México.
- García R., G. Y Adame, L. (1999 nov-dic). **Pegasso y Biper.** E Contact: Centros Telefónicos, 23-27.
- John, O.P. (1990). **The "Big Five" factor taxonomy: dimensions of personality in the natural language and in questionnaires.** Handbook of personality: Theory and research (pp. 66-100). Mew York: Guilford press.
- Kline, P., y Barret, P. (1994). **Studies with the PPQ and the Five Factor Model of personality.** European Review of Applied Psychology, 44, 1, 35-42.
- Kopelman, E. R. (1996). **Administración de la productividad en las organizaciones: Perspectiva orientada hacia las personas.** México: McGraw Hill Interamericana.
- La Rosa, J., y Díaz-Loving, R. (1991). **Evaluación del Autoconcepto: Una escala multidimensional.** Revista Latinoamericana de Psicología, 23, 1, 15-34.
- López-Raya, y Navarro-Martínez, F (2001). **La personalidad y su relación con variables demográficas en estudiantes de la carrera de Administración de Empresas.** Tesis de licenciatura en Psicología inédita-UNAM, México
- Luna-Lozano, A. y Paredes de la Vega, M. (2001). **La evaluación del desempeño y su retroalimentación objetiva dentro de una empresa de transportes como herramienta para el control de la producción.** Tesis de licenciatura. Facultad de Psicología, UNAM, México.

-
- Manning, G. y Reece, B. (1997) **Las ventas en el mundo actual**. México: Prentice-Hall.
- Marín, (1982). **Diccionario Marín de la Lengua Española**. (Tomo 2), España: Marín
- McCrae, R.R., y Costa, P.T. Jr. (1985). **Updating Norman's "Adequate Taxonomy": Intelligence and personality Dimensions in Natural Language and in Questionnaires**. *Journal of Personality and Social Psychology*, 49, 3, 710-721.
- McCrae, R.R., y Costa, P.T. Jr. (1987). **Validation of the five-factor model of personality across instruments and observers**. *Journal of Personality and Social Psychology*, 52, 81-90.
- McCrae, R.R., y John, O.P. (1992). **An introduction to the five-factor model and its applications**. *Journal of Personality*, 60, 175-215.
- Melgoza-Enriquez, E., y Díaz-Guerrero, R. (1990). **El desarrollo de una escala de flexibilidad en sujetos mexicanos**. *La Psicología Social en México*. III, 20-40.
- Molina, P. M. (1998). **Implementación de un proceso de Reclutamiento y Selección de personal para reducir la rotación de personal en el área de ventas**. Tesis de Licenciatura. Facultad de Psicología, UNAM, México.
- Mondragón-Castillo, M. (2001). **5 factores de personalidad y locus de control en el delincuente**. Tesis de licenciatura en psicología inédita-UNAM, México.
- Montmollin, M (1982). **Los Psicofarsantes**. México: Siglo XXI.
- Morales, M. L. (1976). **Psicometría aplicada**. México: Trillas.
- Multienlace, (2001). **Glosario**, [Red]. Disponible en Internet: <http://multienlace.com.co/co/glosa.html>
- Mikusinki, E.B., Omar, A.G., Quintana, M.E y Andrade, M.C. (1980). **Exploración de las dimensiones Eysenckianas de personalidad mediante el diferencial semántico**. *Revista Latinoamericana de Psicología*, 12, 3, 425-440.
- Norman, W.T. (1963). **Toward an adequate taxonomy of personality attributes: Replicated factor structure in peer nomination personality ratings**. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 66, 6, 574-583.
- Norman, W. T. y Goldberg, L. R. (1966) **Raters, rates and randomness**. *Journal of Personality and Social Psychology*, 4, 681-691.
- Ocampo-Aguilar, G. y Tejeda-González, A. (1997). **Estudio comparativo de algunos rasgos de personalidad entre vendedoras jóvenes y adultas en ventas de casa en casa**. Tesis de licenciatura. Facultad de Psicología, UNAM, México.
-

-
- Orcajo, B. M. (1973). **Comparación de edades y por escolaridad de los catorce factores de personalidad medidos por el Jr.-Sr. High school personality questionnaire en un grupo de adolescentes mujeres.** Tesis de licenciatura inédita. Facultad de Psicología, UNAM., México.
- Parisi, J.L. (2000, jun). **Nota breve sobre evaluación del desempeño.** [Red]. Disponible en internet en la página [www. sihca. org/pages/boletines/boletin_8/boletin8. htm](http://www.sihca.org/pages/boletines/boletin_8/boletin8.htm)
- Pervin, L. A. (1998). **La ciencia de la personalidad**, España: McGraw-Hill.
- Prado, M. (2000). **Manuales de Capacitación.** (Circulación limitada: Disponible en Sitel de México, Palacio de los Deportes, Distrito Federal).
- Quiroz-Rubio, N. (2000). **Características de personalidad asociadas a un buen vendedor de telemarketing.** Tesis de Licenciatura. Facultad de Psicología: UNAM. ;México.
- Raad, B., y Szirmark, Z. (1994). **The search For the <<Big Five>> in a non-Indo-European Language; the Hungarian Trait Structure and its Relationship to the EPQ and the PTS.** European review of Applied Psychology, 44, 1, 17-24.
- Reid-Martínez, L. M. (1969). **Estudio preliminar a la estandarización de la prueba Jr.-Sr. High School Personality Questionnaire del Dr. Raymond B. Cattell en un grupo de adolescentes.** Tesis de licenciatura inédita. Facultad de Psicología. UNAM, México.
- Reyes-Lagunes, I. (1977). **Las escalas Wechsler en México.** Enseñanza e Investigación en Psicología, III, 1, 64-70.
- Robbins, S. (1996). **Comportamiento organizacional.** México: Prentice Hall Hispanoamericana.
- Salinas-Avila, O. M. (2000). **El modelo de los 5 factores de personalidad en universitarios y profesionistas en educación.** Tesis de licenciatura en Psicología inédita-UNAM, México.
- Salinas-Zamora, M. J. (2002). **Educación y personalidad: factores que influyen en el rendimiento académico en una institución privada de educación superior.** Tesis de maestría inédita-UNITEC. México.
- Sandoval-González, N. (2002). **Comportamiento Organizacional: La personalidad de los empleados y su relación con factores biográficos.** Caso practico, Hotel Emporio de la ciudad de México. Tesis de maestría inédita-UNITEC, México.
-

-
- Salvat, J. (1991). **Diccionario Enciclopédico Salvat Universal**. Barcelona, España: Salvat Editores. 8.
- Sánchez, P. (1999 ene-feb). **Cómo elegir de forma adecuada y rápida al representante telefónico idóneo**. E Contact Centros Telefónicos, 10, 24-27.
- Santos-Santos, M. M. y Sandoval-Robert, M. C. (1992). **La actividad del Psicólogo como entrenador de vendedores**. Tesis de licenciatura. Facultad de Psicología: UNAM: México.
- Secretaría de Hacienda y Crédito Público. (1998). **[Desempleo y el servicio de Bolsa de trabajo de la SHCP]**. Datos crudos inéditos.
- Sherman, A., Bohlander, B. y Snell, S. (1999). **Administración de Recursos Humanos**. México: Thomson Editores.
- Sitel (2001). **CRM** [Archivo de datos para consultarse en máquina]. Avila-Hernández, A. N.: Sitel de México (Productor). Avila-Hernández, A. N.: Sitel de México (Distribuidor).
- Smith, G.M. (1967). **Usefulness of peer ratings of personality in educational research**. Educational and Psychological Measurement, 27, 967-984.
- Stevens, M. (1992). **Manual de telemarketing: Estrategias de implantación y manejo**. Colombia: Legis Fondo Editorial.
- Tarrier, N., Eysenck, S.B. y Eysenck, H.J. (1980). **National differences in personality: Brazil and England**. Personality and Individual Differences, 1, 164-171.
- Teleacción. (1998). **Consultoría para Call Center y Negocios Electrónicos**. [Red]. Disponible en Internet: www.teleaccion.com
- Thurstone, L.L. (1934). **The Vectors of Mind**. The Psychological review, 41, 1, 1-32.
- Tupes, E.C. y Christal, R.E. (1961). **Recurrent personality factors based on traits ratings (USAF ASD Tech.Rep.No.61-97)**. Lackland Air Force base, TX: U.S. Air Force.
- Uribe-Prado, J.F. (1997-mayo). **Los Cinco Grandes Factores de la Personalidad en la orientación Profesional, primera fase de la construcción de una escala**. Trabajo presentado en el VIII Congreso Nacional de Psicología del Trabajo y V Iberoamericano de Recursos Humanos. Morelia, Mich.
- Weymes, P. (1993). **La profesión de Vender. Técnicas de formación y entrenamiento**. España: Diaz de Santos.
-

-
- Werther, W. B. Jr. y Davis, H. (1995). **Administración de Personal y Recursos Humanos**: México: Mc Graw Hill Interamericana de México.
- Walley, L. y Smith, M.(1998). **Deception in Selection**. Inglaterra: John Wiley and Sons.
- Wiggins, N., Blackburn, M., y Hackman, J.R. (1969). **Predictions of the first year graduate success in psychology: Peer ratings**. Journal of Educational Research, 63, 81-85.
- Zepeda-Herrera, F. (1999). **Psicología Organizacional**. México: Pearson.
- Zúñiga-Bello, D. (1998, sep-oct). **Los 14 puntos clave para medir la contratación de telemarketing vía Outsourcing**. Centros Telefónicos, 8, 20-24.