

# Liderazgo orientado a la gente en *call centers*

Federico R. León

*Universidad San Ignacio de Loyola, Lima, Perú*

Oswaldo Morales

*Universidad ESAN, Lima, Perú*

Juan D. Ramos

Álvaro Goyenechea

*HRB, Lima, Perú*

Paul A. Rojas

*Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima, Perú*

José Meza

*Ejército del Perú, Lima, Perú, y*

Andrés Burga-León

*Universidad de Lima, Lima, Perú*

154

Received 27 March 2017

Accepted 14 July 2017

## Resumen

**Propósito** – Los *call centers* generan estrés y ausentismo en el personal y la literatura sugiere que el liderazgo orientado a la gente es el tipo adecuado de supervisión para tal situación. Este estudio comparó sus efectos versus los de otros tipos de liderazgo.

**Metodología** – Datos de ausentismo de 379 representantes de servicios al cliente de un *call center* peruano fueron analizados y los representantes respondieron a un cuestionario sobre el Marco de Valores en Competencia y sus cuatro tipos de liderazgo. Turnos diurnos y nocturnos de trabajo fueron comparados.

**Resultados** – Se observó que el ausentismo declina con el liderazgo orientado a la gente, aunque solo en el turno diurno, y la adición de liderazgos orientados al cambio, los resultados y el control resta validez a los modelos.

**Limitaciones/implicancias** – Futuros estudios deberán abarcar el desempeño del trabajador. Los hallazgos sugieren una necesidad de volver a poner el foco teórico en las contingencias ambientales que afectan la eficacia del liderazgo.

**Originalidad/valor** – Teóricos del liderazgo se preguntarán en qué circunstancias es efectivo el liderazgo múltiple. Gerentes de *call centers* apreciarán el valor organizacional del liderazgo orientado a la gente en el primer nivel de supervisión.



---

**Palabras clave** – *Call center*, Gerencia de Recursos Humanos, Liderazgo orientado a la gente, Marco de valores en competencia, Teoría y comportamiento organizacional

**Tipo de artículo** – Artículo de investigación

### Abstract

**Purpose** – Call centers generate stress and absenteeism in staff and the literature suggests that people-oriented leadership is the right way of supervision for such a situation. This study compared its effects versus those of other types of leadership.

**Methodology** – Absentee data of 379 representatives of customer services of a Peruvian call center were analyzed and the representatives answered a questionnaire about the Framework of Values in Competition and its four types of leadership. Day and night work shifts were compared.

**Results** – It was observed that absenteeism declines with people-oriented leadership, although only during the day shift, and the addition of leadership oriented to change, results and control devalues models.

**Limitations/implications** – Future studies should cover the performance of the worker. The findings suggest a need to re-focus the theoretical focus on environmental contingencies that affect leadership effectiveness.

**Originality/value** – Leadership theorists will ask themselves in what circumstances the multiple leadership is effective. Call center managers will appreciate the organizational value of people-oriented leadership at the first level of supervision.

**Keywords** Personnel management, Organizational theory and behaviour, Call center, Absenteeism, People-oriented leadership, Framework of values in competition

**Paper type** Research paper

## 1. Introducción

Este artículo aborda las relaciones entre el tipo de liderazgo del supervisor de *call centers* y el nivel de ausentismo de sus subordinados. Hacia fines del siglo pasado, el *call center* subcontratado era una nueva forma de organización del trabajo que crecía rápidamente gracias a la combinación de mejoras en la tecnología de computación y costos reducidos de telecomunicaciones. Mientras que los *call centers* en casa son una unidad específica dentro de una organización mayor que puede estar enfocada en otro asunto de negocios (manufactura, comercio minorista, etc.), los *call centers* subcontratados son manejados por firmas que se especializan en proveer servicios para compañías externas. Las investigaciones iniciales se centraron en los sistemas de empleo coercitivos que adoptaban estos *call centers* (Kinnie *et al.*, 2000). El trabajo en *call centers* fue caracterizado como “una línea de ensamblaje en la cabeza” (Taylor and Bain, 1999) y asemejado a un “panóptico” que controlaba virtualmente cada aspecto del comportamiento del trabajador (Ferne and Metcalf, 1998). En esa época, los *call centers* parecían estar obsesionados con el control. Sin embargo, junto a organizaciones que enfatizaban un modelo de producción masiva tipificado como un juego de tareas repetitivas, rutinarias y altamente encriptadas, Batt and Moynihan (2002) identificaron *call centers* caracterizados por un modelo de servicios profesionales que maximizaba la discreción y autonomía de los empleados. Desde entonces, un buen número de estudios ha expuesto los beneficios que surgen de la implementación de prácticas administrativas de alto compromiso con el personal (Clark, 2007; D’Cruz and Noronha, 2011; Harney and Jordan, 2008; Malhotra and Mukherjee, 2004; Schalk and Van Rijckevorsel, 2007; Schawfeli *et al.*, 2009), junto con la creación de ambientes de trabajo de punta que buscan comunicar “valores humanos” en *call centers* de producción masiva (Barnes, 2007).

Se espera que el representante de servicios al cliente (RSC) de un *call center* satisfaga ciertos estándares respecto del tiempo que le toma resolver la pregunta de un cliente, lo que incluye un tiempo hablando y un tiempo en espera, y que provea una solución para el cliente en la primera llamada. En cada llamada, el RSC debe asegurarse no solo que cada cuestión planteada por un cliente sea correctamente respondida sino también que él/ella está hablando con el cliente correcto y los detalles de la conversación son correctamente guardados por el sistema. Los *call centers* usan procedimientos estandarizados y procesos basados en *software* de tecnología de información como la implementación de mensajes pregrabados, dejar que el cliente interactúe con el sistema de información vía teclas telefónicas, y facilitar la comunicación de dos vías entre el computador y el cliente usando mensajes sintéticos (Schalk and van Rijckevorsel, 2007). Un factor común es el alto grado de estrés entre los RSC porque las tareas de trabajo y las interacciones con los clientes imponen sobrecarga de rol y conflicto de rol (Cordes and Dougherty, 1993; Singh *et al.*, 1994; Witt *et al.*, 2004). Wegge *et al.* (2006) describieron los desafíos específicos planteados por la organización del trabajo (posturas físicas, trabajo en turnos, malfuncionamiento del computador, altos niveles de bulla) y atención dividida entre demandas (escuchar y hablar, digitar datos y leer la pantalla). El conflicto de rol surge de las demandas de ser rápido y simultáneamente proporcionar un servicio de alta calidad; de allí que con frecuencia colisionen el procesamiento de clientes y su satisfacción. El conflicto también surge de las emociones negativas que aparecen cuando un cliente se queja y la obligación de manifestar sentimientos positivos (Deery *et al.*, 2002, 2010; Grandey *et al.*, 2004; Marcoux, 2012). Además, la intensidad de la monitorización automatizada del rendimiento incrementa el peso emocional (Holman *et al.*, 2002) y su propósito percibido afecta la satisfacción laboral (Welles *et al.*, 2007). Así, la regla es encontrar altas tasas de tardanzas, ausentismo, y rotación del personal en la industria del *call center* (Hutchinson *et al.*, 2000; Kleemann and Matuschek, 2002; Malhotra and Mukherjee, 2004; Rose, 2002; Schalk and van Rijckevorsel, 2007). Síntomas psicológicos y físicos frecuentemente intermedian la conexión estrés-ausentismo (Darr and Johns, 2008). Se debe notar que la tardanza es vista generalmente como una forma de ausentismo y se ve este último como una forma de conducta de retraimiento que precede al retiro (Berry *et al.*, 2012; Call *et al.*, 2015; Deery *et al.*, 2002). Usando una muestra nacional representativa de *call centers* en los Estados Unidos de Norteamérica, Batt (2002) halló menores tasas de renuncias en establecimientos que enfatizaban la participación del personal en las decisiones y en grupos. El *coaching* del supervisor (Liu and Batt, 2010) y sus acciones de apoyo (Liaw *et al.*, 2010) influyen positivamente sobre el desempeño de los empleados en *call centers*. El primer objetivo de la presente investigación fue poner a prueba una hipótesis que se infiere de esta revisión de la literatura:

- H1. El liderazgo orientado a la gente (LOG) del supervisor de *call center* está asociado con niveles reducidos de ausentismo de los subordinados.

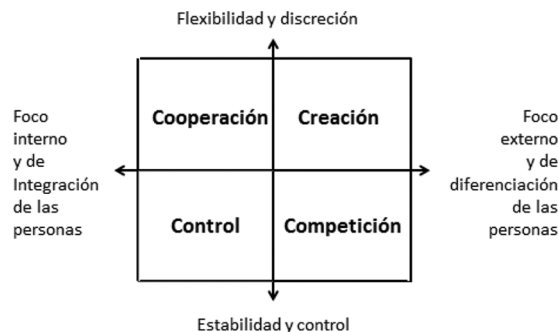
### 1.1 Teorías de liderazgo

El LOG tiene una larga historia que comienza en los años 1940/50 con el movimiento de “relaciones humanas”, ha sido parte de la importante teoría administrativa situacional de Hershey and Blanchard (1969), y ha reaparecido en el Marco de Valores en Competencia (Cameron *et al.*, 2006; Hartnell *et al.*, 2011; Quinn and Rohrbaugh, 1983).

La literatura organizacional de décadas recientes ha estado dominada por las teorías transformacional y transaccional del liderazgo (Bryman *et al.*, 2011). Usando el liderazgo transformacional, el gerente convence a su personal de que debe trascender sus propios

intereses en pro de la organización mientras que eleva las necesidades de los empleados desde preocupaciones por la sobrevivencia y la seguridad hasta preocupaciones por los logros y la autorrealización. Con el liderazgo transaccional, el gerente enfatiza recompensas extrínsecas y motiva a los subordinados mediante acuerdos contractuales para perseguir metas organizacionales, mientras se minimiza la ansiedad en el ámbito laboral y se cumplen las aspiraciones de los subordinados. El liderazgo LMX comienza como un intercambio transaccional y evoluciona hacia un intercambio transformacional. Una limitación mayor de estas teorías es que no especifican los impactos de las variables situacionales y de contexto sobre la eficacia del liderazgo (Yukl, 2011). Sus opuestos teóricos son las teorías situacionales del liderazgo, las cuales proponen que la gerencia eficaz requiere un estilo específico de liderazgo para una situación específica. Hershey and Blanchard (1969), manejando los conceptos tradicionales de liderazgo conocidos como “iniciación de estructura” y “consideración” (Hemphill and Coons, 1957), postularon que algunas situaciones demandan que el líder priorice la definición de roles de los subordinados, dé instrucciones definidas, cree patrones organizacionales, y establezca canales formales de comunicación, mientras que otras situaciones exigen un énfasis mayor en el despliegue de preocupación por el otro, intentos de reducir conflictos emocionales, esfuerzos de búsqueda de relaciones armoniosas, y una regulación efectiva de participación igualitaria. “Consideración” es equivalente a LOG. El nivel de madurez profesional y psicológica de los empleados determinaría el estilo de liderazgo correcto. Pero los fracasos empíricos de la teoría de Hershey and Blanchard (Bass, 2008; Thompson and Vecchio, 2009) han conducido a una paralización de las investigaciones sobre influencias situacionales en el liderazgo efectivo.

Una teoría situacional que también involucra al LOG es el Marco de Valores en Competencia (Cameron *et al.*, 2006; Hartnell *et al.*, 2011; Quinn and Rohrbaugh, 1983). El MVC es un modelo de culturas organizacionales que consiste en el cruce ortogonal de un factor estructural de estabilidad y control versus flexibilidad y discreción, y un factor de foco internamente orientado y de integración de las personas versus una orientación externa y de diferenciación de las personas. El cruce origina cuatro tipos de organización donde prevalecen valores de cooperación, creación, o control (Figura 1). El MVC guía la especificación de los roles de liderazgo de acuerdo a valores mutuamente exclusivos que definen la amplitud de comportamiento con la cual podría actuar un gerente (Quinn *et al.*, 1992). Uno de los pares de valores o capacidades contrastadas concierne al foco organizacional, es decir, si se prioriza resultados o relaciones (el eje horizontal en la Figura 1). El segundo par, que refleja el énfasis en la estabilidad o flexibilidad de la estructura organizacional, contrasta conductas que crean continuidad versus cambio (el eje vertical). Debido a que se ve a los cuadrantes opuestos como mutuamente excluyentes, su coexistencia en un gerente individual



**Figura 1.** La tipología de valores en competencia de Quinn y Rohrbaugh (1983) y Cameron *et al.* (2006)

representa una paradoja. El MVC es una teoría situacional porque enfatiza la dificultad inherente de abordar demandas en competencia y ofrece una estructura teórica de los comportamientos requeridos para satisfacer las demandas de cada cuadrante. LOG y liderazgos orientados al cambio, los resultados y los procesos, respectivamente, serían requeridos por las culturas de cooperación, creación, competición, y control del MVC (Lawrence *et al.*, 2009).

Sin embargo, habría un rasgo de complejidad comportamental del gerente que le permitiría lograr desempeños exitosos a través de los cuadrantes del MVC. Se define la complejidad de comportamiento como la capacidad de un líder dado para involucrarse en un amplio repertorio de conductas (Hooijberg and Quinn, 1992). De manera más precisa, esta complejidad es “la habilidad para exhibir comportamientos contrarios u opuestos (siempre que sean apropiados o necesarios) manteniendo al mismo tiempo cierta medida de integridad, credibilidad, y dirección” (Denison *et al.*, 1995, p. 526). El concepto de complejidad comportamental sugiere que es posible para un líder trascender las paradojas del MVC. Un líder conductualmente complejo puede mantener al mismo tiempo la continuidad y dirigir el cambio, así como trascender la paradoja de los resultados versus las relaciones. En suma, tal líder sería capaz de satisfacer las necesidades organizacionales múltiples y en competencia y tener éxito a través de culturas organizacionales (Lawrence *et al.*, 2009). La pregunta que sigue naturalmente es si un supervisor de *call center* que es orientado a la gente obtiene mejores comportamientos de sus subordinados si al mismo tiempo es capaz de ejercer liderazgos orientados al cambio, los resultados y los procesos.

H2. En el *call center*, la suma de los liderazgos MVC orientados al cambio, los resultados y los procesos del supervisor se asocia con caídas del ausentismo de sus subordinados, con independencia de su liderazgo orientado a la gente.

### 1.2 Turnos anormales de trabajo

Turnos anormales de trabajo son aquellos que difieren del tradicional turno diurno, es decir, cualquier trabajo que ocurre entre las 7 p.m. y las 6 a.m. (Costa, 2003). Se ha encontrado una asociación sistemática entre turnos anormales de trabajo y problemas de los trabajadores en términos de salud física o mental, seguridad, vida social y desempeño laboral (Saksvik *et al.*, 2010). Se colige que los trabajadores en turnos anormales de trabajo están más necesitados de un líder que los apoye, es decir, una supervisión orientada a la gente, que aquellos en turnos diurnos.

H3. El LOG del supervisor de *call center*, pero no la suma de los otros tipos de liderazgo del MVC, se asocia con reducciones del ausentismo de los subordinados en turnos anormales en mayor medida que con aquellos en turnos diurnos.

La presente investigación pone a prueba las hipótesis 1, 2, y 3 bajo el supuesto de que las relaciones entre las variables abordadas son básicamente constantes a través de los contextos nacionales en que operan los *call centers*.

## 2. Método

### 2.1 Contexto

La organización estudiada (Org) es parte de un conglomerado internacional de servicios situado segundo en el *ranking* mundial y tiene 15 por ciento del mercado latinoamericano de *call centers*. Org ha operado en el Perú durante más de 10 años proporcionando empleo a más

---

de 5.000 trabajadores en Lima Metropolitana. Los empleados se dividen entre una división Móviles Exterior dedicada a atender a una compañía telefónica de otro país sudamericano y una división que tiene clientes de varios campos (banca, seguros, gobierno, etc.). La división Móviles Exterior exhibe un promedio de ausentismo de 7.9 por ciento que representa una pérdida de 5.5 por ciento de su ingreso.

## 2.2 Participantes

Los 728 RSC de la división Móviles Exterior de Org fueron invitados a participar en una encuesta en línea. Todos ellos tenían responsabilidades tanto de llamar a clientes como de responder a ellos. Sus códigos de empleado sirvieron para relacionar sus respuestas a sus datos personales y de trabajo en los archivos de personal de Org.

## 2.3 Mediciones

**2.3.1 Ausentismo.** Org mide el ausentismo de sus empleados usando un marcador de asistencia, control de vacaciones y administración de dispensas médicas. El indicador se refiere a ausencias no certificadas.

**2.3.2 Cultura organizacional.** El Instrumento de Evaluación de la Cultura Organizacional (IECO) incluye seis ítems que se refieren al rasgo dominante de la organización, el tipo de liderazgo, la administración del personal, el énfasis estratégico, el factor unificador y el criterio de éxito. Cada ítem del IECO típicamente solicita al participante distribuir 100 puntos entre las cuatro opciones de respuesta que representan a las cuatro culturas del MVC (Cameron and Quinn, 1999). Las estructuras psicométrica y factorial del IECO han sido evaluadas en diversos contextos con resultados positivos (Choi *et al.*, 2010; Pierce, 2004), Albarracín and de Lema (2011) y Ramos *et al.* (2007) han presentado resultados latinoamericanos. Sin embargo, se ha demostrado en el Perú que pedir al participante la elección de una de las cuatro opciones de respuesta —en lugar de distribuir 100 puntos— proporciona descripciones más nítidas y válidas de la cultura organizacional (León *et al.*, 2017). En la presente investigación, se usó este procedimiento y, así, la respuesta elegida fue calificada con 1 y cada una de las otras tres opciones fue calificada con 0.

**2.3.3 Liderazgo del supervisor.** Lawrence *et al.* (2009) desarrollaron un instrumento de medición de la complejidad comportamental del líder en el contexto del MVC (CVFMBI, por sus siglas en inglés). Sus análisis produjeron cuatro factores equivalentes a los cuatro cuadrantes del MVC. El LOG, requerido por la cultura de cooperación implica motivar la participación, desarrollar al personal, y reconocer sus necesidades. El liderazgo orientado al cambio requerido por la cultura de creación implica anticipar las necesidades del cliente, iniciar cambios significativos, e inspirar a la gente para que exceda las expectativas. El liderazgo orientado a los resultados requerido por la cultura de competición implica enfocarse en la competición, mostrar una fuerte ética del trabajo y enfatizar la rapidez. El liderazgo orientado a los procesos requerido por la cultura de control implica clarificar políticas, esperar un trabajo preciso, y controlar los proyectos. Se obtuvo una versión española del CVFMBI a través de la traducción de ida y vuelta del inglés de los 36 ítems del cuestionario, a razón de nueve por orientación del liderazgo.

**2.3.4 Otras variables.** Otros datos usados en la investigación incluyeron género, edad, nivel de educación, número de hijos, turno, y número de horas trabajadas.

## 2.4 Estrategia analítica

Los puntajes de ausentismo en Org estuvieron sesgados hacia la derecha; la estadística de Kolgomorov-Smirnov reveló al nivel de significación  $p < 0.001$  que la distribución no era

normal. Tampoco fueron normales los puntajes de liderazgo. De allí que fue necesario utilizar *bootstrapping* en todos los análisis estadísticos. Para la prueba de las hipótesis se utilizó regresiones múltiples en ocho modelos que contenían desde una hasta ocho variables.

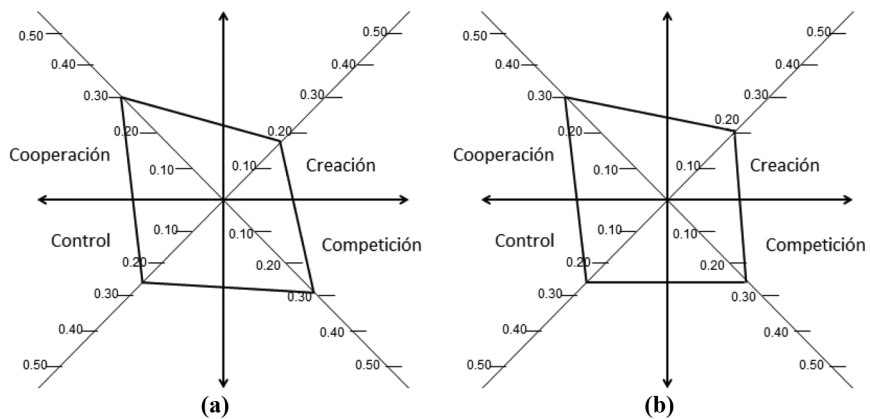
### 3. Resultados

#### 3.1 Análisis preliminares

El 64,8 del personal de Móviles Exterior de Org es femenino. A su vez, la diferencia de género es mayor en el turno diurno que en los turnos anormales ( $p = 0.05$ ); es decir, proporcionalmente hay más hombres en los turnos de la tarde y de la noche que en el de la mañana. Los 728 RSC tenían información sobre ausentismo, 390 respondieron a los seis ítems del IEEO, y 379 llenaron completamente el CVFMBI. Quienes no respondieron al CVFMBI presentaban mayor ausentismo (0,049) que quienes respondieron (0,043), una diferencia significativa ( $t = -2.118, p = 0.035$ ). La diferencia en ausentismo entre el turno de la mañana (0,040) y los de la tarde/noche (0,046) no fue significativa ( $t = -1.700, p = 0.090$ ).

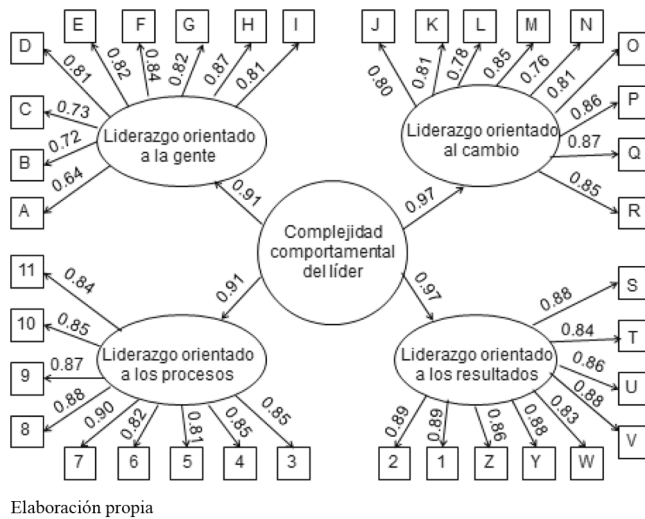
Org fue descrita por los RSC como desbalanceada en términos de cultura. Predominan valores de cooperación, mientras que los valores de creación están menos desarrollados que los de competición y control (Figura 2). Dados estos resultados, el MVC sugeriría que el liderazgo orientado a la gente es la orientación supervisora con mayor probabilidad de éxito y la orientación al cambio la de menor probabilidad de éxito en Org.

En un análisis de factores confirmatorio de los 36 ítems del CVFMBI usando R (R Core Team, 2015) con el paquete Lavaan (Lavaan, 2012), un gran factor latente de complejidad comportamental y cuatro subfactores latentes de LOG y liderazgos orientados al cambio, los resultados y los procesos emergieron con las cargas factoriales que aparecen en la Figura 3. Los indicadores de ajuste del modelo fueron regulares (Tucker-Lewis Index = 0.920) o muy buenos (Root mean square error of approximation = 0.027; standardized root mean square residual = 0.035) de acuerdo a criterios convencionales (Schreiber *et al.*, 2006). La suma de nueve puntajes de ítem por factor produjo puntajes por factor de alta confiabilidad en cuanto a consistencia interna; los  $\alpha$  van desde 0.940 hasta 0.968, mientras que el  $\alpha$  de la escala de 36 ítems para el turno de la mañana fue 0.985 y por la tarde/noche 0.983. Los puntajes usados en los análisis subsiguientes son tres, correspondientes a LOG, la suma de los otros liderazgos del MVC



**Figure 2.**  
Diagramación de las descripciones de cultura en los turnos de la mañana (a) y tarde/noche (b)

Elaboración propia



**Figure 3.** Cargas factoriales de los ítems del CVFMBI y los factores de segundo orden

(cambio + resultados + procesos), y la suma de los cuatro liderazgos (complejidad comportamental).

La Tabla I presenta las medias, desviaciones estándar y correlaciones entre las variables de estudio en el turno de la mañana y la Tabla II en los de la tarde y noche. El tiempo en Atento (14 meses) sugiere una tasa de rotación de personal muy alta en Org. La única diferencia significativa observada entre los dos tipos de turno se refiere al número de hijos, mayor para los empleados del turno diurno ( $t = 2.001, p = 0.045$ ). Se puede notar que el ausentismo correlaciona negativamente con la edad, el número de horas trabajadas, y el tiempo en Org, mientras que los dos puntajes de liderazgo están altamente correlacionados entre sí pero ostentan correlaciones bajas con las otras variables.

No.	Variable	Media	DE	1	2	3	4	5	6	7	8
1	Edad (años)	24.59	7.25	-							
2	Nivel de educación	1.09	0.29	-0.005	-						
3	Número de hijos	0.44	0.76	0.504	0.086	-					
4	Horas trabajadas	7.86	2.03	0.085	0.041	0.035	-				
5	Tiempo en Org (meses)	14.38	8.16	0.172	0.015	0.153	-0.008	-			
6	Orientación a personas	35.13	7.74	-0.026	-0.082	-0.041	-0.197	-0.140	-		
7	Otros liderazgos	107.4	21.63	-0.083	-0.049	-0.058	-0.118	-0.151	0.835	-	
8	Ausentismo	0.04	0.04	-0.049	0.159	0.124	-0.043	-0.161	-0.139	-0.034	-
9	Género (M = 1, H = 2)	1.32	0.47	-0.117	0.119	-0.233	-0.052	-0.146	0.021	0.070	-0.027

Elaboración propia

**Tabla I.** Medias, desviaciones estándar (DE) y correlaciones entre las variables del estudio en el turno de la mañana ( $N = 180$ )



**Tabla II.**  
Medias, desviaciones estándar (DE) y correlaciones entre las variables del estudio en los turnos de la tarde y noche (N = 180)

No.	Variable	Media	DE	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	Edad (años)	23.52	7.13	-								
2	Nivel de educación	1.11	0.32	0.118	-							
3	Número de hijos	0.29	0.65	0.431	0.194	-						
4	Horas trabajadas	7.82	1.62	0.226	0.029	0.105	-					
5	Tiempo en Org (meses)	14.42	6.73	0.385	-0.030	0.130	0.206	-				
6	Orientación a personas	33.76	7.95	-0.180	-0.072	0.048	-0.044	-0.097	-			
7	Otros liderazgos	104.8	20.59	0.002	-0.009	0.130	0.020	-0.052	0.853	-		
8	Ausentismo	0.04	0.04	-0.171	0.051	-0.011	0.283	-0.318	0.010	0.022	-	
9	Género (M = 1, H = 2)	1.39	0.49	-0.004	-0.001	-0.131	-0.005	-0.041	-0.118	-0.097	0.007	

Elaboración propia

**Table III.**  
Coeficientes estandarizados de regresión del ausentismo sobre otras variables del estudio, según modelo de regresión, en el turno de la mañana (N = 180)

Variables	Modelos de regresión							
	1	2	3	4	5	6	7	8
LOG	-0.14+	-0.37**	-0.36*	-0.34*	-0.33*	-0.36*	-0.38**	-0.38**
Otros liderazgos		0.27*	0.26+	0.25+	0.25+	0.26+	0.25+	0.26*
Edad			-0.04	-0.04	-0.13	-0.12	-0.09	-0.09
Nivel de educación				0.14	0.13	0.13	0.13	0.14
Número de hijos					0.18	0.17+	0.19+	0.17
Horas trabajadas						-0.09	-0.09	-0.10
Tiempo en Org							-0.19*	-0.20*
Género								-0.06
<i>Varianza explicada</i>	<i>0.02</i>	<i>0.04</i>	<i>0.04</i>	<i>0.06</i>	<i>0.09</i>	<i>0.09</i>	<i>0.13</i>	<i>0.13</i>

**Notas:** + $p < 0.10$ ; \* $p < 0.05$ ; \*\* $p < 0.01$ ; \*\*\* $p < 0.001$ , bootstrapped; Elaboración propia

**Tabla IV.**  
Coeficientes estandarizados de regresión del ausentismo sobre otras variables del estudio, según modelo de regresión, en los turnos de tarde y noche (N = 180)

Variables	Modelos de regresión							
	1	2	3	4	5	6	7	8
LOG	0.01	-0.03	-0.04	-0.03	-0.02	-0.07	-0.12	-0.11
Otros liderazgos		0.05	0.06	0.05	0.03	0.08	0.11	0.10
Edad			-0.17**	-0.18**	-0.21**	-0.15*	-0.05	-0.05
Nivel de educación				0.07	0.06	0.06	0.04	0.04
Número de hijos					0.06	0.06	0.05	0.05
Horas trabajadas						-0.26**	-0.23*	-0.23*
Tiempo en Org							-0.26***	-0.26***
Género								0.03
<i>Varianza explicada</i>	<i>0.00</i>	<i>0.00</i>	<i>0.03</i>	<i>0.04</i>	<i>0.04</i>	<i>0.10</i>	<i>0.16</i>	<i>0.16</i>

**Notas:** + $p < 0.10$ ; \* $p < 0.05$ ; \*\* $p < 0.01$ ; \*\*\* $p < 0.001$ , bootstrapped; Elaboración propia

3.2 Prueba de las hipótesis del estudio

Varios modelos de regresión fueron implementados con los participantes del turno diurno (Tabla III). El LOG del supervisor estuvo asociado negativa y significativamente con el ausentismo mientras que Otros Liderazgos tuvo efectos positivos, es decir, estuvo relacionado con aumentos del ausentismo. En cambio, en los turnos anormales, ni LOG ni los otros liderazgos presentaron efectos significativos (Tabla IV). En el turno diurno se observó una tendencia a mayor ausentismo con el número de hijos y un fuerte efecto del tiempo de trabajo con Org asociado negativamente al ausentismo. El número de hijos fue irrelevante en los turnos anormales, pero se replicó la influencia del tiempo trabajando en Org. La edad apareció como un factor importante en varios modelos de regresión en los turnos anormales, pero el efecto etario se explica por el tiempo trabajado en Org, que correlaciona con la edad.

La Tabla V presenta los coeficientes estandarizados de regresión del ausentismo sobre Otros liderazgos y Complejidad comportamental calculados bajo siete de los ocho modelos de regresión de las Tablas III y IV, revelando que Otros liderazgos carece de validez predictiva y la adición de Otros liderazgos a LOG le hace perder capacidad predictiva.

4. Discusión

El estudio confirma los hallazgos de la literatura sobre los efectos benéficos de LOG en *call centers* con el agregado de demostrar que estos efectos no se limitan a los hallazgos previos en las áreas del estrés y el desempeño laboral sino también ocurren respecto del ausentismo del personal; sin embargo, se observó el efecto benéfico de LOG solamente en la mitad de la muestra, correspondiente al turno diurno. Es decir, los resultados del estudio son consistentes con la hipótesis 1 solo hasta cierto punto, pues LOG no alcanzó efectos significativos sobre el ausentismo de los subordinados en los turnos anormales. Para explicar tal limitación, no se puede considerar que la población del turno de la mañana presente una mayor diferencia de género a favor de las mujeres que la de los turnos de la tarde y noche, así como un mayor número de hijos, pues las regresiones múltiples controlaron los efectos de estas variables. Para entender el fenómeno conviene partir del supuesto de que LOG hace más atractivo asistir cotidianamente a Org. Este atractivo debe ser comparado con el atractivo de no ir a trabajar, que podría ser mayor para la población diurna considerando que durante la mañana y tarde es posible realizar una serie de tareas domésticas y fuera de casa que suelen realizarse de día. El atractivo de no ir a trabajar podría ser más limitado para los empleados en los turnos anormales; por ejemplo, estos empleados, al quedarse en sus casas, en lugar de resolver problemas de los hijos, se

**Tabla V.**  
Coeficientes estandarizados de regresión del ausentismo sobre otros liderazgos (cambio + resultados + procesos) y complejidad comportamental del líder (LOG + cambio + resultados + procesos) bajo los modelos de regresión de las tablas 3 y 4 exceptuando el modelo 2, según turno (N = 180 en cada turno)

Turnos y variables	Modelos de regresión							
	1	3	4	5	6	7	8	
<i>Turno diurno</i>								
Otros liderazgos	-0.03	-0.04	-0.03	-0.03	-0.03	-0.06	-0.06	
Complejidad comportamental	-0.06	-0.07	-0.06	-0.06	-0.06	-0.09	-0.09	
<i>Turnos anormales</i>								
Otros liderazgos	0.02	0.02	0.02	0.02	0.02	0.01	0.01	
Complejidad comportamental	0.02	0.02	0.02	0.01	0.01	-0.00	0.00	

Elaboración propia

limitarían a verlos dormir. Una explicación alternativa podría centrarse en el esfuerzo que se necesita desplegar para asistir a Org, mayor en las horas punta de la mañana que en la tarde o noche. El atractivo de ir a trabajar a Org, aumentado por LOG, ayudaría más en la aplicación de esfuerzo en la mañana, pues es muy fácil acceder al centro de trabajo al mediodía o final de la tarde.

La hipótesis 2 no solo careció de respaldo empírico. Los liderazgos orientados al cambio, los resultados y los procesos, además de carecer de relación significativa con el ausentismo, disminuyeron la capacidad predictiva de LOG cuando fueron sumados a este. Peor aún, los componentes de estos tipos de liderazgo no correlacionados con LOG se asociaron con incrementos del ausentismo. El problema estadístico de la multicolinealidad existente entre LOG y Otros liderazgos puede explicar parte de los niveles de significación observados cuando ambos entraron en el mismo modelo de regresión, pero no el hecho de que los coeficientes estandarizados de regresión en sí mismos alcanzaran valores tan opuestos como  $-0.38$  ( $p < 0.001$ ) para LOG y  $0.26$  ( $p < 0.05$ ) para Otros liderazgos.

La contradicción de la hipótesis 3 por los resultados del estudio, además de explicarse por las diferencias en atractivo de no ir a trabajar en uno u otro tipo de turno, podría atribuirse, al menos en parte, a autoselección de los empleados para trabajar en turnos diurnos o anormales. La naturaleza de la(s) variable(s) diferenciadora(s), sin embargo, no se hace evidente.

Las limitaciones del estudio son varias. La muestra que respondió al CVFMBI estuvo sesgada, pues quienes no la respondieron presentaban mayor ausentismo; una muestra más representativa podría haber llevado a conclusiones más firmes. Los hallazgos no son generalizables más allá del área del ausentismo; todavía falta demostrar en Org si LOG también se asocia con las tardanzas y la rotación del personal y con variables que no están en su base mecanizada de datos, como la calidad del desempeño según Org y según sus clientes. Finalmente, no se indagó sobre las diferencias existentes entre el personal de los diversos turnos más allá de las variables estudiadas.

Los hallazgos del estudio tienen relevancia teórica para el tema del liderazgo efectivo. El que LOG, pero ninguno de los otros tipos de liderazgo del MVC, se hallara relacionado al ausentismo del personal refuerza los enfoques situacionales de la efectividad del liderazgo. Lo mismo hace el hecho de que LOG fuera efectivo en el turno de la mañana pero no en los de la tarde/noche. Durante demasiado tiempo ha prevalecido la idea de que hay una receta de liderazgo (transformacional, transaccional, LMX, complejidad comportamental) buena para toda situación; los hallazgos presentes sugieren la conveniencia de desarrollar teorías que predigan bajo qué situaciones específicas ciertos tipos de liderazgo conseguirán éxito. El MVC puede ser un modelo apropiado para el desarrollo de este tipo de teoría; el MCV recibió apoyo empírico en el presente estudio al encontrarse que, en una cultura donde prevalecen valores de cooperación (Org), el tipo más exitoso de liderazgo fue LOG. La pregunta que sigue es si LOG será efectivo en *call centers* donde prevalece una cultura organizacional de control u otras culturas.

Los hallazgos tienen relevancia práctica para los *call centers*, incluido Org. Programas de capacitación de supervisores en manejo de grupos de trabajo con una orientación a la gente tienen una alta probabilidad de reducir los niveles de ausentismo. Los presentes hallazgos sugieren que los *call centers* deben estar advertidos de que un énfasis en otros tipos de liderazgo puede traer resultados contraproducentes. Una orientación del supervisor al cambio puede ser altamente disfuncional en ese contexto, y las orientaciones a los resultados y los procesos deberían administrarse con prudencia.

---

**Referencias**

- Albarracín, E.J.G. y De Lema, D.G.P. (2011), "Cultura organizacional y rendimiento de las mypes de mediana y alta tecnología: un estudio empírico en Cali, Colombia", *Cuadernos De Administración y Organización*, Vol. 24 No. 42, pp. 125-145.
- Barnes, A. (2007), "The construction of control: the physical environment and the development of resistance and accommodation within call centres", *New Technology, Work and Employment*, Vol. 22 No. 3, pp. 246-259.
- Bass, B.M. (2008), *The Bass Handbook of Leadership: theory, Research, and Managerial Application*, 4th edition, Free Press, New York, NY.
- Batt, R. (2002), "Managing customer services: human resource practices, quit rates, and sales growth", *Academy of Management Journal*, Vol. 45 No. 3, pp. 587-597.
- Batt, R. y Moynihan, L. (2002), "The viability of alternative call centre production models", *Human Resource Management Journal*, Vol. 12 No. 4, pp. 14-34.
- Berry, C.M., Leelchook, A.M. y Clark, M.A. (2012), "A meta-analysis of the interrelationships between employee lateness, absenteeism, and turnover: implications for models of withdrawal behavior", *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 33 No. 5, pp. 678-699.
- Bryman, A., Collison, D., Grint, K., Jackson, B. y Uhl-Bien, M. (Eds). (2011), *The SAGE Handbook of Leadership*, Sage, Thousand Oaks, CA.
- Call, M.L., Nyberg, A.J., Plyhart, R.E. y Weekley, J. (2015), "The dynamic nature of collective turnover and unit performance: the impact of time, quality, and replacements", *Academy of Management Journal*, Vol. 58 No. 4, pp. 1208-1232.
- Cameron, K.S. y Quinn, R.E. (1999), "An introduction to changing organizational culture", *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework*, Jossey-Bass, San Francisco, CA
- Cameron, K.S., Quinn, R.E., DeGraff, J. y Thakor, A.V. (2006), *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework*, Elgar, Northampton, MA.
- Choi, Y.S., Seo, M., Scott, D. y Martin, J.J. (2010), "Validation of the organizational culture assessment instrument: an application of the Korean version", *Journal of Sport Management*, Vol. 24 No. 2, pp. 169-189.
- Clark, E.E. (2007), "Characteristics of work organisation in UK and Philippine call centres", *Team Performance Management: An International Journal*, Vol. 13 Nos 7/8, pp. 227-243.
- Cordes, C.L. y Dougherty, T.W. (1993), "A review and integration of research on job burnout", *Academy of Management Review*, Vol. 18 No. 4, pp. 621-656.
- Costa, G. (2003), "Factors influencing health of workers and tolerance to shiftwork", *Theory in Ergonomic Science*, Vol. 4 Nos 3/4, p. 25.
- D'Cruz, P. y Noronha, E. (2011), "High commitment management practices re-examined: the case of Indian call centres", *Economic and Industrial Democracy*, Vol. 33 No. 2.
- Darr, W. y Johns, G. (2008), "Work strain, health, and absenteeism: a meta-analysis", *Journal of Occupational Health Psychology*, Vol. 13 No. 4, pp. 293-318.
- Deery, S.J., Iverson, R.D. y Walsh, J.T. (2002), "Work relations in telephone call centres: understanding emotional exhaustion and employee withdrawal", *Journal of Management Studies*, Vol. 39 No. 4, pp. 471-496.
- Deery, S.J., Iverson, R.D. y Walsh, J.T. (2010), "Coping strategies in call centres: work intensity and the role of co-workers and supervisors", *British Journal of Industrial Relations*, Vol. 48 No. 1, pp. 181-200.
- Denison, D.R., Hooijberg, R. y Quinn, R.E. (1995), "Paradox and performance: toward a theory of behavioral complexity in managerial leadership", *Organization Science*, Vol. 6 No. 5, pp. 524-540.
- León, F.R., Morales, O. y Otoya, O. (2017). Hacia descripciones nitidas de la cultura organizacional, (En revisión).

- Fernie, S. y Metcalf, D. (1998), *(Not) Hanging on the Telephone: Payment Systems in the New Sweatshops*, CEPDP, 390, Centre for Economic Performance, London School of Economics and Political Science, London, England.
- Grandey, A.A., Dickter, D.N. y Sin, H.-P. (2004), "The customer is not always right: customer aggression and emotion regulation of service employees", *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 25 No. 3, pp. 1-22.
- Harney, B. y Jordan, C. (2008), "Unlocking the black box: line managers and HRM-performance in a call centre context", *International Journal of Productivity and Performance Management*, Vol. 57 No. 4, pp. 275-296.
- Hartnell, C.A., Yi Ou, A. y Kinicki, A. (2011), "Organizational culture and organizational effectiveness: a meta-analytic investigation of the competing values framework's theoretical suppositions", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 96 No. 4, pp. 677-694.
- Hemphill, J.K. y Coons, A.E. (1957), "Development of the leader behavior description questionnaire", Stogdill, E.R.M. and Coons, A.E. (Eds), *Leader Behavior: Its Description and Measurement*, Ohio State University, Columbus, OH
- Hershey, P. y Blanchard, K.H. (1969), "Life cycle theory of leadership", *Training & Development Journal*, Vol. 23, pp. 26-33.
- Holman, D., Chissick, C. y Totterdell, P. (2002), "The effects of performance monitoring on emotional labor and well-being in call centers", *Motivation and Emotion*, Vol. 26 No. 1, pp. 57-81.
- Hooijberg, R. y Quinn, R.E. (1992), "Behavioral complexity and the development of effective managers", Phillips, E.R.L. and Hunt, J.G. (Eds), *Strategic Management: A Multiorganizational-Level Perspective*, Quorum, New York, NY
- Hutchinson, S., Purcell, J. y Kinnie, N. (2000), "Evolving high commitment management and the experience of the RAC call centre", *Human Resource Management Journal*, Vol. 10 No. 1, pp. 63-78.
- Kinnie, N., Hutchinson, S. y Purcell, J. (2000), "Fun and surveillance: the paradox of high commitment management in call centres", *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 11 No. 5, pp. 967-985.
- Kleemann, F. y Matuschek, I. (2002), "Between job and satisfaction: motivations and career orientations of German 'high quality' call centre employees", *Electronic Journal of Sociology*, Vol. 6, pp. 2-10.
- Lavaan, R.I. (2012), "An R package for structural equation modeling", *Journal of Statistical Software*, Vol. 48 No. 2, pp. 1-36.
- Lawrence, K.A., Lenk, P. y Quinn, R.E. (2009), "Behavioral complexity in leadership: the psychometric properties of a new instrument to measure behavioral repertoire", *Leadership Quarterly*, Vol. 20 No. 2, pp. 87-102.
- Liaw, Y.J., Chi, N.W. y Chuang, A. (2010), "Examining the mechanisms linking transformational leadership, employee customer orientation, and service performance: the mediating role of perceived supervisor and co-worker support", *Journal of Business and Psychology*, Vol. 25 No. 3, pp. 477-492.
- Liu, X. y Batt, R. (2010), "How supervisors influence performance: a multilevel study of coaching and group management in technology-mediated services", *Personnel Psychology*, Vol. 63 No. 2, pp. 265-298.
- Malhotra, N. y Mukherjee, A. (2004), "Satisfaction on service quality of customer contact employees in banking call centres", *Journal of Services Marketing*, Vol. 18 No. 3, pp. 162-174.
- Marcoux, G. (2012), "The work of customer service representatives in a Canadian call center: role distance and management of emotions at work", *Business Studies Journal*, Vol. 4 No. 1, pp. 1-20.
- Pierce, J.G. (2004), "Is the organizational culture of the United States army congruent with the professional development of its senior level officer corps?", available at: [www.strategicstudiesinstitute.army.mil](http://www.strategicstudiesinstitute.army.mil) (accessed 22 octubre 2013).
- Quinn, R.E. y Rohrbaugh, J. (1983), "A spatial model of effectiveness criteria: towards a competing values approach to organizational analysis", *Management Science*, Vol. 29 No. 3, pp. 363-377.

- 
- Quinn, R.E., Spreitzer, G.M. y Hart, S.L. (1992), "Integrating the extremes: crucial skills for managerial effectiveness", *Executive and Organizational Continuity: Managing the Paradoxes of Stability and Change*, Jossey-Bass, San Francisco.
- R Core Team (2015), *R: A Language and Environment for Statistical Computing*, R Foundation for Statistical Computing, Vienna.
- Ramos, P.J.M., Fierro, J.O.O. y Cisneros, J.C.E. (2007), "Relación entre la cultura organizacional y el desempeño de la organización: un estudio en empresas maquiladoras de la ciudad de Chihuahua", *Revista De Estudios En Contaduría, Administración e Informática*, Vol. 2 No. 3, pp. 77-100.
- Rose, E. (2002), "The labour process and union commitment within a banking services call centre", *The Journal of Industrial Relations*, Vol. 44 No. 1, pp. 40-61.
- Saksvik, I.V., Bjorvatn, B., Hetland, H., Sandal, G.M. y Pallesen, S. (2010), "Individual differences in tolerance to shift-work: a systematic review", *Sleep Medicine Reviews*, Vol. 15 No. 4, pp. 221-225.
- Schalk, R. and van Rijckevorsel, A. (2007), "Factors influencing absenteeism and intention to leave in a call centre", *New Technology, Work and Employment*, Vol. 22 No. 3, pp. 260-274.
- Schawfeli, W.B., Bakker, A.B. y van Rehnen, W. (2009), "How changes in job demands and resources predict burnout, work engagement, and sickness absenteeism", *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 30, pp. 893-917.
- Schreiber, J.B., Stage, F.K., King, J., Nora, A. y Barlow, E.A. (2006), "Reporting structural equation modeling and confirmatory factor analysis results: a review", *The Journal of Educational Research*, Vol. 99 No. 6, pp. 323-337.
- Singh, J., Goolsby, J.R. y Rhoads, G.K. (1994), "Behavioral and psychological consequences of boundary spanning burnout of customer service representatives", *Journal of Marketing Research*, Vol. 31 No. 4, pp. 558-569.
- Taylor, P. y Bain, P. (1999), "An assembly line in the head: work and employee relations in the call centre", *Industrial Relations Journal*, Vol. 30 No. 2, pp. 101-117.
- Thompson, G. and Vecchio, R.P. (2009), "Situational leadership theory: a test of three versions", *The Leadership Quarterly*, Vol. 20 No. 5, pp. 837-848.
- Wegge, J., van Dick, R., Fisher, G.K., West, M.A. y Dawson, J.F. (2006), "A test of basic assumptions of affective events theory (AET) in call centre work", *British Journal of Management*, Vol. 17 No. 3.
- Welles, D.L., Moorman, R.H. y Werner, J.M. (2007), "The impact of the perceived purpose of electronic performance monitoring on an array of attitudinal variables", *Human Resource Development Quarterly*, Vol. 18 No. 1, pp. 121-138.
- Witt, L.A., Andrews, M.C. y Carlson, D.S. (2004), "When conscientiousness isn't enough: emotional exhaustion and performance among call center customer service representatives", *Journal of Management*, Vol. 30 No. 1, pp. 149-160.
- Yukl, G. (2011), "Contingency theories of effective leadership", En Bryman, A., Collison, D., Grint, K., Jackson, B. and Uhl-Bien, M. (Eds), *The SAGE Handbook of Leadership*, Sage, Thousand Oaks, CA, pp. 286-298.

**Corresponding author**

Federico R. León can be contacted at: federicorleone@gmail.com

---

For instructions on how to order reprints of this article, please visit our website:

[www.emeraldgrouppublishing.com/licensing/reprints.htm](http://www.emeraldgrouppublishing.com/licensing/reprints.htm)

Or contact us for further details: [permissions@emeraldinsight.com](mailto:permissions@emeraldinsight.com)