

Liderazgo en un centro de atención telefónica de una empresa comercializadora y distribuidora de energía eléctrica en el noroeste de México **(leadership in a call center of a company marketer and distributor electricity in northwest Mexico)**

María Elena Saavedra Cota[♦]

Juan Patricio Galindo Mora[♦]

José Ángel Coronado Quintana^{*}

Abstract. Using the Multifactor Leadership theoretical model (Bass and Avolio, 1995) was diagnosed the perceived leadership style by 161 workers of a Regional Call Center of a Mexican public company in charge of distribution and marketing of electricity. We used the short version of the MLQ (Multifactor Leadership Questionnaire), Likert-scaled, validating its internal reliability (Cronbach's alpha for each dimension). Statistical analysis included the overall narrative and the use of structural equations (SPSS 19 and Amos, 19). Model results showed the data are consistent with the proposed research model, with a $\chi^2(2)=51.26$, $df=31$, $p=0.012$, $\chi^2/df=1.65$, $RMSEA=0.064$, $CFI=0.99$, $NFI=0.96$ and $TLI=.98$). In general, all goodness of fit indicators manifest a good model fit. The results emphasized the importance of a good transactional leadership style complemented by a good transformational leadership style, to achieve good employee extra effort, effectiveness, and satisfaction.

Keywords: call center, leadership styles, structural equation, transformational leadership, transactional leadership

JEL: M50, C30.

Resumen. Mediante el modelo teórico del Liderazgo Multifactorial (Bass y Avolio, 1995) fue diagnosticado el liderazgo percibido por 161 trabajadores de un Centro de Atención Telefónica Regional, en una empresa pública, mexicana, distribuidora y comercializadora de

[♦] Universidad de Sonora, Luis Donaldo Colosio y Reforma Hermosillo Sonora, México.
Email: maelena@pitic.uson.mx

[♦] Universidad Autónoma de Nuevo León, San Nicolás de los Garza, N.L., México.
Email: patricio.galindom@hotmail.com

^{*} Universidad de Sonora, Luis Donaldo Colosio y Reforma Hermosillo Sonora, México.
Email: coronado@pitic.uson.mx

electricidad. Se utilizó la versión corta del MLQ (Multifactor Leadership Questionnaire), con escalamiento de Likert, validándose su confiabilidad interna (alpha de Cronbach por dimensión). El análisis estadístico comprendió la parte descriptiva general y el uso de ecuaciones estructurales (SPSS, 19 y Amos, 19). Los resultados del modelo manifestaron que los datos concuerdan con el modelo de investigación propuesto, con una $\chi^2(2)=51.26$, $gl=31$, $p=0.012$, $\sqrt{2}/gl=1.65$, aceptándose H_a (RMSEA=.064, índices de comparación CFI=0.99, NFI=0.96 y TLI=0.98). Los resultados enfatizaron la importancia del liderazgo transformacional complementado con el estilo transaccional para obtener la satisfacción del cliente, del empleado y la productividad de la organización.

Palabras claves: centro de atención telefónica, ecuaciones estructurales, estilos de liderazgo, liderazgo transformacional, liderazgo transaccional

Introducción

Las organizaciones desean obtener altos estándares de productividad, para lo cual, establecen estrategias que les permitan proveer servicios de calidad a sus clientes. En el desarrollo de dichas estrategias, se han considerado a los Call Centre como importantes escenarios de servicio y contacto entre las organizaciones y sus clientes.

Los Centros de Atención Telefónica (Call Centre), desde los años 1990s han sido la más importante forma de contacto con los clientes en las economías de la información. Éstos se han convertido en un generador de empleos, para millones de personas en Estados Unidos y cientos de miles en selectos países de Europa, Australia y recientemente, en India. Desde entonces, aunque la literatura a este respecto no es muy abundante, Russell (2008) ofrece en su publicación un interesante análisis relativo a la investigación que sobre los Call centre ha sido estudiada durante una década. Con respecto a la gestión del recurso humano, dicho autor resalta las diversas perspectivas y en lo que hace a la administración de recursos humanos, se ofrecen algunas relaciones interesantes, como la que ofrece Kinnie et al. (2000a) quien estudia la paradójica relación, entre la vigilancia que ejerce la supervisión de los Call centre y el intento de incluir actividades de diversión como amortiguantes. En este contexto, los esfuerzos deliberados van enfocados para crear culturas idiosincrásicas a través de la participación del personal en juegos de construcción y otros previstos por la administración para fomentar actividades sociales intentando mejorar los aspectos más

opresivos del proceso de trabajo en los Call-centre. Algunos autores (Russell, 2002) han estudiado la “sociabilidad manufacturera” (tipo maquila) que ha caracterizado a muchos centros de llamadas, en tanto que Townsend (2004) y van der Broek (2002) han enfatizado la importancia de trabajar en la construcción y desarrollo equipos de trabajo. Otros investigadores (Batt 1999, 2000, 2002; Hutchison et al. 2000), por su parte, han resaltado la posibilidad de emplear sistemas de prácticas tendientes a desarrollar sistemas de trabajo de alto rendimiento [HPWS], en tanto que otras aproximaciones lo han intentado mediante los llamados TQM [administración de la calidad total] y procesos de re ingeniería en los Call-centre (Knights and McCabe 1997, 1998). Resulta interesante observar las evidencias encontradas en los casos de estudio de Kinnie et al. (2000b) y Hutchison et al. (2000) quienes comentan las prácticas intituladas “administración de alto compromiso” en las cuales se identifican con el fomento de prácticas de equipos de trabajo (team-building) cuyas actividades estén enfocadas al factor diversión, pero también en que la administración efectúe un selectivo reclutamiento y selección, entrenamiento enfocado, comunicación en dos sentidos, desempeño vinculado con la compensación y seguridad en el empleo y, no sólo, en aliviar las funciones de control de la alta vigilancia electrónica, sino en generar compromiso con los objetivos organizacionales en lo que respecta a la fuerza de trabajo.

El liderazgo es un tema que incide de manera importante en la administración de personal de un Call-centre, en especial cuando el número de transacciones que diariamente se generan entre clientes y personal de la organización estudiada, puede ser generadora de estrés (Coronado, et al, 2010) e influir en el compromiso del personal hacia las metas de la organización (Ali, et al, 2011). Cualquier investigación sobre este tema, sin duda atrae a investigadores y académicos (Bateman y Snell, 2003) ya que directa o indirectamente, consciente o inconscientemente, participan o se ven influenciados por el liderazgo.

Robbins (2000) define el liderazgo como proceso de influir en un grupo para el logro de metas y un líder como alguien que puede influir en los demás y que tiene autoridad gerencial. Los gerentes son considerados exitosos cuando pueden ajustar su comportamiento de acuerdo con los requisitos de la organización, en función de la demanda de la situación que prevalece. Estos administradores pueden adoptar un patrón de liderazgo según las necesidades de la época. El entorno de los negocios en los últimos tiempos,

requiere de líderes y de habilidades de liderazgo extendidas por toda la organización.

El liderazgo que se requiere para dirigir los cambios en las organizaciones, según afirman Bass y Avolio (1990), es el liderazgo transformacional. El liderazgo transformacional se añade a la efectividad del liderazgo transaccional; el liderazgo transformacional no se sustituye por el liderazgo transaccional. Estudios empíricos de este efecto (Waldman, Bass y Yammarino, 1990) apoyan la suposición de Bass. Los mejores líderes son quienes ostentan ambos estilos: transaccional y transformacional, aunque la tendencia de los principales investigadores en la materia, va en pro del estilo de liderazgo transformacional (Bass, 1999).

Importancia del estudio

En cualquier empresa el liderazgo es un pilar muy importante para su éxito o fracaso, e influye para poder establecer un determinado clima y cultura organizacional (Bass, 1999, p.16). Además, su desempeño es muy importante en la actuación de los individuos, así como los resultados de alta calidad que éstos deben lograr para el crecimiento y sustentabilidad de las organizaciones y de la imagen ante la sociedad.

Los líderes del Call Centre de la empresa estudiada, a través de sus Ejecutivos de Atención Telefónica, requieren dar cumplimiento a indicadores de productividad, ya en grupo [Índice de llamadas atendidas total, Índice de llamadas atendidas, sin abandono]; ya considerando la productividad de su fuerza de trabajo [Porcentaje de ocupación, Porcentaje de disponibilidad, Tiempo promedio de llamadas, Promedio diario de llamadas atendidas por ejecutivo]; ya mediante el cumplimiento de indicadores para identificar la calidad al cliente [Monitoreo de llamadas, Encuestas de salida/atención telefónica], ya a través de medir la eficiencia de los procesos [Porcentaje de cancelación, Porcentaje de rechazo, Porcentaje de improcedentes, Indicadores de operación]. El liderazgo, por ende, influye mucho en los resultados organizacionales. Su gestión es determinante en todos los aspectos de la empresa, para el capital humano y para el cliente, de ahí la importancia de medir las variables de liderazgo en un Call-Centre, para que, a través de su liderazgo, se puedan lograr los resultados de efectividad y la satisfacción esperados (Ahmad y Musarrat, 2010), así como la obtención del

esfuerzo extra que tanto la empresa, como la sociedad, demandan de sus miembros al comprometerlos con la visión de buenos líderes alineados a la misión de la organización.

Objetivos

Objetivo general

Determinar si, mediante las dimensiones del modelo teórico del Liderazgo Multifactorial (Bass y Avolio, 1995), se puede medir el liderazgo percibido por trabajadores de un Centro de Atención Telefónica Regional, en una empresa pública, mexicana, distribuidora y comercializadora de energía eléctrica en el Noroeste de México.

Objetivos específicos

1. Determinar si existe una relación positiva entre los indicadores: influencia idealizada (tributo), influencia idealizada (conducta), inspiración motivacional, estimulación intelectual y consideración individualizada, con la dimensión de liderazgo transformacional.
2. Determinar si hay una relación positiva entre los indicadores: recompensa (premio) contingente y administración por excepción activa, con la dimensión de liderazgo transaccional.
3. Determinar si hay una relación positiva entre el liderazgo medido como transformacional y transaccional, con las dimensiones de resultados planteada en el modelo teórico del Liderazgo Multifactorial (Bass y Avolio, 1995).
4. Determinar si el liderazgo transformacional está correlacionado con el liderazgo transaccional.

Preguntas de investigación.

Para el logro de los objetivos precedentes, fueron establecidas las siguientes preguntas:

1. ¿Con los indicadores: influencia idealizada (tributo), influencia idealizada (conducta), inspiración motivacional, estimulación intelectual y consideración individualizada, se puede medir la dimensión de liderazgo transformacional?
2. ¿Con los indicadores: recompensa (premio) contingente y administración por excepción activa, se puede medir la dimensión de liderazgo transaccional?
3. ¿Existe una relación positiva entre el liderazgo medido como transformacional y transaccional, con las dimensiones de resultados planteada en el modelo teórico del Liderazgo Multifactorial (Bass y Avolio, 1995)?
4. ¿El liderazgo transformacional está correlacionado con el liderazgo transaccional?

Literatura revisada

Liderazgo transformacional y transaccional

Varios autores (Bass y Avolio Bass, 1985; Bass, 1990; Bass y Avolio, 1994) han desarrollado la teoría de liderazgo transformacional, la cual es una culminación y extensión de trabajos que han aportado Bennis y Nanus (1985), Burns (1978), Tichy y Devanna (1986), entre otros.

En su libro, Bass y Avolio (1994) sugieren que los líderes que son carismáticos y motivan a los empleados los inspiran, consideran individualmente y estimulan sus necesidades intelectuales, por lo tanto, son líderes transformacionales. Dichos autores propusieron que el liderazgo transformacional comprende cuatro dimensiones. La primera dimensión es influencia idealizada. Los líderes consiguen la admiración, el respeto y un alto grado de confianza. Los seguidores tienden a reconocer a los dirigentes y se sienten orgullosos de ser como ellos, los líderes son considerados por sus subordinados por tener un nivel adicional de capacidades, mayor grado de persistencia y una verdadera determinación. En estos líderes se pueden confiar, ya que tienden a hacer las cosas bien, demostrar un alto nivel de ética y conducta moral.

La segunda dimensión es inspiración motivacional. Esta dimensión es reflejada por comportamientos que proveen significado y desafío al trabajo de los seguidores. Esto incluye comportamientos que articulan claras expectativas y demuestran compromiso para diversas metas de la organización. En suma, el espíritu de equipo es levantado a través del entusiasmo y optimismo.

La tercera dimensión es la estimulación intelectual. Los líderes que demuestran este tipo de liderazgo transformacional promueven nuevas ideas y soluciones creativas para los problemas de sus seguidores y alientan acercamientos novedosos para el desempeño de su trabajo.

La cuarta dimensión es consideración individualizada. Esto se ve reflejado por líderes que escuchan atentamente y prestan especial atención a los logros de los seguidores y a sus necesidades de crecimiento (Tracey y Hinkin, 1998, p. 221-222).

Los líderes transformacionales se hacen responsables por el desempeño más allá de expectativas ordinarias, transmiten un sentido de misión, experiencias de aprendizaje estimulante y despiertan nuevas formas de pensar, motivan a los seguidores a hacer más de lo originalmente esperado. Así es como una transformación puede ser lograda por a) el realzamiento en la conciencia de la importancia y el valor de los propios intereses, b) obtención de seguidores para trascender sus propios intereses, o c) alterando o expandiendo las necesidades de los seguidores en la jerarquía de necesidades de Maslow (Bass, 1985).

Liderazgo transaccional

Hater y Bass (1998) definen para este estilo de liderazgo dos dimensiones:

- a) Recompensa contingente: el líder provee recompensas si el desempeño del seguidor está de acuerdo con lo contratado, si el esfuerzo es el necesario.
- b) Administración-por-excepción: el líder evita dar direcciones si las antiguas maneras están trabajando y permite a los seguidores continuar haciendo sus trabajos, como siempre, si las metas de desempeño se conocen (Hater y Bass, 1998, p. 695-696).

A su vez, Dan Hartog, Van Muijen y Koopman (1997), mencionan que todas las teorías del liderazgo transaccional se perfilan con la idea de que las relaciones líder-colaborador están basadas en una serie de intercambios o negociaciones implícitas, entre líderes y colaboradores. Los líderes transaccionales sirven para aclarar los requerimientos de roles y tareas de los colaboradores (Bass y Avolio, 1990, p. 237).

El contraste del liderazgo transaccional con el liderazgo transformacional no significa que no estén relacionados. El liderazgo transformacional puede ser visto como un caso especial de liderazgo transaccional, ambos acercamientos están ligados al logro de alguna meta u objetivo. Existen autores, tales como Avolio & Gibbons, (1988) y Tichy & Devanna, (1986) quienes mencionan que los líderes transformacionales difieren de los transaccionales en que éstos últimos, simplemente no reconocen las necesidades de sus colaboradores, pero también intentan elevar sus necesidades, de menores a mayores, niveles de desarrollo y madurez. Los líderes transformacionales contratan a la persona completa con el propósito de convertir a los colaboradores en líderes.

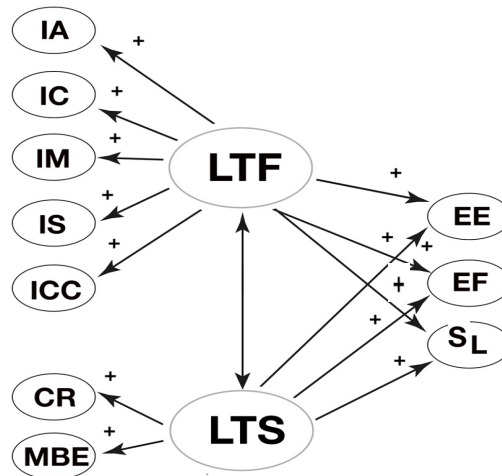
Los cambios basados en transacciones con los colaboradores representan pequeñas, pero a menudo significativas, mejoras en esfuerzo y rendimiento, mientras que los cambios basados en transformación son, generalmente mayores y de orden superior, con respecto al esfuerzo, desarrollo y rendimiento (Bass y Avolio, 1990, p. 241). Como fue mostrado en 1990 por Waldman, Bass y Yammarino, el liderazgo transformacional no reemplaza al liderazgo transaccional, sino que aumenta el liderazgo transaccional, logrando las metas del líder, del colaborador, del grupo y de la organización.

Metodología

Modelo de investigación propuesto

Durante más de treinta años los modelos de liderazgo contemplaron enfoques centrados en aspectos de características de personalidad, aspectos de la conducta del líder, situacionales y de contingencias. Los últimos enfoques sobre liderazgo contemplan aspectos relacionados con la transformación de los individuos y las organizaciones. El modelo para el presente trabajo (Figura 1) considera las siguientes variables:

Figura 1. *Modelo de investigación propuesto para medir liderazgo en el modelo teórico del liderazgo multifactorial (Bass y Avolio, 1995)*



Las dimensiones de liderazgo transformacional (LTF) en el modelo de investigación fueron:

- **Influencia Idealizada (IA).** Son características del líder que se refieren a los atributos carismáticos de influencia en los seguidores, haciendo que éstos se sientan bien, estén orgullosos de estar cerca del líder, ya que sus logros han edificado un respeto hacia su persona. El líder muestra en su persona seguridad y confianza (Mendoza, 2005).
- **Influencia Idealizada (IC).** La forma de actuar del líder fomenta respeto y orgullo en sus seguidores. Su conducta ha generado un modelo a seguir. Se refiere a los aspectos conductuales del líder que guían, dan sentido y orientación a los seguidores. El líder transmite con el ejemplo sus valores y creencias más importantes (Mendoza, 2005).
- **Inspiración Motivacional (IM).** En esta dimensión, el líder refleja sus comportamientos que proveen significado y desafío al trabajo de los seguidores. Esto incluye comportamientos que articulan claras expectativas y demuestran compromiso para diversas metas de la organización. En suma, el espíritu de equipo es levantado a través del entusiasmo y optimismo (Bass y Avolio, 1990). Es entendida por la

capacidad del líder para actuar como un ejemplo para los subordinados, la comunicación de una visión y el uso de símbolos para concentrar esfuerzos (Den Hartog, et al., 1997). El líder posee una gran capacidad para transmitir con optimismo una visión clara de lo que quiere alcanzar e invita a compartirla con sus seguidores, pudiendo motivarlos con sus palabras y uso de símbolos e imágenes. Comunica grandes expectativas, expresa propósitos importantes con gran sencillez (Mendoza, 2005).

- Estimulación Intelectual (IS).- Para esta dimensión, el líder estimula, provee a los subordinados un flujo de nuevas ideas desafiantes que se proponen para estimular la revisión de viejas maneras de hacer las cosas (Bass, 1985; Bass y Avolio, 1990). Despierta un conocimiento de problemas, de sus propios pensamientos e imaginación, y un reconocimiento de su creencia y valores en los subordinados. El estímulo intelectual es evidenciado por la conceptualización, la comprensión, y el análisis de los subordinados hacia los problemas que hacen frente y la generación de soluciones (Yammarino y Bass, 1988). El líder permite a sus seguidores repensar las formas en que hacen las cosas (Bycio, et al., 1995). En términos generales, alienta la inteligencia, la racionalidad y la solución de problemas (Mendoza, 2005).
- Consideración individualizada (ICC).- El uso de la consideración individualizada por parte del líder también contribuye perceptiblemente a los subordinados individuales que alcanzan su capacidad máxima (Yammarino y Bass, 1988). La consideración individual está en que entrena y es mentor, él prevé la regeneración continua y liga al individuo a las necesidades de la misión de la organización (Bass, 1985; Bass y Avolio, 1990). La consideración individualizada es similar a la encontrada por el estudio de Ohio (Bryman. 1992). En términos generales, el líder presta atención personal, trata a cada empleado de manera individual, dirige y aconseja (Bycio, Hackett y Allen, 1995). El líder toma en cuenta las específicas necesidades de cada uno de sus seguidores, teniendo una atención personalizada (Mendoza, 2005).

A continuación se mencionan las dimensiones de Liderazgo Transaccional (LTS) incluidas en el Modelo de Investigación:

- Recompensa Contingente (CR)- En esta dimensión, el líder describe un acuerdo donde el trabajo es intercambiado por una paga (Bass, 1985). El

líder recompensa los seguidores para lograr los niveles de funcionamiento especificados. La recompensa es contingente en el esfuerzo y el nivel de funcionamiento alcanzado (Hater y Bass, 1988). Contrasta el intercambio de recompensas por esfuerzo, promete recompensas por el buen rendimiento, reconoce logros.

- Administración por Excepción Activa (*MBEA*).- Para esta dimensión, el líder busca desviaciones de procedimientos y toma activamente la acción cuando ocurren las irregularidades (Hater y Bass, 1988). El líder se encuentra observando y supervisando constantemente las condiciones de trabajo para encontrar fallas y poder tomar acciones correctivas (Mendoza, 2005).

Las variables dependientes incluidas en el modelo fueron:

- Satisfacción con el Liderazgo (*SL*). Esta dimensión está en relación con los métodos de liderazgo que utiliza el líder, traducidos en la percepción de la satisfacción de los subordinados (Yammarino & Bass, 1988).
- Esfuerzo Extra (*EE*). Las acciones del líder provocan mayor participación de los seguidores en cuanto a empuje en su trabajo cotidiano. Los seguidores están estimulados a participar activamente cuando el líder necesite de su colaboración.
- Efectividad (*EF*). Las acciones del líder provocan que se logren los objetivos y metas en los seguidores. En forma conjunta, los equipos de trabajo participan de manera armónica para el logro de lo programado.

Hipótesis

Para el presente estudio se plantearon las siguientes hipótesis:

- H₁: Hay una relación positiva entre el liderazgo medido como transformacional y el transaccional.
- H₂: Hay una relación positiva entre el liderazgo medido como transformacional y transaccional, con las dimensiones de resultados (Satisfacción con el Liderazgo, Esfuerzo Extra y Efectividad)

Participantes

La muestra incluyó a los 161 trabajadores, los cuales conformaban el 100% de los Ejecutivos de Atención Telefónica del Centro de Atención Telefónica (Call Centre) de una empresa de servicio público que distribuye y

comercializa energía eléctrica en el Noroeste de la República Mexicana. Los participantes (59% hombres y 41% mujeres), refirieron una edad promedio de 29 años (S.D.=5.16). El 54% son solteros, 42.2% casados y 3.7% divorciados. El 60.9% tenía un contrato permanente sindicalizado y 2.5% se encontraba con contrato permanente de confianza. El 36% de los encuestados dijeron tener contrato temporal sindicalizado y solo el 0.6% trabajaban con contrato temporal de confianza.

Materiales

Para conocer la auto percepción de los trabajadores del Centro de Atención Telefónica, se utilizó el cuestionario diseñado por Bass y Avolio (1990), conocido como *Multifactor Leadership Questionnaire* (MLQ-5 Short), conformado por 45 reactivos, con la validez y confianza para medir liderazgo transformacional y transaccional, así como los indicadores de desempeño, a saber: esfuerzo extra, efectividad y satisfacción con el liderazgo. Para el escalamiento Likert se consideró: 1: Nunca, 2: Rara vez, 3: Algunas veces, 4: Frecuentemente y 5: Siempre. Con el fin de determinar la consistencia interna del instrumento de medición, fue obtenida la consistencia interna (coeficientes Alpha Cronbach) para cada una de las dimensiones incluidas en el modelo. Para evaluar la antes dicha consistencia interna se determinó que la dimensión debería ser $> .60$ (Nunnally, 1967).

Procedimiento

Fueron presentados 161 cuestionarios a la totalidad de los colaboradores del Call Centre (Ejecutivos de Atención Telefónica), que durante ese lapso, trabajaban en los tres turnos contratados por C.F.E., División de Distribución Noroeste. La tasa de respuesta fue del 100%, por lo que no se excluyó ninguna encuesta. El contacto con el personal fue realizado a través del Administrador y del Coordinador Divisional de Seguridad e Higiene Laboral de la empresa, contándose con el acuerdo de los líderes del Centro de trabajo estudiado. Las instrucciones para la aplicación de las encuestas fueron suministradas por personal entrenado para ello. Las respuestas obtenidas respetaron la confidencialidad y el anonimato de los trabajadores.

Alcance

Para demostrar las hipótesis, se realizó una investigación cuantitativa, con alcance correlacional. El estudio incluyó un análisis confirmatorio de los datos (SPSS, versión 19 y Amos, versión 19), a través de modelos de Ecuaciones Estructurales (Hair, Anderson, Tatham y Black, 1999).

Análisis de datos

Aplicadas las encuestas y capturados los datos, se procedió al análisis estadístico mediante el programa SPSS 19. Para dar respuesta a las hipótesis, se utilizó el método de Ecuaciones Estructurales, a través del programa Amos, versión 19.

Resultados

La media, desviación estándar, las correlaciones y los coeficientes Alpha de Cronbach para cada una de las dimensiones incluidas en el modelo de liderazgo, aparecen en la Tabla 1, así como los puntajes que a este respecto se obtuvieron de las variables de resultado del desempeño del líder (Esfuerzo extra, Efectividad y Satisfacción con el liderazgo).

Tabla 1. *Media, desviación, varianza y alpha de cronbach de las dimensiones incluidas en el modelo de liderazgo transaccional, transformacional y resultados de su desempeño*

Dimensión	Media	Desv. Tip.	Varianza	Alfa de Cronbach
IA	3.14	0.99	0.97	0.86
IC	3.12	0.92	0.84	0.88
IM	3.06	1.07	1.15	0.89
IS	2.83	1.06	1.13	0.91
ICC	2.79	1.05	1.1	0.91
CR	2.97	0.99	0.99	0.92
MBEA	3.39	0.9	0.81	0.7
SL	2.73	1.15	1.34	0.8
EE	2.94	0.97	0.95	0.69
EF	3.16	1.17	1.38	0.9

Como se aprecia en la Tabla 1, las dimensiones del liderazgo transformacional que obtuvieron mayor puntaje medio fueron: Influencia idealizada atributo (IA) e influencia idealizada conducta (IC), con media de 3.14 y 3.12, respectivamente, en tanto que 2.79, fue la media más baja para consideración individualizada (ICC). Para las dimensiones del liderazgo transaccional, las relativas a la Administración por excepción (MBEA) resultaron con mejor puntaje promedio (3.39), con respecto a las relativas a las de recompensa contingente cuya media fue de 2.97 (CR).

Las desviaciones estándar reflejaron variabilidad con valores que oscilaron entre 0.90 y 1.17. En lo referente a las dimensiones del desempeño del líder, los Ejecutivos de Atención Telefónica otorgaron mejor promedio a la dimensión Efectividad del Líder (3.16) y menor puntaje promedio a la Satisfacción del Líder (2.73), ofreciendo menor desviación estándar las respuestas relacionadas con el Esfuerzo extra (0.97).

En lo que respecta a la consistencia interna del instrumento, los Alpha de Cronbach obtenidos para cada una de las dimensiones de los estilos de liderazgo transformacional, transaccional y desempeño, se muestran en la Tabla 1, en la cual se observó que el coeficiente más alto lo alcanzó (alfa = 0.92) para Recompensa contingente (CR), y el alpha más bajo ($\alpha = 0.69$) para Esfuerzo Extra (EE). Para el resto de las dimensiones, los puntajes alfas de Cronbach se localizaron alrededor de los niveles mínimos aceptables. Con estos valores se demostró que, en lo general, el instrumento de autoevaluación se comportó consistentemente, dando indicios de alta confiabilidad interna (Nunally, 1967).

Analizando el correlograma [Tabla 2], se pudo apreciar que todas las dimensiones valoradas resultaron con significancia estadística ($p=0.01$). Las dimensiones relativas al liderazgo transformacional se relacionaron, entre ellas, con altos puntajes. En las relativas al liderazgo transaccional, la correspondiente a recompensa contingente (CR) obtuvo altas puntuaciones al relacionarse con todas las dimensiones del liderazgo transformacional, no sucediendo lo mismo entre éstas y MBEA, ya que ésta última obtuvo bajas relaciones (entre 0.33 y 0.45). Por otra parte, la asociación entre recompensa contingente (CR) y administración por excepción activa (MBEA), recibió bajas puntuaciones (0.45). En lo que respecta a las dimensiones del desempeño, apreciamos que la satisfacción con el líder (SL) recibió altas correlaciones para las dimensiones de liderazgo transformacional y para recompensa

contingente (CR), sin embargo, bajo puntaje para MBEA (0.357). Para esfuerzo extra (EE), los Ejecutivos de Atención Telefónica otorgaron altas correlaciones para ICC (Consideración Individualizada=0.62), y para CR (Recompensa contingente=0.66). La efectividad del liderazgo solo obtuvo alto puntaje relacionándose con (SL), Satisfacción del líder=0.61.

Tabla 2. *Correlograma de las dimensiones incluidas en el modelo de liderazgo transaccional, transformacional y resultados de su desempeño*

Dimensión	Correlación de Pearson (sign. bilateral en paréntesis)									
	IA	IC	IM	IS	ICC	CR	MBEA	SL	EE	EF
IA										
IC	.832** (0)									
IM	.742** (0)	.803** (0)								
IS	.756** (0)	.817** (0)	.722** (0)							
ICC	.790** (0)	.789** (0)	.774** (0)	.801** (0)						
CR	.757** (0)	.777** (0)	.783** (0)	.722** (0)	.818** (0)					
MBEA	.391** (0)	.370** (0)	.334** (0)	.396** (0)	.381** (0)	.452** (0)				
SL	.767** (0)	.790** (0)	.742** (0)	.748** (0)	.776** (0)	.758** (0)	.357** (0)			
EE	.564** (0)	.578** (0)	.549** (0)	.575** (0)	.624** (0)	.664** (0)	.412** (0)	.607** (0)		
EF	.504** (0)	.521** (0)	.455* (0)	.483** (0)	.521** (0)	.495** (0)	.275** (0)	.612** (0)	.483** (0)	

Nota: **La correlación es significativa al nivel 0.01 (bilateral), N=161

Modelo de ecuaciones estructurales (MEE)

Para determinar la bondad de ajuste del modelo se tomaron como referencia los parámetros citados en Arbuckle (1995, pp. 589-605), según las siguientes reglas: aceptar la hipótesis de ajuste cuando: $\chi^2/df \leq 2$, para $p \leq .05$, el error de aproximación cuadrático medio $RMSEA \leq .08$; así mismo cuando los indicadores: CFI (Índice de comparación

de ajuste), el coeficiente Tucker-Lewis (TLI), y el indicador normal de ajuste (NFI), sean mayores que 0.95. Al aplicar los indicadores para evaluar el modelo, el encuadre obtuvo los siguientes resultados: Chi-cuadrada con valor de 51.256, el nivel de probabilidad resultó de 0.012, el CMIN/DF=1.653, el indicador normal de ajuste (NFI) obtuvo un valor de 0.96, el coeficiente Tucker-Lewis (TLI) dio por resultado 0.98, el error de aproximación cuadrático medio (RMSEA) =0.064 y el índice de comparación de ajuste (CFI) arrojó un valor de 0.99. Como pudo apreciarse, los datos reflejaron un ajuste adecuado.

Análisis de Regresiones del MEE

En la Tabla 3 se presentan los resultados del análisis de regresión del MEE y en ella se evidenció que todas las dimensiones del liderazgo transformacional y transaccional contribuyeron significativamente para explicar su variación. Es de notarse la relación de las dimensiones de liderazgo Transformacional, con el desempeño, presentaron una relación positiva y significativa (peso estandarizado de la regresión=0.79), tal y como se esperaba en la propuesta teórica, no sucediendo lo mismo con las dimensiones del Liderazgo Transaccional y el desempeño de los resultados ($p=.216$).

Tabla 3. Resultados del análisis de regresión del modelo de ecuaciones estructurales entre las variables de resultado y variables de liderazgo

Dimensión	Dim	Ponderaciones	S.E.	C.R.	P	Peso estandarizado de la regresión.	
DES	<---	LTF	.562	.125	4.484	***	.785
DES	<---	LTS	.325	.262	1.237	.216	.204
ICC	<---	LTF	1.000				.900
IS	<---	LTF	.978	.060	16.414	***	.868
IM	<---	LTF	.978	.061	16.109	***	.861
IC	<---	LTF	.887	.048	18.679	***	.914
IA	<---	LTF	.920	.054	17.064	***	.882
MBEA	<---	LTS	1.000				.471
CR	<---	LTS	2.252	.376	5.981	***	.960
EF	<---	DES	1.015	.144	7.030	***	.586
SL	<---	DES	1.507	.145	10.420	***	.882
EE	<---	DES	1.000				.696

Quando se analizaron las ponderaciones (coeficientes estandarizados) —ver Figura 2—, se pudo observar que el estilo de liderazgo transformacional (coeficiente estandarizado =0.79), tienen un efecto positivo y fuerte en los indicadores de desempeño, no sucediendo lo mismo, con las dimensiones relativas al Liderazgo Transaccional y las relacionadas con el desempeño de los resultados, cuyo peso estandarizado fue de .20 ($p=0.216$), a pesar de que esfuerzo extra (0.70), efectividad (0.59) y satisfacción con el liderazgo (0.88) hayan resultado con peso estandarizado con significancia estadística. Por otro lado, el liderazgo transformacional se relacionó con el liderazgo transaccional (covarianza =0.91, S.E. = .075, C.R. = 4.837, $p=***$).

Figura 2. Resultado del modelo de ecuaciones estructurales con coeficientes estandarizados para medir liderazgo utilizándose las dimensiones de liderazgo transformacional, liderazgo transaccional y resultados del desempeño, en el modelo teórico del liderazgo multifactorial (Bass y Avolio, 1995)

Discusión y conclusiones

Con respecto a la primera hipótesis, las dimensiones encontradas en el presente estudio fueron similares a las dimensiones de Mendoza (2005), en el sentido de que tanto las dimensiones del liderazgo transformacional como del transaccional, resultaron positivamente correlacionadas. En el Call-Centre estudiado se pudo apreciar que las dimensiones del liderazgo transformacional, resultaron consistentes con los hallazgos reportados por Bass y Avolio (1990), autores éstos que manejan una dimensión de carisma, y en el presente estudio esa dimensión se dividió en influencia idealizada como atributo y como conducta, de acuerdo con la correlación de las dos escalas encontrada por Bass (1999). Asimismo, los resultados fueron coincidentes con los resultados obtenidos por Den Hartog, et al. (1997) y con Bass (1985), así como por Bass y Avolio (1990), y Yammarino y Bass (1988). En forma resumida, con respecto a la primera Hipótesis, se puede señalar que las cinco sub dimensiones del liderazgo transformacional y las dos sub dimensiones del liderazgo transaccional, resultaron relevantes para encontrar desde la percepción de los Ejecutivos de Atención Telefónica (Call-Centre) de la empresa estudiada, una covarianza positiva entre ambos estilos de liderazgo.

En cuanto a la segunda Hipótesis, como se observó en la Figura 2 del modelo de ecuaciones estructurales, a diferencia de lo que se esperaba en el modelo de Bass y Avolio (1990), los Ejecutivos de Atención Telefónica, sólo manifestaron una relación positiva entre el liderazgo transformacional con respecto a la dimensión resultado/desempeño (Peso estandarizado de la Regresión=0.79), pero no asociaron que las dimensiones del liderazgo transaccional tuvieran la evidencia estadística esperada (Peso estandarizado de la Regresión=0.204), tal y como lo especifica la teoría y las evidencias referidas por Bass (1985), Bass y Avolio (1990), Den Hartog, et al. (1997), Hater y Bass (1988), Yammarino y Bass (1988) y Mendoza (2005). Los resultados del estudio permitieron establecer las siguientes conclusiones generales: 1) Se realizó una medición confiable de las dimensiones que componen el liderazgo transformacional, transaccional y desempeño del liderazgo (esfuerzo extra, efectividad y satisfacción con el liderazgo); de acuerdo con la teoría de estilos de liderazgo, lo anterior se obtuvo con los signos esperados. Los Ejecutivos de Atención Telefónica del centro de trabajo

estudiado, sólo relacionaron el estilo de liderazgo transformacional con las tres dimensiones de resultado/desempeño, pero no a estas mismas con las del liderazgo transaccional. Por lo anterior apreciamos que, para los colaboradores del Call-Centre de la empresa estudiada, los resultados del desempeño que resultan ser más valorados fueron aquellos que logran inspirarlos dadas las cualidades de carisma, confianza, el fomento de respeto, orgullo hacia sus líder, así como el entusiasmo y los demás atributos que los supervisores les brinden individualmente, por encima incluso, de las recompensas contingentes (CR), es decir, por la paga, la corrección de desviaciones mediante acciones correctivas y otros atributos inherentes al liderazgo transaccional, todo lo cual puede ser explicado dada la propia naturaleza de su Contrato Colectivo de Trabajo, mismo que les brinda condiciones laborales por arriba de las de Ley, además de las actividades que estos trabajadores realizan, las cuales están constantemente cargadas de estrés, tensiones, y supervisión monitoreada por normas de calidad y atención al cliente; aunándose a todo ello, el número de transacciones, cuya complejidad de los servicios resulta altamente especializada.

Con los resultados antes mencionados, podíamos sugerir que la empresa estudiada continúe con el fomento de prácticas, actitudes y programas que si bien impulsen el liderazgo transformacional, también se fortalezcan las conductas inherentes al liderazgo transaccional como lo sugiere Bass y Avolio (1990). Para encontrar el equilibrio planteado en la literatura revisada, los cursos de capacitación, los eventos deportivos, recreativos y familiares, el fomento del trabajo en equipo, la adecuada selección de líderes y el fortalecimiento de la cultura hacia la competitividad y la calidad, pudieran ser prácticas todas ellas que fortalezcan el desempeño, tanto de los colaboradores, como de sus líderes.

Referencias.

- Ali, N., Ali Babar, M. A. & Bangash, S. A. (2011). Relationship between leadership styles and organizational commitment, amongst medical representatives of national and multinational pharmaceuticals companies, Pakistan (an empirical study). *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research In Business*, 2(10), 524-529.
- Arbuckle, J. L. (1995). *Amos 16.0 User's Guide*. Spring House: Amos Development Corporation.

- Avolio, B. J., Bass, B. M. & Jung, D. I. (1999). Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the multifactor leadership questionnaire, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72(4), 441-462.
- Avolio, B. J., & Gibbons, T. C. (1988). *Transformational leaders: Going beyond the glitter for a closer look at development*. In J. A. Conger & R. N. Kanungo (Eds.), *Charismatic management: The elusive factor in organizational effectiveness*, San Francisco, CA: Jossey-Bass, pp. 276-308.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.
- Bass, B. M. (1999). Two decades of research and development in transformational leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(1), 9-13.
- Bass, B. M. & B. J. Avolio. (1990). The implications on transactional and transformational leadership for individual, team and organizational development. En R. W. Woodman & W. A. Pasmore (Eds.), *Research in organizational change and development*, vol. 4. Greenwich, GT: JAI Press, 231-272.
- Bass, B. M. y B. J. Avolio. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Batt, R. (1999). Work organization, technology and performance in customer service and sales. *Industrial and Labor Relations Review*, 52(4), 539-564.
- Batt, R. (2000). Strategic segmentation in front-line services: matching customers, employees, and human resource systems, *International Journal of Human Resource Management*, 11(3), 540-561.
- Batt, R. (2002). Managing customer services: human resource practices, quit rates, and sales growth. *Academy of Management Journal*, 45(3), 587-597.
- Bateman, T. S. & Snell, S. A., (2002). *Management: competing in the new era (5th Edition)*. Boston: McGrawHill Irwin.
- Bycio, P., Hackett, R. D. & Allen, J. S. (1995). Further assessments of Bass' conceptualization of transactional and transformational leadership, *Journal of Applied Psychology*, 80(4), 468-478.
- Bryman, A. (1992). *Charisma and leadership in Organizations*. London: Sage.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper.
- Coronado, J. A., Saavedra, M. E. & López, Fermín. (2011). *Estrés Laboral en una Empresa de Servicio Público de la Industria Eléctrica en México*. Universidad de Sonora. V Congreso de la Red Internacional de Investigadores en Competitividad Puerto Vallarta, Noviembre 2011.
- Cruz, B. M. (2005). *Diagnóstico de liderazgo transformacional y transaccional en una institución de estudios superiores y su relación con variables de resultado: satisfacción, esfuerzo extra y efectividad*. Tesis de Maestría en Administración (Organizaciones), México, D. F: Universidad Nacional Autónoma de México.
- Den, D. N.; Van, J. J. & Koopman, P. L. (1997). Transactional versus transformational leadership: an analysis of the MLQ. (Leadership Questionnaire), *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 70(1), 19-34.

- Hater, J. J. & Bass, B. M. (1988). Superiors' evaluations and subordinates' perceptions of transformational and transactional leadership. *Journal of Applied Psychology*, 73(4), 695-702.
- Hair, Anderson, Tatham & Black (1999). *Análisis Multivariante, 5a Edición*. Madrid: Prentice Hall Iberia, S.R.L.
- Hutchinson, S., J. and Kinnie, N. (2000). Elvolving hight commitment management and the experience of the RAC call centre. *Human Resource Management Journal*, 10(1), 63-78.
- Kinnie, N., Hutchinson, S. & Purcell, J. (2000a). "Fun and surveillance": the paradox of high commitment management in call centres. *International Journal of Human Resource Management*, 11(5), 967-985.
- Kinnie, N., Purcell, J. & Hutchinson, S. (2000b). Managing the employment relationship in telephone call centres. In Purcell, K. (ed.), *Changing boundaries in employment*, Bristol: Bristol Academic Press.
- Knights, D. and McCabe, D. (1997). How would you measure something like that?: quality in a retail bank. *Journal of Management Studies*, 34(3), 371-388.
- Knights, D. & McCabe, D. (1998). What happens when the phone goes wild": staff, stress and spaces for escape in a BPR telephone banking work regime, *Journal of Management Studies*, 35(2), 163-194.
- Mendoza Martínez, Ignacio Alejandro (2005). *Estudio diagnóstico del perfil liderazgo transformacional y transaccional de gerentes de ventas de una empresa farmacéutica a nivel nacional*, Tesis Doctoral, Tlaxcala: Universidad de Tlaxcala, Departamento de Ciencias Económico Administrativas,.
- Nunnally, J. C. (1967). *Psychometric Theory*. New York: McGraw-Hill.
- Robbins, S. & Coulter M. (2000). *Administración*. Sexta Edición, México, D.F: Pearson Educación.
- Russel, B. (2002). The talk shop and shop talk: employment and work in a call centre. *Journal of Industrial Relations*, 44(4), 467-490.
- Russel, B. (2008). *Call centres: A decade of research*. International Journal of Management Reviews, 10(3), 195-219.
- Tichy, N. M., & Devanna, M. A. (1986). *The transformational leader*. New York: John Wiley.
- Towsend, K. (2004). When the lost found teams: a consideration of teams within the individualized call centre environment, *Labour and Industry*, 14(3), 111-126.
- Tracey, J. B. & Hinkin, T. R. (1998). Transformational leadership or effective managerial practices? *Group and Organizational Management*, 23(3), 220-236.
- Van der Broek, D. (2002). Monitoring and suerveillance in call centres: some reponses from Australian workers, *Labour and Industry*, 12(3), 43-58.
- Waldman, D. A., Bass, B. M. & Yammarino, F. J. (1990). Adding to contingent-reward behaviour: The augmenting effect of charismatic leadership, *Group and Organizational Studies*, 15(4), 381-394.
- Yammarino, F. J. & Bass, B. M. (1988). Long-term forecasting of transformational leadership and its effects among naval officers: Some preliminary findings. In K. E. Clark & M. B. Clark (Eds), *Measures of Leadership*. West Orange, NJ: Leadership Library of America, 151-169.