



**“ESTILOS DE LIDERAZGO Y *ENGAGEMENT*: EL ROL
MODERADOR DE LA BÚSQUEDA DE *FEEDBACK* EN UN *CALL
CENTER*”**

**Trabajo de Investigación presentado
para optar al Grado Académico de
Magíster en Dirección de Personas**

Presentado por

Srta. María Anggela Mathews Chaman

Srta. Andrea Flores Lizama

Sr. Pierre Alcócer Palacios

Asesor: Profesora Rachel Gabel-Shemueli

2015

Dedicamos esta investigación a nuestras familias y amigos más cercanos por su apoyo incondicional y soporte permanente durante todo el proceso de elaboración y ejecución de la tesis. Asimismo, a aquellas personas que nos motivaron y animaron a culminarla.

Agradecemos a nuestra asesora Rachel Gabel-Shemueli, por brindarnos su apoyo, su exigencia, su paciencia, y su pasión por la investigación de forma permanente. Ella logró desarrollar en nosotros la capacidad de mostrar constancia y perseverancia en nuestras metas.

Asimismo, agradecemos a la organización de *call center* participante de este estudio por la apertura ofrecida para llevar a cabo esta investigación.

Resumen ejecutivo

El propósito de esta investigación fue determinar el impacto de los estilos de liderazgo sobre el *engagement*, así como el rol moderador de la búsqueda de *feedback* sobre las relaciones entre los estilos de liderazgo y *engagement* en los teleoperadores dentro de una empresa de *call center* en Perú. Para ello, se plantearon dos hipótesis de investigación de tipo directa e indirecta.

En primer lugar, se utilizó como base el modelo de *engagement* denominado modelo de recursos y demandas laborales (JD-R) de Bakker y Demerouti (2001), enfocándose en el proceso motivacional que promueve el *engagement* laboral. En segundo lugar, se utilizó el modelo de rango completo de Bass (1999) que permite agrupar tres estilos de liderazgo diferentes como un conjunto de comportamientos. Finalmente, se utilizó la teoría de conservación de recursos (COR) de Hobfoll (2002), a fin de analizar el moderador de los recursos personales, en este caso la búsqueda de *feedback* en las relaciones entre los estilos de liderazgo y el *engagement*.

Para este fin, se diseñó un estudio cuantitativo de tipo predictivo de corte transversal. Participaron en el estudio 178 teleoperadores de una empresa de *call center* de Lima Metropolitana, los cuales completaron 3 escalas de medición de las respectivas variables del estudio.

Los resultados de los análisis de las regresiones múltiples y de interacción, demostraron que de los 3 tipos de estilo de liderazgo, solamente el estilo de liderazgo transaccional es el que predice el *engagement*. Asimismo, la búsqueda de *feedback* proactiva es la que interviene entre dicha relación.

Finalmente, el estudio propone un plan de acción con el fin de optimizar los niveles de *engagement* a través del estilo de liderazgo transaccional y la interacción con la búsqueda de *feedback* en los diferentes niveles de empleados en la empresa estudiada.

Índice de contenidos

Resumen ejecutivo.....	iv
Índice de tablas.....	viii
Índice de gráficos	ix
Capítulo I. Introducción.....	1
1. Antecedentes	1
2. Problemática del estudio	2
3. Objetivos del estudio.....	3
3.1 Objetivos generales	3
3.2 Objetivos específicos	3
4. Preguntas de investigación.....	3
5. Hipótesis.....	3
6. Justificación	4
7. Alcance del estudio	4
8. Limitaciones del estudio	4
Capítulo II. Marco teórico.....	6
1. <i>Engagement</i>	6
1.1 Definición conceptual de <i>engagement</i> en el trabajo.....	6
1.2 Definiciones y modelos de <i>engagement</i>	6
1.2.1 Modelo de recursos laborales y personales	7
1.2.2 Modelo cualitativo de <i>engagement</i>	7
1.2.3 Modelo lineal <i>burnout-engagement</i>	8
1.2.4 Modelo de recursos y demandas laborales.....	9
1.2.5 Modelo de emociones positivas y recursos personales (Ouweneel, Le Blanc y Schaufeli 2012)	11
1.3 El <i>engagement</i> en los colaboradores de <i>call center</i>	13
1.4 Factores que inciden en el <i>engagement</i>	14
1.4.1 Factores personales	14
1.4.2 Factores organizacionales	14
2. Estilos de liderazgo	15
2.1 Evolución del constructo estilos de liderazgo	15
2.2 Desarrollo del modelo de liderazgo de rango completo.....	17

3. Estilos de liderazgo y <i>engagement</i>	18
3.1 Relaciones entre estilos de liderazgo y <i>engagement</i>	20
4. Búsqueda de <i>feedback</i> como moderador entre estilo de liderazgo y <i>engagement</i>	21
Capítulo III. Metodología.....	23
1. Diseño de investigación	23
2. Muestra.....	23
3. Instrumentos de medición	24
3.1 <i>Engagement</i>	24
3.2 Estilo de liderazgo.....	24
3.3 Búsqueda de <i>feedback</i> (<i>feedback seeking</i>)	25
3.4 Datos sociodemográficos y laborales	25
3.5 Procedimiento de recolección de datos	25
4. Análisis estadísticos	26
4.1 Análisis de la confiabilidad de los instrumentos	26
4.2 Análisis descriptivo de las variables de la muestra	26
4.3 Análisis inferencial – correlacional.....	26
4.4 Análisis explicativo de regresiones múltiples	26
4.5 Análisis explicativo de la moderación	26
Capítulo IV. Resultados.....	27
1. Resultados de la confiabilidad de los instrumentos y del análisis descriptivo	27
2. Resultados del análisis correlacional	28
3. Contrastación de hipótesis del estudio	28
3.1 Relaciones de efecto directo-predictivo	28
4. Relaciones de efecto indirecto-moderación	29
Capítulo V. Discusión y conclusiones	34
1. Discusión y conclusiones	34
2. Resultados obtenidos y posibles interpretaciones	35
2.1 Resultados a nivel descriptivo.....	35
2.2 Resultados a nivel predictivo	36
2.3 Resultados a nivel de moderación.....	37
3. Conclusiones y recomendaciones para futuras investigaciones	38
4. Plan de mejora.....	41

4.1 Antecedentes	42
4.1.1 Objetivo general	42
4.1.2 Objetivos específicos	43
4.2 Plan de mejora.....	43
4.2.1 Nivel de líderes	44
4.2.2 Nivel teleoperadores.....	48
5. Gestión organizacional.....	54
6. Otras recomendaciones	56
Bibliografía	57

Índice de tablas

Tabla 1.	Dimensiones de <i>burnout</i> y <i>engagement</i>	9
Tabla 2.	Definiciones y modelos de <i>engagement</i>	12
Tabla 3.	<i>Engagement</i> en empresas de <i>call center</i>	13
Tabla 4.	Teorías de contingencia.....	16
Tabla 5.	Teorías transformacionales.....	17
Tabla 6.	Relaciones entre estilos de liderazgo y <i>engagement</i>	20
Tabla 7.	Descripción sociodemográfica de la muestra	24
Tabla 8.	Análisis descriptivo y confiabilidad de los instrumentos	27
Tabla 9.	Correlaciones entre los variables del estudio	28
Tabla 10.	Regresión múltiple jerárquica del efecto de los estilos de liderazgo sobre el <i>engagement</i>	29
Tabla 11.	Regresiones múltiples jerárquicas del efecto moderador de la búsqueda de <i>feedback</i> total sobre las relaciones entre el estilo de liderazgo – transaccional y el <i>engagement</i>	30
Tabla 12.	Regresiones múltiples jerárquicas del efecto moderador de la búsqueda de <i>feedback</i> monitoreo sobre las relaciones entre el estilo de liderazgo – transaccional y el <i>engagement</i>	31
Tabla 13.	Regresiones múltiples jerárquicas del efecto moderador de la búsqueda de <i>feedback</i> proactivo sobre las relaciones entre el estilo de liderazgo – transaccional y el <i>engagement</i>	32
Tabla 14.	Plan de mejora: nivel de líderes.....	44
Tabla 15.	Plan de mejora: nivel de teleoperadores	48
Tabla 16.	Plan de mejora: gestión organizacional	53

Índice de gráficos

Gráfico 1.	Modelo de recursos laborales y personales (Hobfoll 1989)	7
Gráfico 2.	Modelo cualitativo de <i>engagement</i>	8
Gráfico 3.	Modelo lineal <i>burnout-engagement</i> (Maslach y Leiter 1997).....	9
Gráfico 4.	Modelo de recursos y demandas laborales (Bakker y Demerouti 2001)	10
Gráfico 5.	Modelo de Ouweneel et al. (2012)	11
Gráfico 6.	Estilos de liderazgo.....	15
Gráfico 7.	Estilos de liderazgo y <i>engagement</i>	19
Gráfico 8.	Moderación de la búsqueda de <i>feedback</i>	33
Gráfico 9.	Gestión organizacional	42

Capítulo I. Introducción

1. Antecedentes

El sector de servicios de *call center* ha mostrado un crecimiento sostenido a nivel mundial, apuntando permanentemente a maximizar la rentabilidad a largo plazo de sus empresas clientes, brindando un servicio de excelencia, competitivo y de bajo costo (Wallace, Eagleson y Waldersee 2000, Evenson, Harker y Frei 1998). Esto implica que los teleoperadores permanezcan en continua evaluación y que los niveles de exigencia sean elevados para garantizar que alcancen un alto nivel de productividad de acuerdo a indicadores establecidos (Ballard 2012). Esta situación presenta características laborales particulares tales como: sobrecarga laboral, adaptación a cambios tecnológicos, de productos y de servicio, y presión de trabajo. Posteriormente, esto puede tener consecuencias en el desarrollo de profundos niveles de estrés, *burnout*, rotación, ausentismo, insatisfacción laboral y bajo rendimiento (Wallace, Eagleson y Waldersee 2000, Lewig y Dollard 2003, y Lombard 2009).

Dentro de esta línea, varios estudios realizados en empresas de *call center* han demostrado la importancia de desarrollar y mantener un alto nivel de *engagement* en los trabajadores, dada su repercusión positiva en la satisfacción laboral, retención y productividad (Janse van Rensburg, Boonzaier y Boonzaier 2013).

Los factores determinantes del *engagement*, se dividen principalmente en dos: aquellos propios del individuo, y aquellos producto del mismo centro laboral (Harter, Schmidt y Killham 2003 y Miles 2001). Dentro de estos últimos se encuentran: las características del trabajo, las demandas físicas, las condiciones laborales y los estilos de liderazgo (Hirschfeld y Thomas 2008, Macey y Schneider 2008). Específicamente, los estilos de liderazgo se asocian con la conducta del líder en determinadas situaciones con sus subordinados o seguidores. Es por ello que, en términos generales, se define el estilo de liderazgo como un sistema de interacción consistente entre un líder y su grupo de trabajo (Northouse 2007). Varios autores argumentan que los estilos de liderazgo han demostrado ser un factor importante relacionado al *engagement*, debido a que el líder presenta comportamientos que pueden influir positiva o negativamente en la generación del mismo, dependiendo del modo en que interprete el contexto organizacional en el que se encuentra (Schaufeli y Salanova 2007, Widmann 2013, y Zhu, Avolio y Walumbwa 2009).

Sin embargo, distintos investigadores han demostrado que la asociación entre el liderazgo y el *engagement* no es tan simple, dado que la relación directa entre ambas tiene diferentes intensidades en diferentes condiciones (Tims, Bakker y Xanthopoulou 2011). Asimismo, uno de los factores determinantes para definir el grado de la relación entre ambas variables es la búsqueda de *feedback*.

Varios estudios han demostrado que la búsqueda de *feedback* por parte de los empleados es considerada como un comportamiento proactivo que alimenta el proceso motivacional entre el estilo de liderazgo y el *engagement*, y que puede incrementar o reducir la relación entre ambos (Ashford, Blatt y Van de Walle 2003, Bakker 2011 y Hakanen, Perhoniemi y Toppinen-Tanner 2008).

Es por ello que la presente investigación pretende examinar el impacto de los estilos de liderazgo sobre el *engagement*, así como el rol moderador de la búsqueda de *feedback* de los teleoperadores dentro de una empresa de *call center*.

2. Problemática del estudio

El trabajo en un *call center* posee características particulares que se alinean a la calidad, eficiencia y efectividad requeridos y que en muchos casos resultan ser agentes estresores, por lo que es fundamental que el teleoperador sienta *engagement* para que logre enfrentar situaciones altamente demandantes, brindando un buen servicio a sus clientes y reduciendo su rotación laboral (Bakker et al. 2003, Holman 2006, Swart 2006, Saks 2006 y Wulff 2011). Según un estudio realizado por la Asociación Peruana de Centros de Contacto (Apecco) sobre una muestra de 20 empresas de *call center* localizadas en el Perú, el 42% de los teleoperadores muestran una permanencia de 0 a 6 meses; el 37%, de 6 a 12 meses; y el 21%, más de 12 meses (Apecco 2014).

Un estudio global de Gallup (2009-2010) demostró que solo el 13% de empleados en 142 países del mundo sienten *engagement* en sus trabajos. Es decir, un pequeño porcentaje de trabajadores es el que realmente se implica emocionalmente y se focaliza a diario en la creación de valor para sus organizaciones. Asimismo, la falta de *engagement* genera pérdidas en las economías de los distintos países del mundo; particularmente en Estados Unidos el costo es de \$450 a \$550 billones por año (Gallup Organization 2013).

Dentro de esta coyuntura, resulta pertinente y estratégico mantener elevados niveles de *engagement* en los colaboradores. Uno de los principales medios a través de los cuales puede alcanzarse dicho objetivo es el uso de un estilo de liderazgo apropiado por parte de los jefes (Gallup Organization 2013 y Hofstede 2001). Por consiguiente, es importante identificar qué estilo de liderazgo resulta más adecuado para predecir el *engagement* de operadores de un *call center*, así como identificar el rol moderador que cumple la búsqueda de *feedback* en la relación entre el *engagement* y el estilo de liderazgo, debido a que es un recurso necesario para el logro de autodeterminación y seguridad en su rol (Ashford et al. 2003 y Dvir y Shamir 2003).

3. Objetivos del estudio

3.1. Objetivos generales

- Identificar si los estilos de liderazgo predicen el *engagement* en el *call center*
- Identificar si la búsqueda de *feedback* modera las relaciones entre el estilo de liderazgo y el *engagement* en el *call center*

3.2. Objetivos específicos

- Determinar los estilos de liderazgo percibidos de los líderes más valorados por los teleoperadores
- Determinar el nivel de *engagement* de los teleoperadores
- Determinar el nivel y los tipos de la búsqueda de *feedback* de los teleoperadores
- Identificar qué estilos de liderazgo predicen el *engagement* en los teleoperadores
- Identificar si la búsqueda de *feedback* modera la relación entre los estilos de liderazgo dominantes y el *engagement* de los teleoperadores

4. Preguntas de investigación

- ¿Cuáles son los estilos de liderazgo percibidos y más valorados en el *call center*?
- ¿Cuál es el nivel de *engagement* en el *call center*?
- ¿Cuál es nivel y los tipos de la búsqueda de *feedback* en el *call center*?
- ¿Los estilos de liderazgo percibidos predicen el *engagement* en el *call center*?
- ¿La búsqueda de *feedback* modera las relación entre los estilos de liderazgo dominantes y el *engagement* en el *call center*?

5. Hipótesis

- H1. Los estilos de liderazgo predicen el *engagement* en el *call center*.
- H2. La búsqueda de *feedback* modera las relación entre los estilos de liderazgo dominantes y el *engagement* en el *call center*.

6. Justificación

En el Perú, el 80,6% de la población económicamente activa (PEA) ocupa posiciones de los sectores: servicios, extractiva y comercio. Dentro de la rama de servicios es posible identificar el trabajo en empresas de *call center* como una oferta laboral atractiva, dado que presenta índices de crecimiento positivos, y es considerado como el de mayor generación de puestos de trabajo (36 mil empleos permanentes) (Apecco 2010). Sin embargo, en la actualidad no se han encontrado mayores investigaciones que aborden este rubro en el país, por lo que se considera de importancia abrir este campo de estudio. Asimismo, esta investigación se realizará con el propósito de identificar los estilos de liderazgo con mayor impacto en el *engagement*, así como el rol de la búsqueda de *feedback* por parte de teleoperador.

Este plan posibilitará que la organización plantee objetivos que se alineen con la estrategia de la empresa, y la ejecución de actividades que desarrollen competencias claves en los distintos niveles organizacionales para el incremento del *engagement*.

7. Alcance del estudio

La presente investigación toma en consideración el uso de una muestra de teleoperadores de un *call center*, bajo el liderazgo de diferentes jefes directos. Dicho escenario resulta propicio para explicar los efectos de diferentes estilos de liderazgo y la búsqueda de *feedback* sobre el *engagement*. De este modo, podría definirse cuál es el estilo que mejor predice el *engagement* dentro de este contexto. Existe evidencia teórica sobre el estudio del *engagement* en relación con los estilos de liderazgo y la búsqueda de *feedback* en muestras similares dentro de otros países, lo que propicia un punto de partida en este tipo de investigación.

Finalmente, este es un estudio explicativo, por lo que va más allá de una descripción de conceptos o establecimiento de relaciones, llegando a revelar una predicción, explicación y dirección. Se pretende entender por qué se relacionan las variables estilo de liderazgo y *engagement*. Así también, esta investigación permitirá identificar cómo interviene la búsqueda de *feedback* dentro de esta relación.

8. Limitaciones del estudio

El concepto de *engagement* carece de una definición universal en la literatura actual, por lo que es importante resaltar que hasta que no haya un consenso en su definición y medición, no podrá ser

gestionado de un modo completamente confiable, dado que no se sabrá si los esfuerzos por mejorarlo funcionarán o no.

Por otro lado, al tratarse de una investigación realizada solo en una organización, no contará con resultados que sean generalizables al resto de la población.

Capítulo II. Marco teórico

En este capítulo se presenta el marco teórico, formado por investigaciones relevantes asociadas al desarrollo de los constructos que sostienen esta tesis. En el primer acápite, se define el concepto de *engagement* laboral, sus modelos y dimensiones, sus efectos en el entorno empresarial, particularmente los *call center*, y una revisión de los principales agentes asociados a su incremento. En segundo lugar, se explica el constructo estilos de liderazgo, haciendo una revisión de las diferentes perspectivas y modelos teóricos. Finalmente, se presentará la variable búsqueda de *feedback*, como un importante moderador de la relación existente entre los estilos de liderazgo y el *engagement*.

1. *Engagement*

1.1. Definición conceptual de *engagement* en el trabajo

Históricamente, el constructo *engagement* laboral (en adelante referido como *engagement*) ha generado gran interés por investigadores, y ha sido abordado desde diferentes perspectivas con definiciones y operacionalizaciones que resultan diversas y carentes de consenso. Pese a ello, es posible conceptualizarlo, en términos generales, como un estado psicológico afectivo-cognitivo persistente y penetrante. Como resultado de este, el trabajador podría lograr un alto desempeño de sus objetivos organizacionales y mantener la competitividad de su empresa (Bakker y Leiter 2010; Dalal, Brummerl, Wee y Thomas 2008; y Macey y Schneider 2008).

1.2. Definiciones y modelos de *engagement*

El constructo *engagement* posee diferentes definiciones que han ido evolucionando y desarrollándose en diferentes modelos, los cuales lo relacionan con aspectos físicos, emocionales y cognitivos de una persona hacia el cumplimiento de su trabajo, así como con factores externos, como recursos proporcionados por la organización y demandas laborales. A continuación, se realiza la diferenciación de los modelos que se consideran más relevantes para esta investigación.

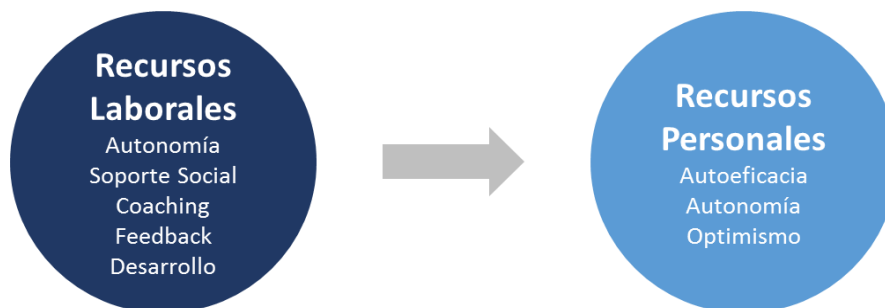
1.2.1. Modelo de recursos laborales y personales

Hobfoll (1989) planteó la teoría de conservación de recursos (COR, por sus siglas en inglés), la cual explica que las personas buscan obtener, retener y proteger recursos, dado que estos cumplen un rol central en el logro de motivación. En este sentido, se conciben los recursos laborales como todos aquellos

aspectos que pueden ser físicos, sociales, psicológicos y organizacionales de un trabajo, que sean funcionales para alcanzar metas, reducir las demandas laborales, y estimulen el crecimiento y desarrollo personal (Demerouti, Bakker, Nachreiner y Schaufeli 2000). Por otro lado, se conciben los recursos personales como autoevaluaciones positivas que permitirían que las personas controlen e impacten exitosamente en sus ambientes, logrando alcanzar metas, protegerse de amenazas psicológicas y estimulando su crecimiento y desarrollo (Hobfoll, Johnson, Ennis y Jackson 2003).

De esta manera, el *engagement* estaría determinado tanto por recursos individuales como autoeficacia, autoestima y optimismo, los mismos que serían alimentados a través de recursos laborales como: autonomía, soporte social, *coaching* del supervisor, *feedback* y oportunidades de desarrollo profesional. De este modo, mientras mejores sean los recursos laborales, más altos serán los recursos personales, lo que dará como resultado el logro de *engagement* (Hobfoll, Johnson, Ennis y Jackson 2003, Hobfoll 1989; Hackman y Oldham 1980).

Gráfico 1. Modelo de recursos laborales y personales (Hobfoll 1989)



Fuente: Elaboración propia

1.2.2. Modelo cualitativo de *engagement*

Los estudios de Kahn (1990) parten de su interés en identificar las circunstancias que median el grado en que una persona se involucra o se retira de la ejecución de una determinada tarea. De acuerdo con él, esta calibración del involucramiento sería denominado *engagement*. En este contexto, define al *engagement* como la inversión física, cognitiva y emocional que las personas hacen durante el desempeño de sus roles laborales.

Para entender el *engagement* desde la perspectiva de Kahn (1990), este plantea un modelo que toma en consideración la existencia de tres condiciones psicológicas necesarias para que las personas logren

alcanzar el *engagement*, estas son: significado, la percepción de beneficios o características positivas de la tarea y el rol; seguridad, las relaciones interpersonales, las dinámicas grupales e intergrupales, el estilo de liderazgo del jefe, las normas organizacionales; y disponibilidad, la energía física y emocional, la seguridad o estatus, la ocupación en temas de vida cotidiana. En este sentido, las personas se hacen tres preguntas en cada situación para ver si aceptan este “contrato” psicológico y logran el *engagement*: ¿qué tan significativo es para mí el involucrarme en el desempeño de esta tarea?, ¿qué tan seguro es realizar esta tarea?, y ¿qué tan disponible estoy para hacerlo?

Adicionalmente, su modelo sugiere que el *engagement* resultante se ve mediado por múltiples niveles de influencia: individual, interpersonal, grupal, intergrupales y organizacional. Asimismo, las diferencias individuales influyen en la disposición que tienen las personas para llegar al *engagement*, ya sea por el modo en que modelan sus habilidades y voluntad para estar comprometidos o por sus experiencias en situaciones previas.

Podría interpretarse el modelo estructural de *engagement* (Kahn 1990) del siguiente modo (ver gráfico 2).

Gráfico 2. Modelo cualitativo de *engagement*



Fuente: Elaboración propia

1.2.3. Modelo lineal *burnout-engagement*

Maslach y Leiter (1997) toman en consideración el modelo planteado por Kahn (1990), abordando el concepto de *engagement* y dotándolo de una nueva perspectiva, añadiendo en su comprensión un opuesto directo: el *burnout*. De acuerdo con estos autores, el *burnout* y el *engagement* no serían conceptos independientes, sino los polos opuestos de un mismo continuo. Ellos reformulan el *burnout* como un

desgaste del *engagement*, ya que un trabajo que resulta importante, lleno de significado y reto, se convierte en desagradable, sin valor y sin significado.

Tanto el *engagement* como el *burnout* tendrían tres componentes opuestos entre sí, presentados a continuación en la tabla 1.

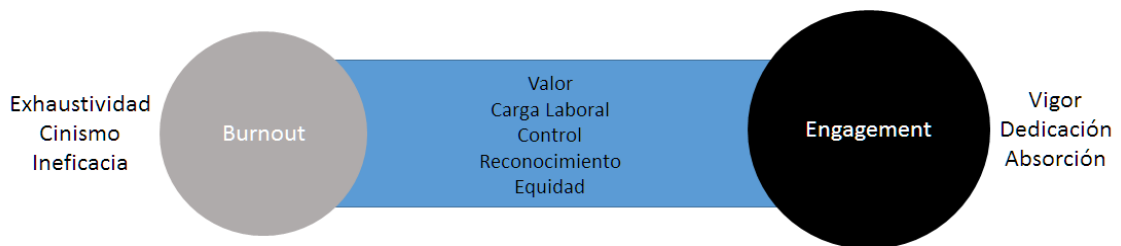
Tabla 1. Dimensiones de *burnout* y *engagement*

Componentes del <i>engagement</i>	Componentes del <i>burnout</i>
Vigor	Exhaustividad
Dedicación	Cinismo
Absorción	Ineficacia

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo con Maslach y Leiter (1997), el *burnout* es originado por el desajuste de la persona respecto a seis áreas de su entorno laboral: carga laboral, control, reconocimiento, comunidad, equidad y valores. De este modo, tanto el *engagement* como el *burnout* son resultado de la valoración de estas seis áreas.

Gráfico 3. Modelo lineal *burnout-engagement* (Maslach y Leiter 1997)



Fuente: Elaboración propia

1.2.4. Modelo de recursos y demandas laborales

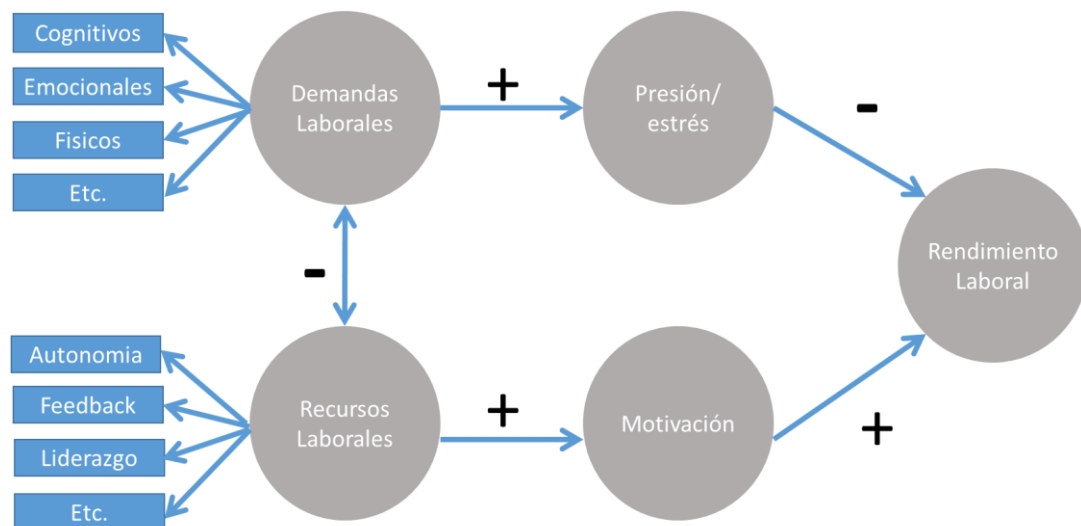
Schaufeli y Bakker (2001) retoman el concepto de *engagement* desde la perspectiva de Maslach y Leiter (1997), previamente descrita, y ofrecen una propuesta distinta en relación al modo de concebir el constructo. Sugieren que si bien el *burnout* y el *engagement* son conceptos opuestos, deben ser medidos de modo independiente, utilizando instrumentos diferentes. Sustentan que si bien ambas variables presentan dos dimensiones que serían opuestas entre sí (*vigor versus* exhaustividad y *cinismo versus*

dedicación), la tercera dimensión (absorción *versus* ineficacia) no guardaría esta oposición, dado que la absorción en el *engagement* es conceptualmente distinta a la ineficacia en el *burnout*.

Bakker y Demerouti (2001) postulan que las demandas laborales (demandas físicas, presión de tiempo, trabajo por turnos) están asociadas con la exhaustividad; mientras que la falta de recursos laborales (*feedback* del desempeño, participación en la toma de decisiones, control del trabajo, soporte social) están asociados a la falta de *engagement*. Es decir, este modelo considera dos procesos: el primero que involucra la imposición y desgaste a consecuencia de altas demandas laborales y el segundo proceso, motivacional, en el cual la falta de recursos impide al trabajador cumplir efectivamente con las demandas laborales, optando por la desconexión mental y falta de *engagement*.

Posteriormente, Schaufeli y Bakker (2004) amplían el modelo JD-R de Bakker y Demerouti (2001), proponiendo que las demandas y recursos laborales son factores desencadenantes de dos procesos relativamente independientes que tienen consecuencias en el rendimiento laboral. De este modo, las altas demandas laborales desencadenan un proceso de deterioro de la salud que puede conducir al *burnout* y problemas psicosomáticos y, por el contrario, los recursos laborales que puedan servir para la consecución de objetivos laborales y/o estimular el crecimiento personal, forman parte de un proceso motivacional.

Gráfico 4. Modelo de recursos y demandas laborales (Bakker y Demerouti 2001)



Fuente: Bakker y Demerouti, 2001

1.2.5. Modelo de emociones positivas y recursos personales (Ouweneel, Le Blanc y Schaufeli 2012)

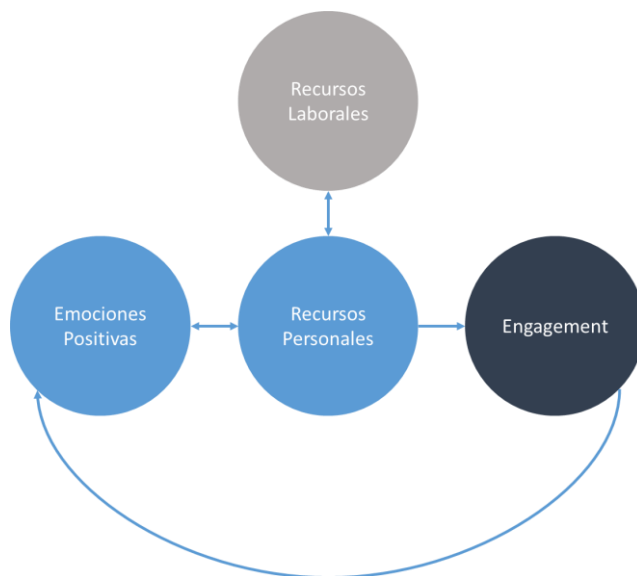
Ouweneel et al. (2012) entiende el *engagement* desde la definición de Schaufeli y Bakker (2004) previamente descrita y agregan que se trata de una expresión de bienestar (Warr 1990).

El modelo de Ouweneel et al. (2012) pretende integrar dos teorías:

- Teoría de “ampliar y construir” (B&B por sus siglas en inglés) de Fredrickson (1998), que establece que la experiencia de emociones positivas construye recursos y predice el bienestar a largo plazo.
- Teoría de recursos y demandas laborales (modelo JD-R de Bakker y Demerouti 2001), explicada previamente.

De esta manera, su modelo demuestra una relación recíproca entre emociones positivas y recursos personales, un efecto causal entre los recursos personales y el *engagement*, y una relación causal inversa del *engagement* sobre emociones positivas. Así mismo, no encontró relaciones significativas concernientes a los recursos laborales.

Gráfico 5. Modelo de Ouweneel et al. (2012)



Fuente: Elaboración propia

Tabla 2. Definiciones y modelos de *engagement*

Autor	Definición	Dimensiones	Componentes	Factores
Hobfoll (1989)	El <i>engagement</i> está determinado por factores del ambiente como del individuo.		Recursos laborales Recursos personales	Organizacionales personales
Kahn (1990)	El <i>engagement</i> es la inversión física, cognitiva y emocional que las personas hacen durante el desempeño de sus roles laborales	Significado Seguridad Disponibilidad		Organizacionales
Maslach y Leiter (1997)	El <i>burnout</i> y el <i>engagement</i> son los polos opuestos de un mismo continuo. El <i>burnout</i> es el desgaste del <i>engagement</i> con el trabajo.	Vigor - Exhaustividad - Dedicación - Cinismo - Absorción - Ineficacia	Carga laboral Control Reconocimiento Comunidad Equidad Valores	Organizacionales
Bakker y Demerouti (2001)	Estado de ánimo positivo relacionado al cumplimiento del trabajo, caracterizado por vigor, dedicación y absorción	Vigor - Exhaustividad - Dedicación - Cinismo - Absorción	Demandas laborales Recursos laborales	Organizacionales
Ouweneel et al. (2012)	Hacen referencia a Schaufeli et al (2002) definen el <i>engagement</i> como un estado de ánimo positivo relacionado al cumplimiento del trabajo lo cual demuestra una relación recíproca entre emociones positivas y recursos personales.		Recursos laborales Recursos personales	Personales

Fuente: Elaboración propia

El presente estudio, toma en consideración la propuesta de Bakker y Demerouti (2001) y Hobfoll (1989) sobre el *engagement*, como resultado de un proceso motivacional, en el que inciden factores organizacionales e individuales en el logro del *engagement*. De este modo, esta aproximación:

- Contempla la medición del *engagement* de modo independiente al *burnout* (Schaufeli y Bakker 2003).
- Plantea un instrumento dirigido a medirlo con altos niveles de confiabilidad y validez (Schaufeli y Bakker 2003).
- Considera que el *engagement* es originado a partir de recursos laborales a nivel de tarea (e.j. estilo de liderazgo), nivel interpersonal (e.j. soporte de colegas) y nivel organizacional (e.j. *coaching* del supervisor), y recursos personales (e.j. autoeficacia, autoestima y búsqueda de *feedback*) (Hobfoll 2002, Davis y Wilson 2000, Schaufeli y Bakker 2004).

Partiendo de estas premisas, se desarrollarán las relaciones existentes entre los estilos de liderazgo y el *engagement*, abordando así los factores que influyen en esta segunda variable. Sin embargo, se considera pertinente hacer una breve revisión respecto al tipo de muestra a utilizar, los operadores de *call center*.

1.3.El *engagement* en los colaboradores de *call center*

Los *call centers* representan el medio a través del cual las empresas proveen a sus clientes de diversos servicios integrados vía telefónica, asimismo muestran cierta homogeneidad internacional con relación a su manera de operar (Holman, Batt y Holtgrewe 2007). De este modo, el trabajador de *call center*, independientemente del país al que pertenezca, podría desempeñar una variedad de funciones que incluyen: ventas, atención de consultas, recepción de reclamos y quejas, entre otros servicios para los clientes (Dorman y Zijlstra 2003 y Gans et al. 2003).

Dentro de empresas de *call center*, el *engagement* representa una importante herramienta, no solo orientada a reducir los niveles de rotación y ausentismo, sino también a maximizar los niveles de motivación, productividad y bienestar (Christian y Slaughter 2007, Ouweneel et al. 2012 y Xanthopoulou, Bakker, Demerouti, y Schaufeli 2009). Uno de los principales objetivos de las áreas de gestión humana de estas organizaciones consiste en desarrollar recursos psicológicos que impacten en actitudes y comportamientos positivos hacia el trabajo (Avey, Wernsing y Luthans 2008).

La investigación del *engagement* dentro de empresas de *call center* es de interés dentro de la investigación actual.

Tabla 3. *Engagement* en empresas de *call center*

Autor	Muestra	Resultados
Swart (2006)	178 empleados de una empresa sudafricana de seguros	El <i>engagement</i> laboral correlaciona positivamente con el <i>flow</i> laboral, pago, beneficios, oportunidades de crecimiento, supervisión y libertad para hacer la tarea.
Janse van Rensburg, Boonzaier y Boonzaier (2013)	217 empleados de un <i>call center</i> sudafricano	Determinaron que el <i>engagement</i> es logrado a partir de la generación de un sentimiento de coherencia, y el contar con líderes y un equipo de trabajo efectivos
Simons y Buitendach (2013)	106 empleados de un <i>call center</i> sudafricano	Se encontró que el <i>engagement</i> predice el compromiso organizacional de los teleoperadores.
Mustomäki, Anttila y Oinas (2013)	967 empleados de empresas de <i>call center</i> y servicios	Sus resultados indican que lograr <i>engagement</i> en empresas de <i>call center</i> resulta un reto debido a los efectos negativos que tienen las demandas laborales. En general, los trabajadores de <i>call center</i> sienten menos <i>engagement</i> que los empleados de otros tipos de organizaciones de servicios.

Fuente: Elaboración propia

La revisión bibliográfica realizada no ha identificado estudios de *engagement* en *call center* peruanos, en este sentido se considera de importancia abrir este campo de estudio.

1.4. Factores que inciden en el *engagement*

Desde la perspectiva motivacional (Hobfoll 1989), donde se han encontrado recursos personales y organizacionales que inciden el *engagement*, y tomando como referencia el modelo de recursos y demandas laborales (Bakker y Demerouti 2001), donde los recursos son factores organizacionales desencadenantes que tienen consecuencias en el rendimiento laboral, podemos identificar dos clases de factores favorables que inciden en el *engagement*: los factores personales y los factores organizacionales.

1.4.1. Factores personales

Los recursos personales son aquellas diferencias individuales que influyen en el nivel de *engagement* que experimenta una persona hacia su trabajo, entre estos se encuentran: factores cognitivos, como por ejemplo la inteligencia la cual implica estrategias que los individuos trazan para hacer frente a determinadas situaciones, y afectan la manera en que estos llegan a alcanzar el *engagement* en su trabajo; factores emocionales, es decir, las emociones positivas o negativas, asociadas al logro del *engagement*; y factores comportamentales, como la búsqueda de *feedback*, que implican un comportamiento proactivo que permite el incremento de recursos personales, logrando así elevar los niveles de *engagement* (Ashford, Blatt y Van de Walle 2003, Bakker et al. 2003, Langelaan et al. 2006, Moreno-Jiménez et al. 1997, Schaufeli y Salanova 2007, y Sonnentag 2003).

1.4.2. Factores organizacionales

Es importante resaltar que además de las diferencias individuales existen aspectos organizacionales, dentro de la estructura y los procesos, que están asociados al logro del *engagement*, por ejemplo: la autonomía la cual genera motivación intrínseca e impacta tanto a la satisfacción laboral como al *engagement*; el *feedback* que influye directamente en la relación del subordinado y su supervisor, el liderazgo y sus estilos, que para muchos autores el liderazgo es uno de los factores más influyentes sobre el *engagement*, debido a que los líderes moderan el efecto de los recursos laborales mencionados, siendo caracterizados por el estilo de liderazgo que se asuman. (Attridge 2009; Bakker, Hakanen, Demerouti y Xanthopoulou 2007; May, Gilson y Harter 2004; Schaufeli y Salanova 2007; Skaalvik y Skaalvik 2014).

De este modo, es posible destacar la importancia del liderazgo y los estilos de liderazgo para el logro del *engagement*. Es por ello que la presente investigación ahondará en el estudio del constructo estilos de liderazgo.

2. Estilos de liderazgo

Es posible entender el concepto de estilos de liderazgo como el proceso en que el líder influye en sus subordinados hacia el logro de una meta común e impacta en diferentes actividades organizacionales (Benator 2003 y Goleman, Boyatzis y Mckee 2002). Es así que conlleva a la manifestación de distintos tipos de conductas en función a la situación en la que se encuentre y cuál sea el equipo a dirigir (Contreras 2010).

Para ubicar los estilos de liderazgo dentro del marco de teorías de liderazgo, esta investigación toma como referencia el estudio de Yukl (2002), quien identificó tres componentes, mutuamente interdependientes, que resultan transversales a las distintas teorías, estos son: las características del líder, las características del seguidor y las características de la situación.

Es posible esquematizar la perspectiva de Yukl (2002) del siguiente modo:

Gráfico 6. Estilos de liderazgo



Fuente: Elaboración propia

2.1. Evolución del constructo estilos de liderazgo

Las primeras concepciones de estilos de liderazgo surgieron a partir de la década de 1940 y se enmarcaron en teorías conductistas que explican el liderazgo no en función a rasgos o cualidades excepcionales (como años anteriores con la Teoría del Gran Hombre), sino a partir de conductas o comportamientos que ejercen los líderes en sus equipos para orientarlos a objetivos o metas (Stogdill 1950). A partir de ese momento, el concepto de estilos de liderazgo es establecido y considerado dentro de teorías posteriores, lo que generó ciertos matices entre unas y otras. Así, tomando los estudios realizados por Doyle y Smith (2001) y Contreras (2010), se presenta un breve recuento de las principales perspectivas teóricas asociadas a estilos de liderazgo.

Tabla 4. Teorías de contingencia

Teorías	Descripción	Estilos de liderazgo sugeridos
Contingencia por situación	La efectividad del líder es contingente a su personalidad y la situación., el liderazgo no es algo rígido sino flexible. El líder elige qué estilo de liderazgo resulta más apropiado (Contreras 2010; Fiedler 1967).	
Contingencia por equipo de trabajo	De acuerdo a Hersey y Blanchard (1969) la contingencia no solo es dada por la situación contextual sino también en función a los niveles de desarrollo de los subordinados, aplicándose un estilo diferenciado entre cada uno de acuerdo a su grado de desarrollo.	Hersey y Blanchard (1993) Directivo: bajo soporte y alta dirección. Coach: alto soporte y alta dirección. Participativo: alto soporte y baja dirección. Delegador: bajo soporte y baja dirección.
Contingencia por resultado (estilo de liderazgo transaccional)	Bass (1985) plantea que los líderes aplican diferentes comportamientos siendo contingentes a los resultados de sus subordinados, otorgando así recompensas o castigos.	(Bass 1990) Recompensa contingente: contrato de intercambio de recompensas por desempeño. Gestión por excepción (activo): busca desviaciones de reglas para emitir correcciones Gestión por excepción (pasivo): interviene solo cuando lo pactado no se cumple. Laissez-Faire: evita tomar decisiones y responsabilidad.

Fuente: Elaboración propia

Tabla 5. Teorías transformacionales

Teorías	Descripción	Estilos de liderazgo sugeridos
Liderazgo carismático	Una persona es un líder en la medida en que otras personas lo vean así (Contreras 2010).	
Liderazgo transformacional	Este término es acuñado por primera vez por Burns (1978), entendiéndolo como la creación de vínculo y relación con el subordinado, más allá de la transacción recompensa/castigo por resultado. En este contexto, el líder se interesa por las aspiraciones, ideales, y crea un ambiente de motivación tanto para sus subordinados como para él mismo. Posteriormente Bass (1990) propondría un conjunto de factores dirigidos a entender el liderazgo transformacional.	Bass (1990): Influencia idealizada: carisma del líder Motivación inspiracional: el establecimiento de expectativas altas pero realizables. Estimulación intelectual: desarrollo de imaginación, creatividad, inteligencia, entre otros. Consideración individualizada: Proveer atención personal a cada subordinado.

Fuente: Elaboración propia

Es posible notar que los estudios sobre estilos de liderazgo buscan explicar qué comportamientos debe mostrar un líder para conducir un equipo eficientemente al logro de metas. Hoy en día su estudio continúa; sin embargo, ha tomado una dirección más enfocada al liderazgo transformacional, dejando de lado los estilos: transaccional y *laissez faire*, lo que excluye aspectos comportamentales que son vigentes en organizaciones actuales y que pueden tener diferentes efectos en la fuerza laboral de una organización (Widmann 2013 y Lockwood 2008).

2.2.Desarrollo del modelo de liderazgo de rango completo

Dentro del estudio de los estilos de liderazgo, resaltan principalmente dos aproximaciones: el estilo transaccional y el estilo transformacional, investigados primero por Burns (1978) y posteriormente por Bass (1999).

Burns (1978) contrastaba las perspectivas transaccional y transformacional, sugiriendo que en la primera, la relación existente entre subordinado y líder tendría como base el intercambio de cosas valiosas para cada uno (recompensa por desempeño); en cambio en la segunda, se buscarían altos niveles de motivación entre el líder y seguidores para lograr objetivos. En este contexto, se concibe ambos constructos como opuestos de un mismo continuo.

A partir de la revisión de Bass (1985), se plantea que los líderes transformacionales pueden utilizar mecanismos transaccionales de intercambio con el fin de motivar a sus subordinados, y se señala que los mejores líderes son aquellos que puedan integrar comportamientos transformacionales y transaccionales.

Bass (1999) plantea un modelo de liderazgo de rango completo que integra tres dimensiones transaccionales y cuatro dimensiones transformacionales como expresión de un liderazgo activo en el que el líder motiva a sus seguidores; y adiciona también, el estilo pasivo-avoidante o *laissez faire*, que representaría una forma de liderazgo transaccional en la que el líder se mantiene ajeno a las actividades de su equipo, monitoreando el trabajo y participando solo cuando el desempeño excede lo aceptable.

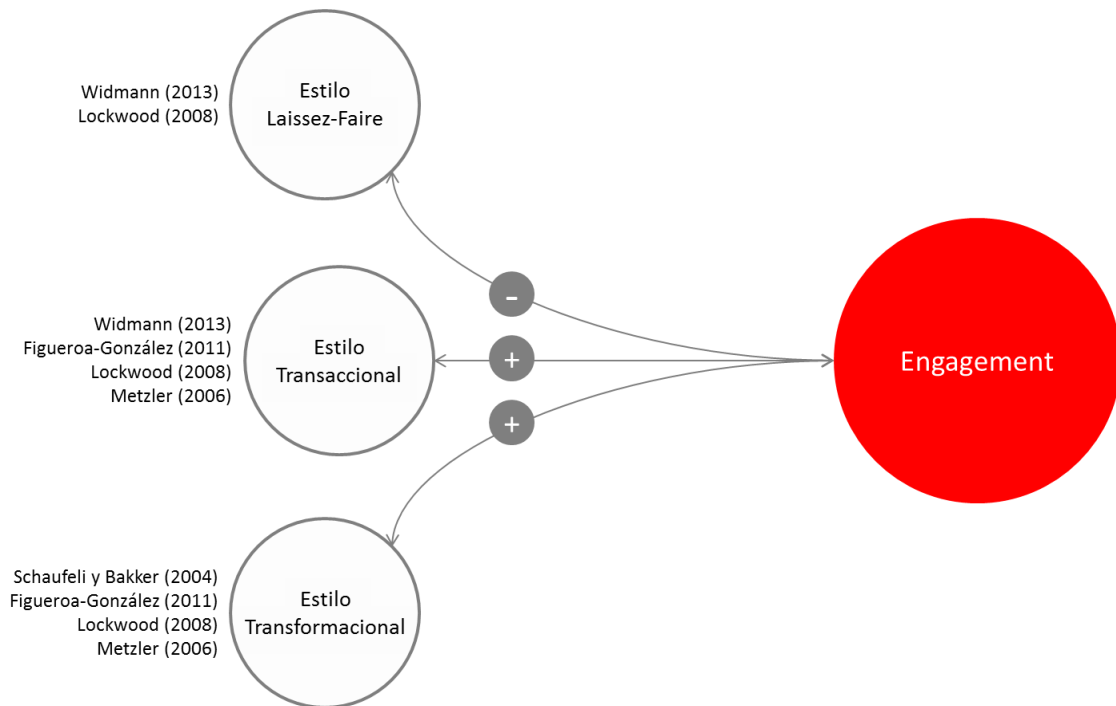
En ese sentido, el modelo de rango completo de Bass (1999) permite agrupar en tres estilos diferentes un conjunto de comportamientos (pasivos y activos) que ejecuta un líder sobre sus subordinados. Es a partir de este modelo que diversas investigaciones han demostrado los efectos de cada estilo sobre diferentes variables organizacionales relacionadas con la productividad y el bienestar del subordinado (Bakker 2009, Figueroa-González 2011, Halbesleben 2010, Lockwood 2008, Metzler 2006 y Windmann 2013). En este sentido, es importante tomar en consideración el estudio del modelo de liderazgo de rango completo de Bass (1999), a partir del cual se adopta una perspectiva más holística del comportamiento de un líder.

3. Estilos de liderazgo y *engagement*

Diversas investigaciones han mostrado que los recursos laborales que brinda la organización al trabajador son antecesores importantes del *engagement*, debido a su impacto motivacional en los trabajadores. Así, los estilos de liderazgo, al ser parte de estos recursos que brinda la organización, están relacionados con la presencia o con la falta de *engagement* dentro de la misma (Bakker 2009 y Halbesleben 2010).

Como se describió previamente, Bass (1985) identifica tres estilos de liderazgo: el estilo transformacional, el estilo transaccional y el *laissez faire*. Siguiendo la misma línea teórica, algunos autores identifican correlaciones positivas y negativas entre la utilización de un estilo de liderazgo específico y los niveles de *engagement* (Attridge 2009, Metzler 2006 y Schaufeli y Bakker 2004). A partir de estas relaciones, es posible establecer el siguiente esquema (ver gráfico 7).

Gráfico 7. Estilos de liderazgo y *engagement*



Fuente: Elaboración propia

Los estudios presentan correlaciones directas entre el *engagement* y los estilos transformacional y transaccional, e inversas con el estilo *laissez faire* (Figuroa-González 2011, Lockwood 2008, Metzler 2006 y Windmann 2013). A continuación, se presenta una tabla que resume los principales sustentos respecto a las relaciones mencionadas.

3.1. Relaciones entre estilos de liderazgo y *engagement*

Tabla 6. Relaciones entre estilos de liderazgo y *engagement*

Estilo transformacional	<ul style="list-style-type: none"> • Los líderes transformacionales suelen crear vínculos y relaciones más allá de las transacciones, involucrando las aspiraciones, sueños, ideales y valores morales, creando así un ambiente motivador para el líder y su subordinado (Burns 1978) • Los líderes con este estilo, inspiran confianza, proveen reconocimiento, ofrecen oportunidades de desarrollo, y ayudan a sus reportes directo a percibir que su organización tiene una “responsabilidad” (Macey et al. 2010). • El estilo transformacional eleva el estatus personal de los trabajadores a través de su habilidad para demostrar humildad, valores y preocupación por otros (Attridge 2009). • La atención personal que ofrece el líder transformacional eleva el compromiso emocional del <i>engagement</i> (Figuroa-González 2011).
Estilo transaccional	<ul style="list-style-type: none"> • Los líderes transaccionales se focalizan en la creación de intercambios equitativos a través del establecimiento de metas y recompensas contingentes. En el mejor de los casos estas transacciones se convierten cada vez más comunes y resultan siendo menos tangibles pero más gratificantes tanto para el líder como para los trabajadores. Finalmente, el producto de cada intercambio llega a ser el desarrollo de una relación de alta calidad entre ambos caracterizado por confianza y respeto (Bass 1985, Gerstner y Day 1997, y Graen y Uhl-Bien 1995).
Estilo <i>laissez faire</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Las conductas pasivo-evitativas implican que el líder no tome decisiones o no participe, ni esté disponible para apoyar a su subordinado, lo que le provoca baja productividad, resistencia al cambio y baja calidad de trabajo (Barbutto 2005). • Generalmente los subordinados esperan que su líder tenga un rol activo, en este sentido, el percibirlo de modo pasivo y evitativo genera insatisfacción y bajos niveles de <i>engagement</i> (Widmann 2013).

Fuente: Elaboración propia

De lo anterior es posible inferir que la influencia de los estilos de liderazgo sobre el *engagement* varía por el contexto y el tipo de la organización. En este sentido, la presente investigación pretende examinar las relaciones existentes entre los estilos de liderazgo y el *engagement* dentro de una empresa de *call center* de Lima Metropolitana.

Es así que se propone la siguiente hipótesis:

H1. Los estilos de liderazgo predicen el *engagement* en el *call center*.

4. Búsqueda de *feedback* como moderador entre estilo de liderazgo y *engagement*

La búsqueda de *feedback* resulta ser un recurso y actividad personal que implica en los individuos mantener un comportamiento proactivo hacia la indagación de información evaluativa sobre sus trabajos. Esta búsqueda se realiza con el fin de reducir la incertidumbre y se convierte en un medio para incrementar la claridad de su rol laboral, teniendo como consecuencia demostrar un buen desempeño laboral (Ashford y Cummings 1983 y Whitaker, Dahling y Levy 2007).

Los investigadores han identificado dos métodos para la búsqueda de *feedback*: la búsqueda de *feedback* proactiva y la búsqueda de *feedback* por monitoreo. El primer método implica solicitar de manera directa la información necesaria a otro; mientras que el segundo involucra prestar atención a las palabras y acciones de otros para obtener señales que son potencialmente útiles para dirigir los comportamientos propios (Ashford, Blatt y Van de Walle 2003 y Ashford y Cummings 1983).

Diversos estudios han demostrado que una de las dimensiones fundamentales que poseen los colaboradores ejemplares o exitosos en las empresas, es su manejo activo de la tarea. Es decir, su capacidad de tomar iniciativas y exhibir una orientación al aprendizaje para modificar la situación externa o interna, tal como la mejora en los métodos de trabajo, o cambiar algún aspecto de sí mismo. En esta línea se considera que la búsqueda de *feedback* es un recurso personal proactivo que implica el incremento de la capacidad de las personas para mejorar su comportamiento o rendimiento laboral (Dvir y Shamir 2003, Hobfoll 2002, y Davis y Wilson 2000).

De acuerdo con el proceso motivacional propuesto en el modelo JD-R de Bakker y Demerouti (2001), los recursos laborales tales como los estilos de liderazgo, están principalmente relacionados con la motivación en el trabajo y al *engagement* (Petrou et al. 2012). Por otro lado, los individuos utilizan activamente comportamientos de búsqueda de recursos personales o laborales, tales como la búsqueda de *feedback*, podrán reforzar los resultados positivos entre los recursos laborales (estilo de liderazgo) y *engagement* y así alcanzar sus metas y completar mejor sus tareas (Ashford et al. 2003, Bakker 2011 y Hakanen, Perhoniemi y Toppinen-Tanner 2008).

En relación con el *engagement*, Hobfoll (2002) plantea la teoría de conservación de recursos, donde concluye que mientras más recursos tenga la persona, más posibilidad tendrá de sentirlo. De este modo, se plantean tres principios para mantener el *engagement*: el evitar la pérdida de recursos, el invertir recursos para obtener nuevos, y el considerar la ganancia o pérdida de recursos como parte de un ciclo

que puede dificultar o mejorar las capacidades de las personas para adquirir recursos posteriormente (Gorgievski y Hobfoll 2008).

En este contexto, las personas no solo tratan de proteger sus recursos, sino también acumularlos con el fin de hacer frente a las demandas laborales. Esto último puede ser logrado a partir de la búsqueda de *feedback* (Bakker y Demerouti 2014). De este modo, cuando las personas buscan *feedback* de sus jefes, sus recursos personales se incrementan, permitiendo a la persona valorarse mejor e involucrarse más con la meta, así como potenciar los recursos laborales tales como la obtención de mayor beneficio del estilo de liderazgo percibido, lo que finalmente la lleva a elevar su nivel de *engagement* (Petrou, Demerouti y Schaufeli 2015; Xanthopoulou et al. 2009).

Dentro de la relación entre los liderazgos predominantes y el *engagement*, las características del seguidor, es decir, su comportamiento proactivo orientado al aprendizaje, o búsqueda de *feedback*, tiene un efecto moderador en dicha relación intensificándola (Zhu, Avolio y Walumbwa 2009).

De lo anterior se propone la siguiente hipótesis:

H2. La búsqueda de *feedback* modera la relación entre los estilos de liderazgo y el *engagement* en el *call center*.

Capítulo III. Metodología

El presente capítulo desarrolla la metodología utilizada en la investigación, por lo que se hará referencia al diseño de la investigación, la determinación y conformación de la muestra, los instrumentos utilizados, el procedimiento de recolección de datos y los análisis estadísticos.

1. Diseño de investigación

El estudio que sustenta esta tesis es de tipo cuantitativo, explicativo, no experimental y transaccional, debido que se enfoca en explicar por qué ocurre un fenómeno y en qué condiciones se manifiesta. Se recolectaron los datos en un solo momento, en una medición única y tiempo único, no aplicando estímulos a la muestra ni manipulando deliberadamente las variables (Hernández, Fernández y Baptista 2010).

Se analizó el impacto de los estilos de liderazgo, los tipos de búsqueda del *feedback* sobre el *engagement* laboral de los trabajadores de un *call center*.

2. Muestra

En el presente estudio, el muestreo fue de tipo no probabilístico, debido a que los trabajadores seleccionados fueron participantes voluntarios que cumplen con los criterios del estudio de investigación (Hernández et al. 2010). Adicionalmente, un análisis preliminar de los datos no reveló diferencias sistemáticas. La muestra estuvo compuesta por 178 teleoperadores de un total de 1200¹ que prestan Servicios de Atención al Cliente en la empresa de *call center*.

Se entregaron 500 cuestionarios, los mismos que fueron devueltos. De la muestra obtenida se consideraron solo 178 participantes válidos. Se eliminaron los participantes que no completaron todos los cuestionarios.

El 45% de la muestra es de género masculino y el 55%, femenino. A nivel de rangos etarios, el 52% se encuentra entre 18 y 25 años; el 35%, entre 26 y 33 años; el 11%, entre 34 y 41; y el 2%, entre 40 y 50.

¹ Lista del total de teleoperadores de servicios de atención al cliente contratados actualizada a diciembre de 2014 de los que trabajan en la empresa. Esta lista no incluye los trabajadores en los otros rubros y proporcionada por la Gerencia de Recursos humanos a solicitud de la presente investigación.

Por último, con respecto al tiempo de trabajo en el *call center*, el 70% ha trabajado menos de un año; el 15%, entre 1 y 2 años; y el 15%, más de dos años.

Tabla 7. Descripción sociodemográfica de la muestra

Variables	Distribución			
Sexo	Varón	Mujer		
	45%	55%		
Edad (años)	De 18 a 25 años	De 26 a 33 años	De 34 a 41 años	De 42 a 50 años
	52%	35%	11%	2%
Tiempo de trabajo	Menos de un año	Entre uno y dos años	Más de dos años	
	70%	15%	15%	

Fuente: Elaboración propia

3. Instrumentos de medición

En el presente estudio se aplicaron tres instrumentos. A continuación, se describen las características de cada uno.

3.1. *Engagement*

Evaluado mediante el *Utrecht Work Engagement Scale* (UWES), de Schaufeli y Bakker (2003). Esta escala evalúa el estado afectivo-motivacional positivo relacionado al bienestar laboral. Contiene tres dimensiones y subescalas: vigor, dedicación, absorción. La subescala de vigor fue evaluada con 3 ítems (ej. “En mi trabajo me siento lleno/a de energía”). Del mismo modo, la subescala de dedicación estaba compuesta por 3 ítems (ej. “Estoy entusiasmado/a con mi trabajo”) y la subescala de absorción también (ej. “Soy feliz cuando estoy absorto/a en mi trabajo”). La escala Likert utilizada fue de 7 puntos, en un rango de 1 (nunca) a 7 (siempre).

3.2. Estilo de liderazgo

Se utilizó el *Multifactor Leadership Questionnaire* (MLQ) de Bass y Avolio (1997). La prueba evalúa la presencia de tres estilos de liderazgo: transformacional, transaccional y *laissez faire*, utilizando una escala Likert del 1 (nunca) al 5 (siempre). La escala de liderazgo transformacional, fue evaluada por 16 ítems

(ej. “Enfatizo la importancia de tener un fuerte sentido del deber”). El liderazgo transaccional, es evaluado por 8 ítems (ej. “Expreso mi satisfacción cuando otros cumplen con lo esperado”). Por último, el estilo de liderazgo *laissez-faire* (o ausencia de liderazgo) es evaluada con 8 ítems (ej. “Me demoro en responder los temas urgentes”). Para la presente investigación, el estilo de liderazgo de los supervisores fue evaluado por sus subordinados.

3.3. Búsqueda de *feedback* (*feedback seeking*)

Se utilizó la escala de Ashford y Tsui (1991). La escala cuenta con dos dimensiones o estrategias para la búsqueda de *feedback*: monitoreo y proactiva por parte de los supervisores. El monitoreo, está compuesto por 7 ítems (ej. “¿Presta atención a cómo su supervisor actúa hacia usted?”); mientras que la búsqueda proactiva de *feedback* es calculada por 3 ítems (ej. “¿Pide directamente información a su jefe sobre su rendimiento en el trabajo?”). La escala Likert utilizada fue de 7 puntos, en un rango de 1 (nunca) a 7 (siempre).

3.4. Datos sociodemográficos y laborales

Se configuró una ficha de datos sociodemográficos y organizacionales relevantes para la descripción de la muestra y el análisis de resultados tales como género, edad y tiempo de trabajo en la empresa.

3.5. Procedimiento de recolección de datos

En primera instancia, se realizó una prueba piloto en la cual se aplicó una versión en español de cada instrumento. Participaron treinta teleoperadores de la empresa.

En segunda instancia, se realizó la recolección de datos del estudio mediante la coordinación con Recursos Humanos. Para la recolección de los datos se procedió a la entrega de un sobre con las versiones impresas de los instrumentos a los participantes con una carta de presentación en la que se garantizaba la confidencialidad de las respuestas. Posteriormente, los participantes devolvieron dichas encuestas en los sobres cerrados a uno de los investigadores.

4. Análisis estadísticos

4.1. Análisis de la confiabilidad de los instrumentos

A fin de verificar la confiabilidad de los instrumentos aplicados, en la presente investigación se utilizó el método de consistencia interna a través del Coeficiente Alfa de Cronbach.

4.2. Análisis descriptivo de las variables de la muestra

En primer lugar, para caracterizar las variables de la muestra se utilizó la media, la desviación estándar y el rango. En segundo lugar, se realizó la prueba Kolmogorov – Smirnov con el objetivo de determinar la normalidad de la distribución de los datos, identificando si era pertinente aplicar estadísticas paramétricas o no paramétricas.

4.3. Análisis inferencial - correlacional

Se utilizó el estadístico de correlación Spearman para medir el nivel de asociación entre los estilos de liderazgo, búsqueda de *feedback* y *engagement* a fin de explorar las relaciones entre las variables.

4.4. Análisis explicativo de regresiones múltiples

Se utilizaron regresiones múltiples jerárquicas para medir el efecto de los tres tipos de estilo de liderazgo sobre el *engagement* a fin de definir cuál es el estilo de liderazgo que mejor predice este.

4.5. Análisis explicativo de la moderación

Se aplicó el procedimiento de cálculo de moderación propuesto por Baron y Kenny (1986). Se utilizaron regresiones jerárquicas para medir el efecto moderador de los dos tipos de la búsqueda de *feedback*, monitoreo y proactivo, en la relación entre el estilo de liderazgo que mejor predice el *engagement*. Para ello se transformaron a puntuaciones Z los puntajes de las variables: estilo de liderazgo, búsqueda de *feedback* total, búsqueda de *feedback* por monitoreo, búsqueda de *feedback* proactiva y *engagement*. Se calcularon los valores de la interacción entre cada estilo de liderazgo con los dos tipos de búsqueda de *feedback*. Adicionalmente, se controló el efecto de las variables de edad, género y tiempo de trabajo.

Capítulo IV. Resultados

1. Resultados de la confiabilidad de los instrumentos y del análisis descriptivo

Los resultados de los análisis de confiabilidad muestran que las escalas utilizadas presentan confiabilidad, dado que se obtuvieron valores de coeficiente Alfa de Cronbach mayores a 0,70, a excepción de la escala *laissez faire* que alcanza una coeficiente Alfa de Cronbach de 0,65 que se considera el mínimo aceptable para investigación (Murphy y Davidshofer 1988 y Ponterotto y Ruckdeschel 2007).

En el análisis Kolmogorov - Smirnov se halló que las distribuciones eran no paramétricas ($p < 0,05$) en todas las variables de estudio. Por tal motivo, se decidió utilizar estadísticos no paramétricos de las variables. A nivel descriptivo se reporta el valor máximo, el valor mínimo, la mediana de los variables y a nivel inferencial se aplicó la correlación lineal de Spearman.

Tabla 8. Análisis descriptivo y confiabilidad de los instrumentos

Escalas	Ítems		Descriptivo				Confiabilidad (α de Cronbach)
	Total	Subdimensiones	Me	DS	Min	Max	Total
1 . Engagement	9	3	4,89	1,03	0,56	6,00	0,85
2 . Estilo de liderazgo	45						
2.1 Transformacional	16	4	3,91	0,74	1,06	5,00	0,90
2.2 Transaccional	8	2	4,00	0,74	1,13	5,00	0,79
2.3 <i>Laissez faire</i>	8	2	2,50	0,93	0,75	5,00	0,65
3 . Búsqueda de <i>feedback</i>	10		5,20	0,84	0,50	7,00	0,91
3.1 Búsqueda de <i>Feedback</i> - Monitoreo	7	-	5,21	1,26	0,71	7,00	0,87
3.2 Búsqueda de <i>Feedback</i> - Proactivo	3	-	5,33	1,55	0,00	7,00	0,81
n=178							

Fuente: Elaboración propia

En la tabla es posible observar que el *engagement* presenta un nivel por encima del valor medio esperado (Me=4,89, Ds=1,03). Con respecto a los estilos de liderazgo, el estilo de liderazgo transaccional es el más valorado, (Me=4,00, Ds=0,74), seguido por el estilo de liderazgo transformacional (Me=3,91, Ds=0,74) y, por último, se presenta el estilo de liderazgo *laissez faire* (Me=2,50, Ds=0,93). Por otro lado, la búsqueda de *feedback* presenta niveles también por encima de la media esperada (Me=5,20, Ds=0,74),

siendo la dimensión proactiva (Me=5,33, Ds=1,55) la de mejor valoración con respecto a la búsqueda de *feedback* por monitoreo (Me=5,21, Ds=1,26).

2. Resultados del análisis correlacional

En la tabla 9 se presentan los resultados del análisis correlacional entre las variables estilos de liderazgo, *engagement*, la búsqueda de *feedback* total y los dos tipos de búsqueda de *feedback*.

Tabla 9. Correlaciones entre los variables del estudio

	<i>Engagement</i>	BF-Monitoreo	BF-Proactivo
1. Estilo de liderazgo			
1.1 Transformacional	0,44***	0,41***	0,45***
1.2 Transaccional	0,47***	0,45***	0,48***
1.3 <i>Laissez faire</i>	-0,14	0,03	-0,09
2. Búsqueda de <i>feedback</i>	0,34***		
2.1 BF-Monitoreo	0,33***		
2.2 BF-Proactivo	0,32***		
n= 178, *p < .05 , **p < .01, ***p < .001			

Fuente: Elaboración propia

Los resultados observados permiten apreciar que existe una correlación estadísticamente significativa, positiva y moderada en la relación entre el *engagement* y estilo de liderazgo transaccional ($r_s=0,47$, $p<0,001$), seguida por el estilo de liderazgo transformacional ($r_s=0,44$, $p<0,001$). Cabe destacar que el estilo de liderazgo *laissez faire* no correlacional de manera significativa ($p>0,05$) con las variables estudiadas. Se pueden apreciar resultados similares entre el *engagement* y la búsqueda de *feedback* total ($r_s=0,34$, $p<0,001$), el monitoreo ($r_s=0,33$, $p<0,001$) y el proactivo ($r_s=0,32$, $p<0,001$).

3. Contrastación de hipótesis del estudio

3.1. Relaciones de efecto directo-predictivo

La primera hipótesis (H1) del estudio planteaba que el estilo de liderazgo predice el *engagement*. Los resultados de los análisis de regresión múltiple jerárquica presentados en la tabla 10 permiten apreciar que las variables de control: género, edad y tiempo de trabajo, no influyen en los resultados como se aprecia

en la primera etapa del análisis. En la segunda etapa, se observa que el estilo de liderazgo transaccional es el único que influye de forma significativa sobre el *engagement* ($b=.46$, $p<0.001$), el cual explica el 24% de la variancia total.

Tabla 10. Regresión múltiple jerárquica del efecto de los estilos de liderazgo sobre el *engagement*

1.1.18.	<i>Engagement</i>	
1.1.19.	b	ΔR^2
Step 1: Variables de Control		.01
Demográficos y organizacionales:		
Género ^a	-.04	
Edad	-.003	
Tiempo de trabajo	.06	
Step 2:		.24***
Liderazgo transformacional	.27	
Liderazgo transaccional	.46**	
<i>Laissez faire</i>	.07	
Total R ²	.25***	
* $p < .05$. ** $p < .01$. *** $p < .001$, $n = 178$, ^a "Mujer," 1, "Hombrei," 2.		

Fuente: Elaboración propia

4. Relaciones de efecto indirecto-moderación

La segunda hipótesis planteaba que la búsqueda de *feedback* modera las relaciones entre los estilos de liderazgo y el *engagement*.

De acuerdo con los resultados de la primera hipótesis, se concluye que el estilo de liderazgo transaccional es el único estilo que predice el *engagement*. Por ello, se decidió realizar análisis de moderación por ser el único estilo de liderazgo que cumple con la condición básica del análisis de moderación (Baron y Kenny 1986).

Se realizaron tres análisis de moderación, el primero que incluyó a la búsqueda de *feedback* total como variable moderadora, luego se aplicó la dimensión la búsqueda de *feedback* monitoreo y, por último, la

dimensión la búsqueda de *feedback* proactivo. En todos los casos se controló en la primera etapa las variables de control género, edad y tiempo en la organización.

Los resultados del análisis de la búsqueda de *feedback* total como variable moderadora, incluidos en la tabla 11 demuestra que, (1) la variable liderazgo transaccional alcanza un valor significativo ($b=.431$, $p<.001$); (2) la variable búsqueda de *feedback* total no alcanza valores significativos ($b=.112$, $p>.05$), notándose además que (3) la interacción entre liderazgo transaccional y la búsqueda de *feedback* total no es significativa ($b=.077$, $p>.05$). Estos hallazgos permiten concluir que no existe un efecto de moderación.

Tabla 11. Regresiones múltiples jerárquicas del efecto moderador de la búsqueda de *feedback* total sobre las relaciones entre el estilo de liderazgo – transaccional y el *engagement*

	<i>Engagement</i>	
	β	ΔR^2
Step 1: Variables de control		.001
Demográfico:		
Género ^a	-.038	
Edad	-.007	
Tiempo de trabajo	.000	
Step 2:		.241***
Liderazgo transaccional	.431***	
Búsqueda de <i>feedback</i> total	.112	
Step 3:		.007
Interacción:	.077	
<i>Liderazgo Transaccional</i> x Búsqueda de <i>feedback</i> total		
Total R ²	.248***	
* $p < .05$. ** $p < .01$. *** $p < .001$, $n = 178$; ^a “Mujer,” 1; “Hombre,” 2.		

Fuente: Elaboración propia

Lo que concierne al análisis de búsqueda de *feedback* monitoreo como variable moderadora, se aprecia en tabla 12 que la variable estilo de liderazgo transaccional presenta un valor significativo ($b=.429$, $p<.001$), la variables búsqueda de *feedback* monitoreo no presenta un valor significativo ($b=.047$, $p>.05$), y finalmente la interacción entre ambas variables no es significativa. Como conclusión, no hay efecto de moderación.

Tabla 12. Regresiones múltiples jerárquicas del efecto moderador de la búsqueda de *feedback* monitoreo sobre las relaciones entre el estilo de liderazgo – transaccional y el *engagement*

	<i>Engagement</i>	
	β	ΔR^2
Step 1: Variables de control		.001
Demográficos:		
Género ^a	-.038	
Edad	-.007	
Tiempo de trabajo	.000	
Step 2:		.243***
Liderazgo transaccional	.429***	
Búsqueda de <i>feedback</i> monitoreo	.123	
Step 3:		.002
Interacción:	.047	
<i>Liderazgo Transaccional x Búsqueda de Feedback Monitoreo</i>		
Total R ²	.246***	

* $p < .05$. ** $p < .01$. *** $p < .001$, $n = 178$; ^a“Mujer,” 1; “Hombre,” 2.

Fuente: Elaboración propia

Finalmente, los resultados del análisis de moderación entre el estilo de liderazgo transaccional y la búsqueda de *feedback* proactivo presentados en la tabla 13 indican que (1) la variable liderazgo transaccional alcanza un valor significativo ($b = .452$, $p < .001$), (2) la variable búsqueda de *feedback* proactivo presenta un valor no significativo ($b = .068$, $p > .05$), notándose además que (3) la interacción entre liderazgo transaccional y la búsqueda de *feedback* proactivo también es significativa ($b = .122$, $p < .05$). Estos hallazgos permiten concluir que sí se ha presentado un efecto de moderación. El modelo permite explicar el 25% de la variancia total. Y específicamente la interacción entre el estilo de liderazgo transaccional y el *feedback* proactivo explican el 2% de la variancia.

Tabla 13. Regresiones múltiples jerárquicas del efecto moderador de la búsqueda de *feedback* proactivo sobre las relaciones entre el estilo de liderazgo – transaccional y el *engagement*

<i>Engagement</i>		
	B	ΔR^2
Step 1: Variables de control		.001
Demográficos		
Género ^a	-.038	
Edad	-.007	
Tiempo de trabajo	.000	
Step 2:		.235***
Liderazgo transaccional	.452***	
Búsqueda de <i>feedback</i> proactivo	.068	
Step 3:		.017*
Interacción:		
<i>Liderazgo Transaccional x</i> Búsqueda de <i>feedback</i> proactivo	.122*	
Total R ²	.253***	

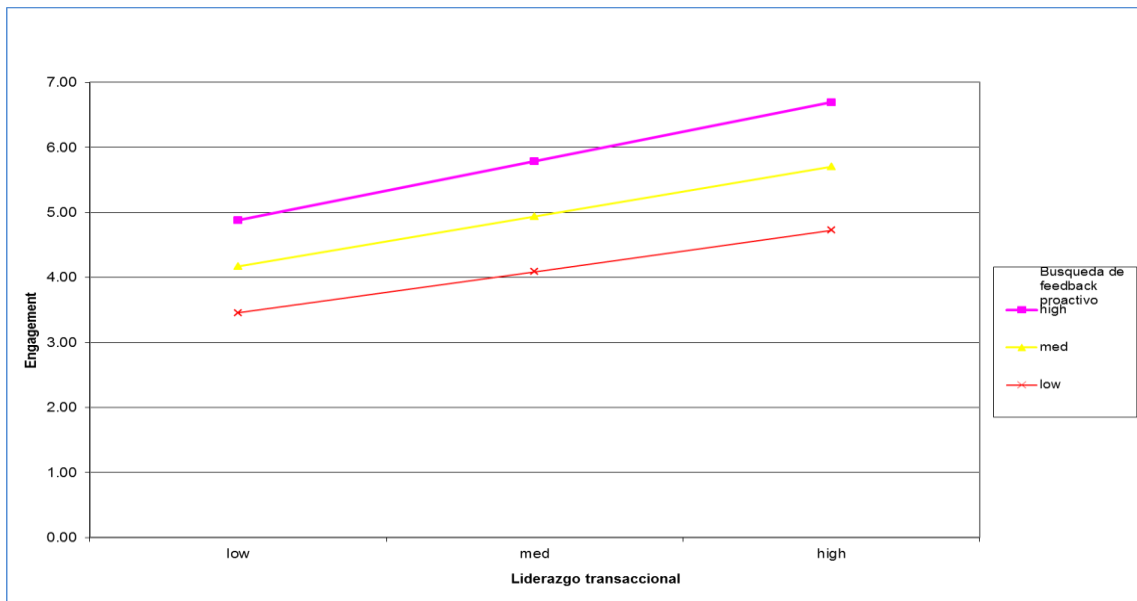
* $p < .05$. ** $p < .01$ *** $p < .001$, $n = 178$; ^a “Mujer,” 1; “Hombre,” 2.

Fuente: Elaboración propia

A continuación, se examinó la dirección del efecto de la interacción entre el estilo de liderazgo transaccional y la búsqueda de *feedback* proactivo sobre el *engagement* siguiendo la propuesta de Aiken y West (1991). Para ello, se desarrolló un análisis gráfico de las pendientes de las rectas. La variable moderada de búsqueda de *feedback* proactivo fue dividida en tres niveles: alto, medio y bajo; la variable estilo de liderazgo transaccional fue dividida también en tres niveles : alto, medio y bajo.

Los resultados presentados en el gráfico 8, demuestran que de acuerdo a lo esperado, la búsqueda de *feedback* proactivo modera positivamente las relaciones entre el estilo de liderazgo transaccional y el *engagement*. Es decir, cuando los teleoperadores perciben que sus supervisores poseen un alto estilo de líder transaccional y sus niveles de *engagement* tiende a incrementar, su búsqueda de *feedback* proactivo es alta. Por otro lado, cuando, los teleoperadores perciben que sus supervisores poseen un medio o bajo estilo de líder transaccional y sus niveles de *engagement* tienden a disminuir y su búsqueda de *feedback* proactivo es baja.

Gráfico 8. Moderación de la búsqueda de *feedback*



Fuente: Elaboración propia

Capítulo V. Discusión y conclusiones

1. Discusión y conclusiones

Este capítulo presenta la discusión de los resultados descritos en el apartado anterior. Asimismo, da a conocer conclusiones en relación al estudio realizado, limitaciones encontradas en su ejecución, y recomendaciones para futuras investigaciones.

Actualmente, debido a la alta competitividad, las empresas de servicio como los *call centers* requieren que sus teleoperadores ofrezcan una atención de alta calidad para sus clientes dentro de un contexto de múltiples indicadores y altas demandas (Kinnie et al. 2000, Lewig y Dollard 2003, y Lombard 2009). En este escenario, el *engagement* representa una importante herramienta, orientada a reducir los niveles de rotación y ausentismo, y a maximizar los niveles de motivación, productividad y bienestar (Ouweneel et al. 2012). Las investigaciones han señalado que para lograrlo, el estilo de liderazgo es uno de los principales factores que lo facilita; así también las características del seguidor, en relación a su actitud proactiva tal como su búsqueda de *feedback*, tendría un efecto moderador en dicha relación (Macey y Schneider 2008, y Zhu, Avolio y Walumbwa 2009).

Los objetivos de la presente investigación consistían en identificar si los estilos de liderazgo predicen el *engagement*, e identificar si la búsqueda de *feedback* interviene en la relación entre los estilos de liderazgo dominantes y el *engagement* en 178 teleoperadores de una empresa de *call center*.

Para ello, se realizaron los siguientes análisis: en un primer lugar, se examinó la confiabilidad de los instrumentos de los tres instrumentos de medición y los resultados descriptivos en cada variable; a continuación, se realizaron análisis correlacionales y, a través de análisis de regresión múltiple, se realizaron análisis predictivos y de moderación. Primero, entre las variables estilos de liderazgo y *engagement* y tras encontrar relaciones significativas, se procedió a analizar si la variable búsqueda de *feedback* actuaría como un moderador de dicha relación.

Los resultados mostraron altos niveles de *engagement* en la muestra, así como también que los estilos de liderazgo transaccional y transformacional eran los más valorados de acuerdo con la percepción de los teleoperadores. En relación con la búsqueda de *feedback*, también se obtuvieron niveles por encima de la media en relación con las dimensiones de búsqueda proactiva y búsqueda por monitoreo. Del mismo modo, fue posible concluir que existe un impacto directo y significativo del estilo de liderazgo

transaccional hacia el *engagement*, así como también se encontró que existe una moderación en esta relación respecto a la dimensión proactiva de la búsqueda de *feedback*.

A continuación, se presentan las interpretaciones sobre los resultados encontrados.

2. Resultados obtenidos y posibles interpretaciones

2.1. Resultados a nivel descriptivo

Un primer resultado a nivel descriptivo sugiere la presencia de altos niveles de *engagement* dentro de la muestra. Así, es posible confirmar que los participantes demuestran: vigor, es decir, altos niveles de energía y resiliencia durante la ejecución del trabajo, voluntad para invertir mayor esfuerzo y persistencia de cara a la adversidad; dedicación, manifestada a partir de altos niveles de significancia, entusiasmo, inspiración, orgullo y reto, y absorción, al estar profundamente concentrado y feliz durante la ejecución del trabajo (Schaufeli y Bakker 2004).

Esto presenta un escenario poco frecuente, de acuerdo con otros estudios de *engagement* realizados dentro de empresas de *call center*, en donde se sugiere que estos ambientes poseen condiciones laborales y niveles de bienestar inferiores a otros tipos de organización, lo que produce bajos niveles de *engagement* (Grebner et al. 2003, Holman 2006; Mustosmäki, Anttila y Oinas 2013, y Zapf et al. 2003).

Una posible explicación para el nivel de *engagement* obtenido en los teleoperadores, es que si bien la ejecución de este trabajo guarda altos niveles de demanda, control, así como escasez de autonomía, también presenta espacios que conducen a una alta interacción social con colegas y supervisores, lo que suele mantener un nivel de motivación apropiado (Bakker y Demerouti 2001; Callaghan y Thompson 2001, y). Por lo tanto, el *engagement* estaría determinado por recursos individuales como autoestima y optimismo; que a su vez están siendo alimentados a través de recursos laborales como el soporte social (Hobfoll 1989; Hobfoll, Johnson, Ennis y Jackson 2003).

Así como en el *engagement*, se analizaron los niveles respecto a los tres estilos de liderazgo percibidos por los teleoperadores de acuerdo con el modelo de rango completo de Bass (1999). En los resultados se encuentran altos niveles de liderazgo transaccional y liderazgo transformacional, el más valorado es el primero. De esta manera, los teleoperadores conciben a estos líderes como agentes negociadores que requieren de poder para tomar decisiones, e influir y convencer a sus equipos (Bass y Avolio 1990).

De este modo, el encontrar que los trabajadores del *call center* asocian a sus jefes principalmente con el estilo transaccional, este podría estar relacionado con la ejecución de una estrategia elaborada por parte de la propia organización, ya que varios estudios demuestran que en empresas de *call center*, las funciones del líder apuntan a crear obligaciones, prometer recompensas por logros, y llenar estos compromisos con reconocimientos y soporte (Yukl, O'Donnell y Taber 2009). Es decir, el desarrollo de este estilo de liderazgo en la empresa es oportuno, ya que genera una relación de confianza y respeto entre el líder y sus empleados, lo que les permite mostrar niveles de *engagement* elevados (Gerstner y Day 1997; Mcdermott, Conway, Rousseau y Flood 2013).

2.2.Resultados a nivel predictivo

En cuanto al análisis predictivo-explicativo entre los estilos de liderazgo y el *engagement*, se determinó que solo el estilo de liderazgo transaccional es el único estilo de liderazgo dominante que predice el *engagement*. Este resultado indica que los trabajadores, al percibir el intercambio contingente de recompensas en función a sus resultados, incrementan sus niveles de *engagement*, lo cual resulta atípico respecto a la cantidad de investigaciones que resaltan el estilo transformacional sobre el transaccional para lograr el *engagement* (Figueroa-González 2011, Lockwood 2008, Metzler 2006 y Windmann, 2013). Pese a ello, varios autores argumentan que el estilo transaccional no debe ser considerado como un método de motivación inferior al transformacional; solo requiere de determinadas circunstancias para que sea efectivo (House et al. 2004 y Mcdermott et al. 2013).

Tomando esto en consideración es posible identificar tres perspectivas que permiten dar sustento a este fenómeno: el diseño del trabajo, el perfil del teleoperador y la gestión de recursos humanos (Mcdermott et al. 2013).

En primer lugar, la evidencia señala que la efectividad de un líder transaccional se ciñe en gran medida al diseño de un trabajo estructurado en donde se especifiquen los resultados a alcanzar, se demanden labores operativas con escaso espacio a la autonomía, y se brinden incentivos como seguridad y paga, contingentes al logro de metas de ventas y calidad. Es este diseño de trabajo el que permitirá que los líderes transaccionales dentro de equipos de *call center*, enfatizen el uso de habilidades relacionadas al trabajo, la motivación a partir de recompensas contingentes, y un desempeño consistente a partir de comportamientos codificados y limitadas oportunidades de involucramiento (Batt 2002; Mcdermott et al. 2013; Vecchio, Justin y Pearce 2008).

En segundo lugar, además de un buen diseño de trabajo, es importante contar con un perfil particular dentro de los equipos de trabajo, que facilite la adaptación y motivación hacia este tipo de liderazgo. En este escenario, se sostiene que los teleoperadores que más se motivan bajo este estilo de liderazgo suelen tener escasa experiencia y entrenamiento previo, asimismo requieren no tomar decisiones ellos mismos, ni coordinar con otros cómo hacer mejor su trabajo (Mcdermott, Conway, Rousseau y Flood 2013).

Finalmente, el soporte y estrategia que ofrece el área de recursos humanos será también un factor clave para influir en la motivación de los colaboradores a partir del liderazgo transaccional. El objetivo de recursos humanos dentro de empresas de *call center* es la eficiencia en respuesta a la demanda del mercado. En este sentido, de acuerdo con Mcdermott et al. (2013) se busca:

- Invertir poco en la búsqueda de trabajadores con habilidades desarrolladas
- Establecer contratos de corta duración
- Diseñar estructuras de trabajo complejas, que limiten la apertura a la autonomía, incluyendo guiones para los teleoperadores, así como conjunto de reglas
- Cumplir obligaciones organizacionales limitadas a términos económicos que se basan en el cumplimiento de cuotas de trabajo diarias para la obtención de un pago

Dentro de este escenario, las inversiones en la construcción de relaciones con el líder están limitadas; más bien, está enfocado a las sanciones por desempeños bajos y la premiación por cumplimiento de metas. Al no fomentar las relaciones, este tipo de gestión acepta la existencia de alto nivel de rotación y ausentismo (Mcdermott et al. 2013).

Pese a que se considere que este tipo de gestión socava la motivación de los trabajadores, la evidencia muestra lo contrario. Si esta gestión es implementada adecuadamente, dejando muy en claro todos los aspectos del diseño del trabajo y contando con un liderazgo transaccional, los resultados en el *engagement* de los colaboradores será positivo (Vecchio, Justin y Pearce 2008).

2.3.Resultados a nivel de moderación

Finalmente, en relación con los resultados de moderación, se pudo encontrar que, efectivamente, la búsqueda de *feedback* modera positivamente el efecto del estilo liderazgo transaccional sobre el *engagement*.

De este modo, dentro de este *call center*, aquellos trabajadores que busquen *feedback* de manera proactiva, es decir, aquellos que buscan retroalimentación de sus supervisores de manera directa y activa

a fin de mejorar sus acciones o comportamientos más que aquellos que no lo hagan, reforzarán la intensidad de las relaciones entre el estilo de liderazgo transaccional de sus supervisores y su propio nivel de *engagement*.

Esto se debe a que los líderes transaccionales señalan metas específicas medibles, usan mecanismos como la dirección y estructura de tareas para clarificar apropiadamente la conducta del empleado logrando así su consistencia, también coordinan el trabajo que las personas hacen y monitorean el cumplimiento de metas y sus entregables. Sin embargo, dentro de este contexto, otorgan una escasa autonomía a sus subordinados y, además, mantienen una interacción personal limitada con los mismos (Bass 1985 y Mcdermott et al. 2013).

Dada la escasa autonomía para tomar decisiones, la escasa interacción personal y la clara estructura de recompensas planteada, los teleoperadores necesitarán de un mecanismo para reconocer si están cumpliendo con sus funciones de un modo exitoso o no. En este sentido, la búsqueda de *feedback* surge como una alternativa valiosa para adquirir recursos, reducir la incertidumbre e incrementar la claridad de su rol, logrando así el cumplimiento de sus metas y la obtención de recompensas positivas. Por lo tanto, las personas que busquen proactivamente esta interacción con sus supervisores, sentirán más autodeterminación y seguridad, y, por tanto, sentirán más *engagement* (Ashford y Cummings 1983, Deci y Ryan 1987, Harter et al. 2003, Kahn 1990 y Whitaker et al. 2007).

3. Conclusiones y recomendaciones para futuras investigaciones

En función a los resultados obtenidos es posible concluir lo siguiente:

En primer lugar, los niveles de *engagement* identificados en la muestra son altos, lo que resulta interesante tomando en consideración la evidencia de estudios que presentan las condiciones de trabajo de *call centers* como hostiles.

En segundo lugar, existe una percepción de estilos transaccionales y transformacionales en los líderes de la muestra. Este resultado es afín a lo sugerido por diferentes investigaciones en relación al uso de estrategias de gestión en *call centers* y el logro de sus objetivos.

En tercer lugar, se halló que sólo el estilo de liderazgo transaccional predice el *engagement* en los teleoperadores. Este resultado difiere de otras investigaciones que presentan al estilo transformacional como el principal estilo asociado al logro de *engagement*. Sin embargo, se presentó evidencia de que este resultado es posible de encontrarse en este tipo de organizaciones, dado que existe una estructura de

trabajo altamente controlada y un perfil de trabajador asociado al seguimiento de normativas. Dicha combinación permitiría que un estilo transaccional resulte motivador y genere *engagement*.

Finalmente, se encontró una moderación de parte de la búsqueda de *feedback* hacia la relación entre el estilo de liderazgo transaccional y el *engagement*. Este resultado se sustentó utilizando la teoría de Conservación de Recursos, la misma que sugiere que las personas buscamos incrementar nuestros recursos personales a partir de acciones como la búsqueda de *feedback*. De este modo, si bien el tener un líder transaccional impactará en que un teleoperador sienta *engagement*, aquellos que realicen una búsqueda de *feedback* proactivo, tendrán una mayor cercanía a su supervisor, descubrirán cómo hacer mejor su trabajo, incrementarán sus niveles de autoeficacia y repercutirán en mayores niveles de *engagement*, que aquellos que no busquen *feedback*.

De este modo, estos resultados permiten reconocer que cada estilo de liderazgo puede tener resultados diferentes en el involucramiento de los colaboradores, en función al contexto, el equipo de trabajo, los objetivos a alcanzar, entre otros. Asimismo, se identifica la importancia asociada a la gestión de los recursos personales de los colaboradores y la asociación que esta podría tener con la maximización de algunos resultados como el *engagement*.

Por otro lado, la presente investigación identificó las siguientes limitaciones a tener en cuenta para posteriores estudios.

- Conceptos teóricos

Concepto de *engagement*: la existencia de múltiples definiciones para esta variable, produce el surgimiento de distintas teorías y modelos. Si bien existe cierto acuerdo en cuanto a la definición de *engagement*, no es posible afirmar que exista un consenso (Kular et al. 2008). Por esta razón, se recomienda que en las siguientes investigaciones se utilice el concepto de *engagement* de Schaufeli et al. (2002) en el entorno local con el fin de profundizar la investigación y lograr aportes significativos al estudio de dicho concepto. De modo similar al concepto de *engagement*, los estilos de liderazgo existentes en la literatura académica actual es amplia y guarda poco consenso (Bass 1981). En este sentido, esta aproximación retoma el enfoque de Bass (1990) en relación al comportamiento o estilo de liderazgo, y se sugiere mantener este enfoque con el fin de profundizar su estudio y comprensión.

- Validez externa

Al tratarse de una investigación aplicada en una muestra con características particulares, resulta arriesgado manifestar la generalización de los resultados encontrados hacia otras organizaciones

(Hernández et al. 2010). En este sentido, se recomienda utilizar un número mayor de participantes provenientes de diferentes tipos de organización.

- Estudio transversal

Es recomendable la realización de estudios longitudinales que permitan demostrar la sostenibilidad de los resultados en el tiempo. Este tipo de metodología permitiría monitorear los cambios que puedan suceder en un lapso determinado (Hernández et al. 2010).

- Nivel de análisis

Si bien la presente investigación presenta una metodología cuantitativa de tipo predictiva-explicativa en relación al logro de *engagement* a partir del estilo de liderazgo, no buscó controlar el contexto de modo que el análisis sea aislado en relación a la influencia de otras variables. Es por ello que se recomienda, para futuras investigaciones, estructurar una metodología de tipo experimental que permita encontrar la causalidad entre las variables a partir del establecimiento de un grupo control (Hernández et al. 2010).

- Instrumentos de autoevaluación

Los posibles sesgos de deseabilidad social por el uso de un instrumento de recolección de datos basado en la autoevaluación también podría ser una limitación (varianza del método común). A fin de evitar estos sesgos, los datos han sido sometidos a un análisis preliminar de *The Harman's Single-Factor Test* y los resultados mostraron que, aparentemente, este sesgo no puede ser considerado una deficiencia grave en el conjunto de datos de este estudio (Podsakoff et al. 2003). Por otra parte, durante la aplicación de las encuestas, todos los sujetos fueron informados de que no habrían respuestas correctas o incorrectas, y que su confidencialidad estaría garantizada para reducir los problemas asociados con la deseabilidad social. Sin embargo, tomando en cuenta que las percepciones sobre el lugar de trabajo de los empleados, son una fuente valiosa de información, sería importante que estudios futuros utilicen instrumentos complementarios de recolección de data de otras fuentes, a fin de reforzar la validez del criterio de los resultados del estudio (Hernández et al. 2010).

- Una sola fuente

Esta limitación, al igual que la anterior, podría estar sujeta al sesgo de la variancia del método común, ya que todas las variables del estudio han sido evaluadas por la misma fuente de información, es decir, por los teleoperadores. Sin embargo, como se ha mencionado anteriormente, los análisis preliminares no han demostrado la existencia de un posible sesgo de variancia común en el estudio. A pesar de ello, se recomienda, para futuras investigaciones, recolectar data de múltiples fuentes, a fin de evitar el sesgo de la

variancia del método común (Podsakoff et al. 2003).

- Varianza explicada del efecto moderador

Finalmente, es importante mencionar que la interacción entre el estilo de liderazgo transaccional y la búsqueda de *feedback* proactiva podría explicar solamente el 2% de la variancia del *engagement*. De acuerdo con Frazier, Tix y Barron (2004), el efecto de las interacciones de las variables moderadoras es generalmente pequeño, ya que existen múltiples factores que intervienen en las relaciones. Sin embargo, varios autores argumentan que tanto desde la perspectiva teórica como en la práctica los análisis de las variables indirectas son muy importantes, ya que agregan un valor explicativo.

4. Plan de mejora

El plan de mejora tiene como propósito presentar un conjunto de acciones orientadas a utilizar los resultados encontrados en la presente investigación a fin de optimizar la gestión del *engagement* en las personas y repercutir así en el logro de los objetivos estratégicos de la organización.

Los hallazgos encontrados fueron los siguientes:

Nivel descriptivo:

- Los niveles de *engagement* y búsqueda de *feedback* son elevados en la muestra: los participantes demuestran un estado de ánimo positivo e involucramiento emocional relacionado con la ejecución de su rol, y denotan un comportamiento proactivo orientado a obtener recursos personales, con el fin de reducir la incertidumbre, tener mayor claridad de rol, facilitando así el logro del *engagement*.
- Asimismo, estos colaboradores perciben que sus líderes aplican los estilos de liderazgo transaccional y transformacional.

Resultados a nivel predictivo y moderación:

- Fue posible identificar que solamente el estilo de liderazgo transaccional predice el *engagement* en los teleoperadores.
- Asimismo, la búsqueda de *feedback* proactiva incrementa la intensidad de las relaciones entre el estilo transaccional y el *engagement*.

Estos resultados permiten plantear acciones estratégicas orientadas a estructurar una gestión organizacional que mantenga altos niveles de *engagement* en los teleoperadores.

4.1. Antecedentes

La empresa en la que se llevó a cabo el estudio pertenece al rubro de servicio de *call center*, y tiene más de siete años operando en el país, brindando servicios de atención al cliente, cobranzas y ventas a diferentes empresas a nivel nacional e internacional.

Su visión señala lo siguiente: “innovación, productividad y calidad de servicio para nuestros clientes y usuarios finales”, y su misión es: “brindar una solución rápida y precisa a nuestros usuarios finales, logrando un alto nivel de satisfacción de nuestros clientes”.

Es posible notar que la misión presentada se orienta a maximizar la experiencia de los usuarios finales, quienes son atendidos por los teleoperadores y estos a su vez por sus supervisores. Estos grupos organizacionales serán los abordados dentro del presente plan. Asimismo, al mencionar la frase “solución rápida y precisa” denotan que se apunta a lograr un alto nivel de *engagement* de parte de los teleoperadores.

De acuerdo con los resultados obtenidos, se propone un plan de acción que contempla los siguientes objetivos y acciones dirigidos a maximizar los niveles de *engagement* en el equipo de trabajo de un modo sostenible en el tiempo, a partir de la gestión de líderes transaccionales y la implementación de prácticas orientadas a la búsqueda proactiva de *feedback* de parte de los teleoperadores.

4.1.1 Objetivo general

Optimizar de modo sostenido los niveles de *engagement* de los teleoperadores en el *call center*, a partir de la optimización del estilo de liderazgo transaccional en los supervisores, el fomento de la búsqueda proactiva de *feedback* por parte de los teleoperadores y la implementación de nuevas prácticas de fortalecimiento del *engagement* a nivel organizacional.

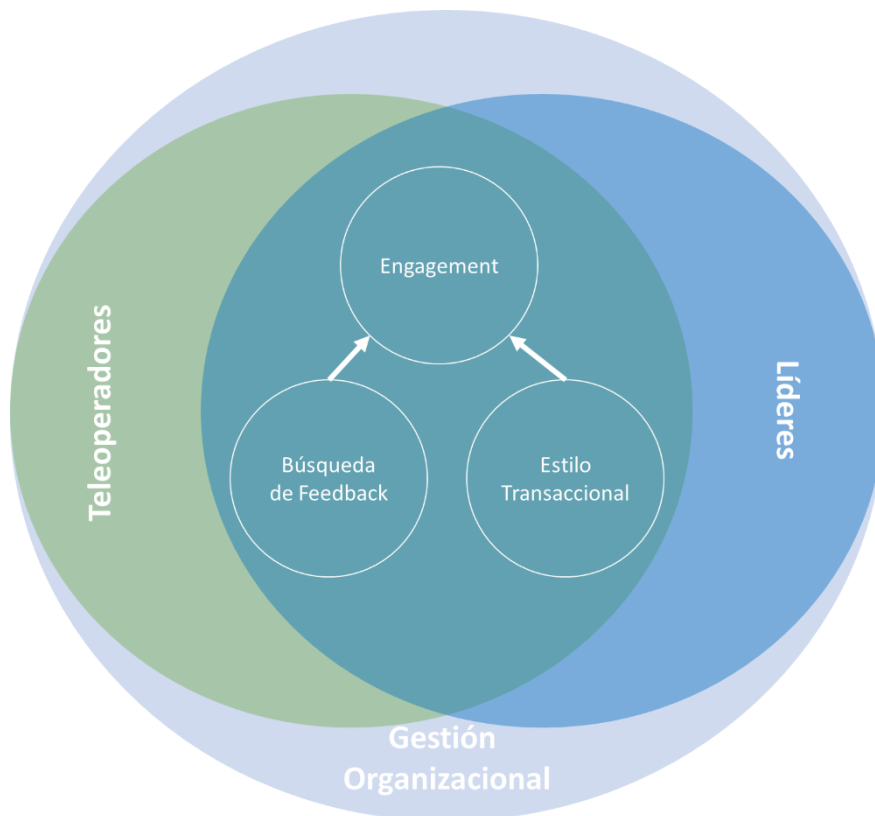
4.1.2 Objetivos específicos

- Optimizar y promover los niveles de *engagement* de los colaboradores de modo sostenido
- Promover y optimizar un estilo de liderazgo transaccional de los líderes en la gestión de teleoperadores, que facilite el logro de altos niveles de *engagement*
- Promover el comportamiento, la búsqueda de *feedback* proactivo en teleoperadores

4.2. Plan de mejora

El plan de mejora presentado a continuación pretende lograr los objetivos específicos detallados previamente, y se dirige a dos niveles dentro de la organización: líderes y teleoperadores. Asimismo, se considerará un aspecto transversal a trabajar: la gestión organizacional.

Gráfico 9. Gestión organizacional



Fuente: Elaboración propia

4.2.1. Nivel de líderes

La gestión a nivel de los líderes se enfocará en las siguientes actividades y procesos de sensibilización, formación y evaluación:

- Promover la importancia y el reconocimiento de tener colaboradores *engaged* en el *call center*
- Asegurar que los líderes posean un estilo de liderazgo transaccional que promueva el *engagement* de los teleoperadores
- Promover el comportamiento proactivo en la búsqueda de *feedback* de los teleoperadores

A continuación, se presentan las actividades respectivas.

Tabla 14. Plan de mejora: nivel de líderes

Objetivo 1	Promover la importancia y el reconocimiento de tener colaboradores <i>engaged</i> en el call center				
Estrategia	Actividades	Recursos	Indicadores de gestión	Meta	Frecuencia
Sensibilización	Se presentarán a los líderes, los resultados encontrados en la presente investigación como introducción a la nueva estrategia fundada en la maximización del <i>engagement</i> .	Sala de capacitación Facilitador: Gerente General. (dos reuniones con 90 líderes por grupo)	Nº de participantes / Nº de convocados	100% de líderes asistentes	1 semana
	Se comunica la importancia del <i>engagement</i> mediante recursos audiovisuales a los líderes un conjunto de mensajes los cuales tienen por finalidad afianzar el plan estratégico.	Paneles Boletines internos <i>Mailing</i>	Medición del impacto comunicacional = Resultado de encuestas sobre comprensión del mensaje.	100% de líderes	1 mes
Capacitación	Taller sobre <i>engagement</i> : se definirá este concepto y su importancia para la organización, así como formas de desarrollo, el reconocimiento del rol del líder en el desarrollo y en el mantenimiento del <i>engagement</i> laboral	Sala de capacitación Facilitadores externos (Nueve talleres, Inversión: \$8100.00)	Nº de participantes / Nº de convocados Evaluación pre y post taller para conocer el aprendizaje adquirido	100% de líderes participantes	1 mes
Reconocimiento	Se dará un reconocimiento público y una bonificación significativa a los líderes cuyos equipos hayan alcanzado las metas propuestas con elevados niveles de <i>engagement</i> .	Resultados de indicadores de productividad y resultados de <i>engagement</i> . S/. 180.000.00 anuales en bonificación.	Resultados de las encuestas de productividad y <i>engagement</i> .	100% de cumplimiento de ambos indicadores (productividad y <i>engagement</i>)	Cada seis meses
Mejora continua	<i>Mentoring</i> : Los líderes que fueron reconocidos por sus buenos resultados en el logro de confianza, respeto, <i>feedback</i> y <i>engagement</i> serán invitados a participar de manera voluntaria a ser mentores de aquellos líderes que requieran mejorar sus habilidades. Estos mentores recibirán una insignia de identificación que llevarán en su uniforme como distinción de su logro.	Líderes voluntarios Insignias Salas de capacitación	Contraste de resultados (pre y post evaluación de productividad y <i>engagement</i>) de aquellos líderes que recibieron <i>mentoring</i>	Mejora en los resultados pre y post evaluación de productividad y <i>engagement</i> de los líderes que recibieron el <i>mentoring</i> .	Cada seis meses

Objetivo 2		Asegurar que los líderes posean un estilo de liderazgo transaccional que promueva el <i>engagement</i> de los teleoperadores			
Estrategia	Actividades	Recursos	Indicadores de gestión	Meta	Frecuencia
Reclutamiento y Selección	Se contará con pruebas psicológicas y entrevistas estructuradas dirigidas a medir el estilo de liderazgo de los candidatos para garantizar que los nuevos líderes cuenten con un estilo transaccional.	Equipo de reclutamiento y selección	Número de líderes ingresantes que cuentan con un estilo transaccional / Total de líderes postulantes	100% de líderes ingresantes cuentan con un estilo transaccional	Continuo
Capacitación	Talleres vivenciales para el desarrollo del estilo de liderazgo transaccional y retroalimentación efectiva	Sala de capacitación Facilitadores externos (Nueve talleres, Inversión: \$8100.00)	N° de participantes / N° de convocados Evaluación pre y post taller para conocer el aprendizaje adquirido	100% de líderes participantes	1 mes
Evaluación	Medición del estilo transaccional Se medirá a través de los colaboradores si el líder manifiesta comportamientos de liderazgo transaccional.	Encuesta de Estilos de liderazgo aplicada a los teleoperadores.	Resultados de la encuesta de estilos de liderazgo.	90% de líderes muestre que son transaccionales	Una vez al mes
Reconocimiento	Con el fin de promover la continuidad del estilo transaccional, se premiará trimestralmente a los líderes cuyo equipo perciba altos niveles de respeto y confianza en su gestión.	Encuesta de respeto y confianza hacia el líder, dirigida a los teleoperadores. Bonificación de S/. 500 soles a los líderes que cuenten con un puntaje del 100% de aprobación de su equipo. Total S/.150000	Resultados de la encuesta de respeto y confianza aplicada	Líderes cuyos equipos en total muestren altos niveles de respeto, confianza y calidad de <i>feedback</i>	Trimestralmente

Objetivo 3	Promover el comportamiento-la búsqueda de <i>feedback</i> proactivo en teleoperadores				
Estrategia	Actividades	Recursos	Indicadores de gestión	Meta	Frecuencia /
Evaluación	Efectividad de la retroalimentación ofrecida: Se medirá si la retroalimentación ofrecida por el líder fue satisfactoria para el teleoperador.	Encuesta al teleoperador para conocer la efectividad y disponibilidad del jefe para dar <i>feedback</i>	Resultados de la encuesta de efectividad y disponibilidad del <i>feedback</i>	90% de líderes den <i>feedback</i> eficaz	Mensualmente
	Disponibilidad del líder para dar <i>feedback</i> . Se medirá si el líder estuvo disponible y pudo dar un <i>feedback</i> oportuno cuando fue solicitado por el colaborador				
Capacitación	Los jefes que obtengan resultados bajos tanto en la calidad como en su disponibilidad para dar <i>feedback</i> , recibirán una charla para reforzar sus habilidades y concientizarse sobre la importancia del <i>feedback</i> . La charla la darían los líderes con los puntajes más altos.	Líderes con puntajes más altos respecto a la calidad y disponibilidad de <i>feedback</i>	Resultados de la evaluación de retroalimentación del mes siguiente	100% de los líderes muestran mejoras en los resultados de su próxima evaluación	Mensualmente
Reconocimiento	Con el fin de promover la búsqueda en teleoperadores, se premiará anualmente a los líderes que elaboren métodos creativos para incidir en comportamientos proactivos de sus equipos para buscar <i>feedback</i> .	Focus groups dirigidos a identificar métodos de líderes para incidir en la búsqueda de <i>feedback</i> de sus equipos Bono de 2000 al líder cuya metodología gane.	Listado de prácticas dirigidas a maximizar la búsqueda de <i>feedback</i> en equipos. Encuesta que mida la cantidad de colaboradores que buscan <i>feedback</i> de su líder mensualmente.	Se identifica la lista del top 5 mejores prácticas para incidir en la búsqueda de <i>feedback</i> de teleoperadores	Anualmente

Fuente: Elaboración propia

4.2.2 Nivel de teleoperadores

La gestión a nivel de los teleoperadores se enfocará en las siguientes actividades y procesos de sensibilización, formación y evaluación:

- Optimizar y promover los niveles de *engagement* de los teleoperadores
- Asegurar que los teleoperadores sientan afinidad y motivación con el estilo de liderazgo transaccional
- Promover el comportamiento proactivo en la búsqueda de *feedback* de los teleoperadores

A continuación, se presentan las actividades respectivas.

Tabla 15. Plan de mejora: nivel de teleoperadores

Objetivo 1	Optimizar y promover los niveles de <i>engagement</i> de los teleoperadores				
Estrategia	Actividades	Recursos	Indicadores de gestión	Meta	Frecuencia
Inducciones	Como parte del programa de inducción se presentarán los conceptos de manera práctica y vivencial de <i>engagement</i> como actitudes que la empresa espera de los teleoperadores.	S/.1000 mensuales en materiales de exposición y <i>coffee break</i> .	Número de participantes que aprueban una encuesta presentada al final del taller	100% de los participantes aprueban el taller	Mensual
Capacitación	Se ofrecerán talleres orientados a incrementar los niveles de vigor de los teleoperadores. Estos consistirán en charlas motivacionales dirigidas a incrementar los niveles de persistencia, voluntad y energía para la ejecución de sus tareas.	Consultora Experta en motivación S/. 120000	Satisfacción con el taller recibido Niveles de <i>engagement</i> resultantes	100% de los invitados asiste al taller Se encuentra un nivel de superior al 90% en satisfacción con los talleres.	Anual
	Se ofrecerán talleres orientados a incrementar los niveles de dedicación de los teleoperadores. Estos consistirán en charlas ofrecidas por el gerente general, en las que dará reconocimiento a la importancia del rol del teleoperador en el logro de los objetivos de la organización, así como también los retos del mes. De este modo se buscará incrementar el orgullo, entusiasmo e inspiración de teleoperadores, así como la identificación de retos.	Participación del gerente general	Participación en los talleres	Se encuentra un nivel superior al 90% en relación al <i>engagement</i> experimentado	
	Se ofrecerán talleres orientados a incrementar los niveles de absorción de los teleoperadores. Estos consistirán en charlas ofrecidas por expertos en atención de llamadas, dirigidas a ofrecer técnicas para la ejecución del trabajo de un modo efectivo, sencillo, y alegre.	Consultora Experta en gestión de llamadas S/. 120000			
Evaluación	Evaluación de los niveles de <i>engagement</i> a partir de una encuesta que mida los siguientes puntos: - Energía depositada en el trabajo, persistencia y esfuerzo - Entusiasmo, inspiración y orgullo - Concentración y bienestar	Encuesta dirigida a medir nivel de <i>engagement</i> del colaborador	Niveles de <i>engagement</i> de los teleoperadores	Más del 90% de los teleoperadores sienten altos niveles de <i>engagement</i>	Semestral

Celebraciones	Día del teleoperador: consistirá en una ceremonia orientada a dar reconocimiento al esfuerzo demostrado y la importancia del rol de los teleoperadores. La ceremonia incluye la realización de dinámicas a manera de concurso para que los teleoperadores expresen su orgullo y sentir por el trabajo y la organización.	Encuesta dirigida a medir los niveles de dedicación resultantes luego de la ceremonia	Niveles de dedicación de los teleoperadores	Más del 90% de los teleoperadores muestra altos niveles de dedicación luego de la ceremonia.	Anual
	Mañanas divertidas: cada semana el equipo de recursos humanos, arreglará las oficinas con una temática divertida, y durante el día harán juegos con los teleoperadores dentro de cortos periodos que no obstaculicen su trabajo. Esto se orientará a incrementar sus niveles de bienestar y alegría en el trabajo.	Encuesta dirigida a medir los niveles de absorción	Niveles de absorción en los teleoperadores	Más del 90% de los teleoperadores muestran altos niveles de absorción en su trabajo	Semanal
Reconocimiento	Teleoperador del mes: consistirá en un programa mensual dirigido a premiar con un reconocimiento público y escrito, a las personas que demostraron mayores niveles de persistencia y esfuerzo en la realización de sus tareas, a la vez de un entusiasmo y alegría en la realización de sus tareas.	Sistema de votación a partir de jefes y compañeros de equipo. Sistema informático que mide la productividad del teleoperador	El mejor teleoperador de cada equipo es premiado cada mes. Los teleoperadores incrementan su productividad.	Más del 90% de los teleoperadores muestran una mejora en el vigor demostrado	Mensual

Objetivo 2					
Asegurar que los teleoperadores sienten afinidad y motivación con el estilo de liderazgo transaccional.					
Estrategia	Actividades	Recursos	Indicadores de gestión	Meta	Frecuencia
Perfil, Descripción del puesto, Normas y Procedimientos	Desarrollar un perfil del teleoperador que especifique la necesidad de ser dependiente de las decisiones de la organización y su líder de equipo. Así mismo, la descripción del puesto presenta funciones específicas a ser realizadas. Finalmente se le presentan la lista de normativas, procedimiento y guiones estandarizados relacionados al trabajo a realizar.	Manual de Organización y Funciones actualizado Manual de Normas y Procedimientos Encuesta de satisfacción con el puesto de trabajo y funciones	Los teleoperadores conocen el perfil del puesto y se ciñen a las funciones y procedimientos descritos en el descriptivo de su puesto Los teleoperadores muestran altos niveles de satisfacción con sus funciones y procedimientos.	100% de teleoperadores se conocen las normativas y sus funciones 1.1.38. 100% de teleoperadores sienten satisfacción con sus funciones y el estilo de liderazgo existente.	Trimestral

	<p>Archivo ubicado en la intranet con información relacionada a las demandas y recursos laborales: El teleoperador conocerá a través de este sus funciones, responsabilidades e indicadores de evaluación así como las herramientas que le serán facilitadas para el buen cumplimiento de su labor. Este medio permitirá que el teleoperador pueda acceder a la información permanentemente.</p>	<p>Archivo ubicado en la intranet.</p>	<p>Número de descargas del archivo realizadas por IP. Evaluación sobre el conocimiento de sus funciones, responsabilidades e indicadores de evaluación así como las herramientas que le serán facilitadas para el buen cumplimiento de su labor.</p>	<p>100% de los teleoperadores conocen sus funciones, responsabilidades e indicadores de evaluación así como las herramientas que le serán facilitadas para el buen cumplimiento de su labor.</p>	<p>Continuo</p>
<p>Reclutamiento y selección</p>	<p>Utilizar pruebas psicológicas y entrevistas que garanticen que el teleoperador a ser contratado muestre afinidad y motivación el estilo de liderazgo transaccional.</p>	<p>Pruebas psicológicas de afinidad con el estilo transaccional Batería de preguntas para medir afinidad con el estilo transaccional</p>	<p>Los teleoperadores a ser contratados muestran afinidad y motivación con el estilo de liderazgo transaccional</p>	<p>100% de teleoperadores sienten afinidad con el estilo de liderazgo transaccional</p>	<p>Continua</p>
<p>Capacitación</p>	<p>Taller <i>reconociendo el rol de mi líder</i>: este taller tiene como objetivo afianzar el nexo de confianza y respeto entre líder y teleoperador, así como el reconocimiento del modo de trabajo a partir del uso de recompensas contingentes a los resultados ofrecidos. Se enfatiza la figura del líder como una persona justa y confiable.</p>	<p>Área de capacitación de Recursos humanos Encuesta de satisfacción con el curso</p>	<p>Número de participantes del curso / número de colaboradores invitados al curso</p>	<p>90% de invitados asisten al curso. Existe un nivel de satisfacción con el curso del 95% a más.</p>	<p>Semestral</p>

Objetivo 3					
Promover el comportamiento proactivo en la búsqueda de <i>feedback</i> de los teleoperadores					
Estrategia	Actividades	Recursos	Indicadores de gestión	Meta	Frecuencia
Perfil	Se especifica en el perfil del puesto de teleoperador la predisposición al aprendizaje, corrección y mejora del desempeño a partir de la búsqueda proactiva de <i>feedback</i> .	Manual de Organización y Funciones	Los teleoperadores guardan afinidad con el perfil requerido	100% de teleoperadores se	Continua
Reclutamiento y selección	Utilizar pruebas psicológicas y entrevistas que garanticen que el teleoperador a ser contratado muestre una orientación a buscar proactivamente <i>feedback</i> .	Pruebas psicológicas de búsqueda de <i>feedback</i> 1.1.42. Batería de preguntas para medir la búsqueda de <i>feedback</i>	Los teleoperadores a ser contratados muestran comportamientos de búsqueda proactiva de <i>feedback</i>	100% de teleoperadores muestran comportamientos de búsqueda proactiva de <i>feedback</i>	Continua
Capacitación	Curso virtual obligatorio para el desarrollo de búsqueda proactiva de <i>feedback</i> : El curso consistirá en demostrarle al colaborador la importancia de la búsqueda de <i>feedback</i> con el fin de optimizar el logro de sus objetivos. Asimismo ofrecerá ejemplos de situaciones que puede experimentar en su trabajo, que permita evaluar los aprendizajes adquiridos, finalmente obtendrá un certificado por su aprobación.	Costo único del curso: S/40.000.00	Número de participantes que aprueben el curso / número de participantes que realizan el curso	100% de participantes aprueban el curso	Continuo
Evaluación	Búsquedas de <i>feedback</i> proactiva realizadas por parte de los teleoperadores.	Registro manual realizado por parte de los líderes del número de veces en las que el teleoperador solicitó <i>feedback</i> .	Información del registro manual	100% de teleoperadores buscan <i>feedback</i>	Mensual

Reconocimiento	El teleoperador perfeccionista: el reconocimiento será entregado a aquellos teleoperadores que muestran una predisposición a mejorar continuamente a través de búsquedas de <i>feedback</i> .	Resultados de la evaluación de búsqueda de <i>feedback</i> Bonificación (hasta 50% de bonificación adicional) S/. 850.000	Número de teleoperadores que destacan en la búsqueda de <i>feedback</i> .	100% de colaboradores con alta calificación son considerados en la premiación	Mensual
Mejora continua	Programa de reconocimiento continuo: se establecerán actividades a lo largo del año, dirigidos a reforzar la búsqueda de <i>feedback</i> .	Materiales lúdicos Participación de líderes	Aplicación de conductas de búsqueda de <i>feedback</i>	100% de colaboradores buscan proactivamente <i>feedback</i> .	Anual

Fuente: Elaboración propia

5. Gestión organizacional

A partir de una adecuada gestión de los procesos organizacionales se apuntará que la búsqueda de *feedback* y el liderazgo transaccional se encuentren implantados como ejes importantes asociados al logro de *engagement* en la organización.

Tabla 16.^[MM1] **Plan de mejora: gestión organizacional**

Estrategia	Actividades	Recursos	Indicadores de gestión	Meta	Tiempo
Sensibilización a Recursos Humanos	Se presentarán al equipo de Recursos Humanos, los resultados encontrados en la presente investigación como introducción a la nueva estrategia fundada en la maximización del <i>engagement</i> . Por lo que se definirá este concepto y su importancia para la organización. Del mismo modo se reconocerá la importancia de la cultura de <i>feedback</i> y del estilo de liderazgo transaccional para alcanzar el <i>engagement</i> en la organización. Finalmente se presentará al área de recursos humanos como socio estratégico en el logro de este objetivo.	Sala de capacitación Facilitador: Gerente General. y Gerente de Recursos Humanos	Nº de participantes / Nº de convocados	100% de asistentes	1 semana
Perfiles	Se revisará con los responsables de este proceso, la estructura de los perfiles de puesto, incorporando aspectos relacionados al logro de <i>engagement</i> .	Estructura de perfiles Responsables de RRHH del proceso de creación de perfiles. Sala de reunión.	MOF contempla funciones y habilidades asociadas al logro de <i>engagement</i> .	100% de puestos cuentan con un perfil actual validado.	3 meses

Estrategia	Actividades	Recursos	Indicadores de gestión	Meta	Tiempo
Selección	Se revisará con los responsables de este proceso, las prácticas actuales de selección de personal, con el fin de incorporar técnicas de entrevistas y pruebas psicotécnicas orientadas a identificar cualidades en líderes y teleoperadores, que faciliten el logro del <i>engagement</i> (liderazgo transaccional).	Procedimiento de selección Responsables de RRHH del proceso de selección Sala de reunión	Niveles altos de <i>engagement</i> en las evaluaciones semestrales	100% de los nuevos colaboradores muestran niveles de <i>engagement</i> elevados en evaluaciones semestrales (enero y julio)	1 semana
Cultura de <i>feedback</i>	Implementación de prácticas en RRHH que fomenten una cultura de <i>feedback</i> en la organización. Tanto en la búsqueda proactiva de los colaboradores como en el brindar <i>feedback</i> de manera oportuna por parte de los líderes. Evaluar semestralmente a través de una encuesta la percepción de los colaboradores.	Encuesta de cultura de <i>feedback</i>	Resultados positivos en encuesta de cultura de <i>feedback</i>	100% de colaboradores muestran resultados positivos en la encuesta de cultura de <i>feedback</i> .	1 mes
Capacitación	Se revisará con los responsables de este proceso, las habilidades y comportamientos necesarios a reforzar en todo el equipo. En función a estos, se les solicitará el armado de un plan de capacitación anual dirigido a optimizar los niveles de <i>engagement</i> , estilos de liderazgo y búsqueda de <i>feedback</i>	Metas mensuales, trimestrales, semestrales y anuales	Lista de talleres a realizar Encuestas de satisfacción	100% de talleres a realizar tienen relación directa o indirecta al incremento del <i>engagement</i>	1 mes
Gestión JD-R	Equilibrio JD-R Se capacitará a RRHH para que en función a los resultados obtenidos en la encuesta de <i>engagement</i> , se valide si la cantidad de demandas laborales exigidas son afines a los recursos otorgados, y no exista una brecha muy amplia entre ambos. Esto se llevará a cabo a través de <i>focus groups</i> y entrevistas personales.	Encuesta de <i>engagement</i> Salas de reunión	Equilibrio entre demandas laborales y recursos laborales	100% de colaboradores participantes de las entrevistas y/o <i>focus</i> , manifiesta equilibrio entre las demandas laborales y recursos laborales	Un mes

Fuente: Elaboración propia

6. Otras recomendaciones

Finalmente, se recomienda abordar la gestión de algunas otras variables que si bien no han sido directamente abordadas en los resultados de esta investigación, contienen un amplio sustento teórico que apoya su impacto positivo en el logro de *engagement*. En este sentido, se plantea las siguientes prácticas:

- Medición de la productividad: este sería un indicador importante para reconocer si los niveles de *engagement* son positivos (Janse van Rensburg, Boonzaier y Boonzaier 2013)
- Participación de familia y amigos en actividades de motivación: dada la repercusión que tienen las redes de soporte en el desarrollo del *engagement*, se sugeriría la asistencia de familia y amigos importantes de los teleoperadores durante ceremonias de reconocimiento con el fin de maximizar el impacto en el *engagement* (Ennis y Jackson 2003, Hobfoll 1989).
- Consideración de medición de autoestima y autoeficacia al momento de ingresar, así como también rasgos de personalidad: estos elementos podrían denotar si la persona cuenta con recursos necesarios para facilitar el surgimiento de *engagement* (Hobfoll 2002, Davis y Wilson, 2000, y Schaufeli y Bakker 2004)

Bibliografía

Aiken, L. S., y West, S. G. (1991). *Multiple regression: Testing and interpreting interactions*. Newbury Park: Sage.

Apecco (2010). Apecco inicia formalización y profesionalización de industria. Disponible en: <http://www.apecco.org/cms/?p=52>

Apecco (2014). Data Survey APECCO. Gestión de capital humano. Disponible en: <http://www.apecco.org/cms/wp-content/themes/apecco/datasurvey.pdf>

Ashford, Susan., Blatt, Ruth., Van de Wale, Don (2003). Reflections on the Looking Glass: A Review of Research on Feedback-Seeking Behavior in Organizations. *Journal of Management*, 29(6), p. 773–799. Disponible en: <<http://dvwandewalle.cox.smu.edu/jom2003.pdf>>.

Ashford, S. J, y Cummings, L. L. (1983). Feedback as an individual resource: Personal strategies of creating information. *Organizational Behavior and Human Performance*, 32, 370-39

Ashford, S. J., y Tsui, A. S. (1991). Self-regulation for managerial effectiveness: The role of active feedback-seeking. *Academy of Management Journal*, 34, 251-280

Attridge, Mark (2009). Measuring and Managing Employee Work Engagement: A Review of the Research and Business Literature. *Journal of Workplace Behavioral Health*, 24(4), p. 383-398.

Avey, James, Wernsing, Tara S., y Luthans, Fred (2008). Can positive employees help positive organization change? *The Journal of Applied Behavioral Science*, 44(1), p. 48–70.

Bakker, Arnold, Demerouti, Evangelia, y Schaufeli, Willmar (2003). Dual processes at work in a call centre: An application of the job demands-resources model. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 12, p. 393–417

Bakker, Arnold. (2009). Building engagement in the workplace. In R. J. Burke y C.L. Cooper (Eds.), *The peak performing organization* (pp. 50-72). Oxon, UK: Routledge

Bakker, Arnold (2011). An Evidence-Based Model of Work Engagement. *Current Directions in Psychological Science* 2011 20: 265. Disponible en: <<http://cdp.sagepub.com/content/20/4/265>>.

Bakker, Arnold y Demerouti, Evangelia (2001). The Job Demands-Resources model: state of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22 (3), p. 309-328.

Bakker, Arnold y Demerouti, Evangelia (2014). Job demands-resources theory. In P. Y. Chen y C. L. Cooper (Eds.), *Work and Wellbeing: Wellbeing: A complete reference guide* (Volume III., pp. 37-64). Chichester, UK: Wiley-Blackwell.

Bakker, Arnold y Leiter, Michael (2010). Where to go from here? Integration and future research on work engagement. In A.B. Bakker y M.P. Leiter (Eds.), *Work engagement: A handbook of essential theory and research*, p. 181-196. New York.

Bakker, Arnold., Hakanen, Jari., Demerouti, Evangelia y Xanthopoulou, Despoina (2007) Job resources boost work engagement, particularly when job demands are high. *Journal of Educational Psychology*, 99(2), p. 274-284.

Ballard, James (2012). *Call center turnover: A study of the relationships between leadership style, burnout, engagement and intention to quit*. Universidad Capella. Disponible en: <<http://search.proquest.com/docview/1283387142>>.

Barbuto, John E. (2005), Motivation and transactional, charismatic, and transformational leadership: A test of antecedents. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, Volume 11(4), pp. 26-40. <http://dx.doi.org/10.1177/107179190501100403>

Baron, R. M., y Kenny, D. A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51, 1173-1182.

Bass, Bernard (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: The Free Press.

Bass, Bernard (1990). Transformational Leadership: Beyond Initiation and Consideration. *Journal of Management*, 16, p. 693-703.

Bass, B. M. y Avolio, B. J. (1990) The implications of transactional and transformational leadership for individual, team, and organizational development. *Research in Organizational Change and Development*, 4, 231–272.

Bass, B. M. y Avolio, B. J. (1997) *Full range leadership development: Manual for the multifactor leadership questionnaire*, CA, Mind Garden.

Bass, Bernard (1999). Two decades of research and development in transformational leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8, p. 9–32.

Batt, R. 2002. Managing customer services: Human resource practices, quit rates, and sales growth, *Academy of Management Journal*, 45(3): 587-97.

Benator, B (2003). *Leadership Fundamentals*. Benator, B y Thumann, A. (Ed.). Project management and leadership skills for engineering and construction projects, Indian, The Fairmont Press, Pp 111-150

Burns, J.M. (1978) *Leadership*. New York. Harper y Row.

Callaghan, G., y Thompson, P. (2001). Edwards revisited: Technical control and call centres. *Economic and Industrial Democracy* 22(1): 13–37.

Christian, Michael y Slaughter, Jerel (2007). *Work engagement: A meta-analytic review and directions for research and emerging area*. In George T. Solomon (Ed.), Proceedings of the 66th annual meeting of the academy of management. Birmingham, AL: Academy of Management.

Contreras, M (2010). *Apuntes sobre Liderazgo*. Banco Interamericano de Desarrollo. Sector de Conocimiento y Aprendizaje. Disponible en: <http://idbdocs.iadb.org/wsdocs/getdocument.aspx?docnum=36177494>

Dalal, Reeshad., Brummerl, Bradley., Wee, Serena, y Thomas, Lisa (2008). Defining Employee Engagement for Productive Research and Practice. *Industrial and Organizational Psychology*, 1(1), p. 52–55.

- Davis, J., y Wilson, S. M. (2000). Principals' efforts to empower teachers: Effects on teacher motivation and job satisfaction and stress. *The Clearing House*, 73(6), 349-357.
- Deci, E. L., y Ryan, R. M. (1987). The support of autonomy and the control of behavior. *Journal of Personality and Social Psychology*, 53(6), 1024-1037.
- Demerouti, Evangelia., Bakker, Arnold., Nachreiner, Friedhelm y Schaufeli, Wilmar (2000). A model of burnout and life satisfaction among nurses. *Journal of Advanced Nursing*, 32, p. 454-464.
- Dormann, Christian, y Zijlstra, Fred (2003). Call centres: High on technology-high on emotions. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 12(4), p. 305-310.
- Dvir, Taly y Shamir, Boas (2003). Follower Developmental Characteristics as Predicting Transformational Leadership: A Longitudinal Field Study. *The Leadership Quarterly*, Elsevier Science Inc. 14, p. 327-344. Disponible en: <<http://www.leadershippreview.org/2004summer/FrommArticle.pdf>>.
- Doyle, M. E. y Smith, M. K. (2001). *Shared leadership, the encyclopedia of informal education* [On-line] UK: Disponible en: http://www.infed.org/leadership/shared_leadership.htm Accessed January 24, 2010
- Evenson, A., Harker, P. T., y Frei, F (1998). Effective Call Center Management: Evidence from Financial Services. *Working Paper 98 – 25, Wharton Financial Institutions Center*, The Wharton School, University of Pennsylvania (Philadelphia, PA).
- Fiedler, Fred (1967). The Validation and Extension of Fiedler's Theory of Leadership Effectiveness. *Academy manages* 12(1). 33-47. Disponible en: <<http://amj.aom.org/content/12/1/33.full>>.
- Figueroa-Gonzalez, Javier (2011). *Manager's leadership styles and employee engagement: Quantifying manager's influence*. Capella University.
- Frazier, P. A., Tix, A. P. y Barron, K. E. (2004). Testing moderator and mediator effects in counseling psychology research. *Journal of Counseling Psychology*, 51, 115-134.

Fredrickson BL. What good are positive emotions? *Review of General Psychology*. 1998.,2:300–319

Gallup Organization (2010). *The State of the Global Workplace – 2010*. Disponible en: <http://www.gallup.com/services/176300/state-global-workplace.aspx>

Gallup Organization (2013). *Worldwide, 13% of Employees Are Engaged at Work*. Disponible en: <http://www.gallup.com/poll/165269/worldwide-employees-engaged-work.aspx>

Gans, N., Koole, G., y Mandelbaum, A (2008). Telephone call centers: tutorial, review, and research prospects. *Manufacturing and Service Operations Management*, 5(2):79–141, 2003.

Gerstner, R., y Day, D. (1997). Meta-analytic review of leader– member exchange theory: Correlates and construct ideas. *Journal of Applied Psychology*, 82, 827–844.

Gorgievski, M. y Hobfoll, S. (2008). *Work Can Burn Us Out or Fire Us Up: Conservation of Resources in Burnout and Engagement*. Handbook of Stress and Burnout in Health Care. Nova Science Publishers, Inc

Goleman, d., Boyatzis, r., y Mckee, a. (2002). *The new leaders – transforming the art of leadership into the science of results*. Time-warner, london, u.k.

Graen, G. B. y Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: Development of leader–member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multidomain perspective. *Leadership Quarterly*, 6, 219–247.

Grebner, S., Semmer, N., Faso, L. L., Gut, S., Kälin, W., y Elfering, A. (2003). Working conditions, well-being, and job-related attitudes among call centre agents. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 12(4), 341-365.

Halbesleben, Jonathon (2010) *Work engagement : a handbook of essential theory and research*. Psychology Press. p. 102-117

Hackman, J. R., y Oldham, G. R. (1980). *Work redesign*. Reading, MA: Addison Wesley.

Hakanen, Jari., Perhoniemi, Riku., Toppinen-Tanner, Salla (2008). Positive gain spirals at work: From job resources to work engagement, personal initiative and work-unit innovativeness. *Journal of Vocational Behavior*, Vol 73. Fecha de consulta: 10/12/2014. <<http://dx.doi.org/10.1016/j.jvb.2008.01.003>>.

Harter, James., Schmidt, Frank y Killham, Emily (2003). Employee Engagement, Satisfaction, and Business-Unit-Level Outcomes: A Meta-Analysis. The Gallup Organization. Fecha de consulta: 02/2015. <http://www.nova.edu/ie/ice/forms/meta_analysis_july_2003.pdf>.

Hernández, Roberto., Fernández, Carlos., y Baptista, Pilar (2010). *Metodología de la investigación*. México: McGraw-Hill Interamericana, 2010

Hersey, P. y Blanchard, K.H. (1969). Letters to the editor: A response to Reddin. *Training and Development Journal*, November, 56-57

Hersey, P y Blanchard, K.B. (1993). *Management of organization behavior utilizing human resources (8th. ed.)*. Englewood Cliffs. NJ: Prentice-Hall.

Hirschfeld, Robert y Thomas, Christopher (2008). Representations of Trait Engagement: Integration, Additions, and Mechanisms. *Society for Industrial and Organizational Psychology*, vol.1. Fecha de consulta: 12/2014. <<http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1754-9434.2007.00011.x/full>>.

Hobfoll, Stevan (1989). Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress. *American Psychologist*, 44(3), p. 513–524.

Hobfoll, S. (2002). Social and psychological resources and adaptations. *Review of General Psychology*, 6, 302-324.

Hobfoll, Stevan, Johnson, Robert. Ennis, Nicole, y Jackson, Anita (2003). Resource loss, resource gain, and emotional outcomes among inner city women. *Journal of Personality and Social Psychology*, 84(3), p. 632– 643.

Hofstede, Geert (2001). *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations*. 2nd Edition. Thousand Oaks Ca: Sage Publications, 2001.

Holman, David (2006). Employee wellbeing in call centres. *Human Resource Management Journal*, No. 12. Fecha de consulta: 10/12/2014. <<http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1748-8583.2002.tb00076.x/abstract>>.

Holman, David., Batt, Rosemary., y Holtgrewe, Ursula (2007). *The Global Call Center Report: International Perspectives on Management and Employment*. Cornell University ILR School.

House, R.J., Hanges, P.J., Javidan, M., Dorfman, P. y Gupta, V. (2004) *Culture, Leadership, and Organizations: The GLOBE Study of 62 Societies*, Sage Publications: Thousand Oaks, CA.

Janse van Rensburg, Yolandi, Boonzaier, Billy y Boonzaier, Michele (2013). The job demands-resources model of work engagement in South African call centres. *SA Journal of Human Resource Management*, 32 (2), p. 23-30.

Kahn, William (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33(4). Disponible en: <http://engagementresearch.wikispaces.com/file/view/Kahn+%281990%29_Psychological+conditions+of+personal+engagement+and+disengagement+at+work.pdf>.

Kinnie, N., Purcell, J., y Hutchinson, S. (2000). *Managing the employment relationship in telephone call centres in Kate Purcell* (ed). *Chaging Boundaries in Employment*. Bristol, Bristol Academic Press.

Kular, Sandeep, Gatenby, Mark, Rees, Chris., Soane, Emma y Truss, Katie (2008). Employee Engagement: A Literature Review. Kingston Business School. Disponible en: <http://business.kingston.ac.uk/sites/default/files/6_rp_employengag.pdf>.

Langelaan, Saar, Bakker, Arnold, Doornen, Lorenz y Schaufeli, Wilmar (2006). Burnout and work engagement: Do individual differences make a difference?. *Personality and Individual Differences* 40, p. 521–532. Disponible en: <http://www.beanmanaged.com/doc/pdf/arnoldbakker/articles/articles_arnold_bakker_136.pdf>.

Lewig, Kerry y Dollard, Maureen (2003). Emotional dissonance, emotional exhaustion and job satisfaction in call centre workers. *European journal of work and organizational psychology*, vol. 12 (4), p. 366–392. Fecha de consulta: 02/2015. <<http://www.unisanet.unisa.edu.au/staff/maureendollard/Lewig-Dollard-2003.pdf>>.

Lombard, A. (2009). *Call centres. A scary workplace?* Fecha de consulta: 02/2015
http://www.skillsportal.co.za/page/training/training_companies/call_centre/201893-Call-centres-a-scary-work-place

Lockwood, M (2008). The relationship of self-efficacy, perceptions of supervisor leadership styles and blue-collar employee engagement. University of Phoenix.

Macey, William y Schneider, Benjamin (2008). The Meaning of Employee Engagement. *Industrial and Organizational Psychology*, 1(1), p. 3–30. Disponible en: http://www.readcube.com/articles/10.1111%2Fj.1754434.2007.0002.x?r3_referer=wolytracking_action=preview_clickyshow_checkout=1ypurchase_referrer=onlinelibrary.wiley.comypurchase_site_license=LICENSE_DENIED.

Maslach, Christina y Leiter, Michael (1997b). Early Predictors of Job Burnout and Engagement. *Journal of Applied Psychology*, 93(3), p. 498–512.

May, Douglas, Gilson, Richard y Harter, Lynn (2004). The psychological conditions of meaningfulness, safety and availability and the engagement of the human spirit at work. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77, (1), p. 11–37.

May, Douglas, Gilson, Richard y Harter, Lynn (2004). The psychological conditions of meaningfulness, safety and availability and the engagement of the human spirit at work. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77(1), p. 11–37.

McDermott, A. M., Conway, E., Rousseau, D. M. y Flood, P. C. (2013), Promoting Effective Psychological Contracts Through Leadership: The Missing Link Between HR Strategy and Performance. *Hum. Resour. Manage.*, 52: 289–310.

Metzler, Joshua M (2006). *The relationships between leadership styles and employee engagement*. Master's Theses. Paper 2967. Disponible en: http://scholarworks.sjsu.edu/etd_theses/2967

Miles, R.H. (2001) Beyond the age of Dilbert: Accelerating corporate transformations by rapidly engaging all employees, *Organisational Dynamics*, 29(4), pp313-321.

Moreno-Jiménez, B., Bustos, R., Matallana, A., y Miralles, T. (1997). La evaluación del burnout. Problemas y alternativas. El CBB como evaluación de los elementos del proceso. *Revista de psicología del trabajo y de las organizaciones*, 13 (2), 185-207.

Murphy, K.R. y Davidshofer, C.O. (1988). *Psychological testing: principles and applications*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

Mustomäki, Anttila, Oinas y Nätti, (2011). *Job Quality trends in Europe – Implications for work-life balance*, in S. Drobnic and A.M. Guillén (eds), *Work-Life Balance in Europe. The Role of Job Quality*. Hampshire: Palgrave Macmillan: 17-41.

Northouse, Peter. (2007). *Leadership: theory and practice* (4th ed). Estados Unidos: SAGE Publications, Thousand Oaks.

Ouweneel, Else., Le Blanc, Pascale y Schaufeli, Wilmar (2012). Believe, and you will achieve: changes over time in self-efficacy, engagement and performance. *Applied Psychology: Health y Well – Being*, 5(2), p. 225-247.

Petrou, P., Demerouti, E., Peeters, M. C., Schaufeli, W. B., y Hetland, J. (2012). Crafting a job on a daily basis: Contextual correlates and the link to work engagement. *Journal of Organizational Behavior*, 33, 1120–1141.

Petrou, P., Demerouti, E. y Schaufeli, W.B. (2015). Job crafting in changing organizations: antecedents and implications for exhaustion and performance. *Journal of Occupational Health Psychology*, 20(4), 470-480.

Podsakoff, P.M, MacKenzie, S.B, Lee J-Y, Podsakoff, N.P. (2003). Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88, p. 879–903.

Ponterotto, J. y Ruckdeschel, D. (2007). An overview of coefficient alpha and a reliability matrix for estimating adequacy of internal consistency coefficients with psychological research measures. *Perceptual and Motor Skills: Volume 105, Issue* , pp. 997-1014.

Saks, Alan (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 21, p. 600 – 619. Disponible en: <<http://dx.doi.org/10.1108/02683940610690169>>.

Schaufeli, W. B., Martínez, I., Marques-Pinto, A., Salanova, M., y Bakker, A. B. (2002). Burnout and engagement in university students: A cross national study. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 33, 464-481.

Schaufeli, W.B. and Bakker, A.B. (2003). *UWES – utrecht work engagement scale: test manual*. Department of Psychology, Utrecht University, Utrecht, Disponible en: www.schaufeli.com

Schaufeli, Wilmar y Bakker, Arnold (2004). Work and well-being: Towards a positive Occupational Health Psychology. *Gedrag y Organisatie*, pp. 229–253.

Schaufeli, Wilmar y Bakker, Arnold (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: a multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25(3), p. 293–315.

Schaufeli, Wilmar y Salanova, Marisa (2007). Work engagement: An emerging psychological concept and its implications for organizations. *Managing social and ethical issues in organizations*, p. 135-177. Fecha de consulta: 02/2015. <<http://www.wilmarschaufeli.nl/publications/Schaufeli/273.pdf>>.

Simons, Janet y Buitendach, Johanna (2013). Psychological capital, work engagement and organisational commitment amongst call centre employees in South Africa. *SA Journal of Industrial Psychology*, 39(2).

Skaalvik, Inar., y Skaalvik, Sidsel (2014). Teacher Self-Efficacy And Perceived Autonomy: Relations With Teacher Engagement, Job Satisfaction, And Emotional Exhaustion. *Psychological Reports: Volume 114, Issue* , pp. 68-77.

Sonnentag, Sabine (2003). Recovery, work engagement, and proactive behavior: A new look at the interface between nonwork and work. *Journal of Applied Psychology*, 88(3), p. 518-528.

Stogdill, Ralph (1950). Leadership, membership and organization. *Psychological Bulletin*, 47, p. 1–14. Disponible en: <http://workforceuniverse.com/wp-content/uploads/2011/05/Judge_2002.pdf>.

Swart, Juani (2006). Sharing knowledge in knowledge-intensive firms. *Human Resource Management Journal*, No.13. Fecha de consulta: 10/12/2014. <<http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1748-8583.2003.tb00091.x/pdf>>.

Tims, M., Bakker, A.B., y Xanthopoulou, D. (2011). Do transformational leaders enhance their followers' daily work engagement? *The Leadership Quarterly*, 22, 121-131.

Vecchio, R. P., Justin, J. E. y Pearce, C. L. (2008), The utility of transactional and transformational leadership for predicting performance and satisfaction within a path-goal theory framework. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 81: 71–82.

Wallace, Catriona., Eagleson, Geoff y Waldersee, Robert (2000). The sacrificial HR strategy in call centers. *International Journal of Service Industry Management*, vol. 11, p.174 – 184.

Warr, Peter (1990). Decision latitude, job demands, and employee well-being. *Work y Stress: An International Journal of Work, Health y Organizations*, 4(4), p. 285-289.

Widmann, Bruce (2013). *Influence of leadership style on work engagement of knowledge workers in an engineering organization*. Indiana Wesleyan University. 2013: 313 pages

Whitaker, Brian., Dahling, Jason., y Levy, Paul. (2007). *The development of a feedback environment and role clarity model of job performance*. Department of Psychology. University of Akron. Disponible en: <http://dahling.pages.tcnj.edu/files/2013/06/whitaker-et-al-2007.pdf>

Wulff, Matthew (2011). Call center management: the case for employee engagement. *The College of St. Scholastica, 2011, 33 páginas*.

Xanthopoulou, Despoina., Bakker, Arnold., Demerouti, Evangelia y Schaufeli, Wilmar (2009). Work engagement and financial returns: A diary study on the role of job and personal resources. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 82, p. 183–200. Disponible en: <<https://lirias.kuleuven.be/bitstream/123456789/486770/1/21.pdf>>.

Yukl, G. (2002). *Leadership in Organizations*. (5th ed.). Upper Saddle River: Prentice- Hall

Yukl, G. (2008). How leaders influence organizational effectiveness. *Leadership Quarterly*, 19, 708-722.

Yukl, Gary., O'Donnell, Mark., y Taber, Thomas, (2009) Influence of leader behaviors on the leader-member exchange relationship, *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 24 Iss: 4, pp.289 - 299

Zapf, D., Isic, A., Bechtoldt, M. y Blau, P. (2003). What is typical for call centre jobs? Job characteristics, and service interactions in different call centres. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 12 (4), 311-340.

Zhu, W., Avolio, B.J., y Walumbwa, F.O. (2009). Moderating role of follower characteristics with transformational leadership and follower work engagement. *Group and Organization Management*, 34, 590-619.

Nota Biográfica

Pierre Alcócer Palacios

Máster en Administración y Habilidades Directivas de las escuelas de negocios: CENTRUM Católica y la Escuela de Alta Dirección y Administración de Barcelona. Egresado de la Diplomatura de Dirección de Proyectos en el Instituto para la Calidad de la PUCP. Licenciado en Psicología Social de la PUCP. Cuenta con 9 años de experiencia en recursos humanos y se desempeña como Coordinador de Desarrollo para la Dirección de Recursos Humanos de la PUCP, Consultor asociado a InnovaPUCP, Director de Proyectos de People Matter y Docente/Asesor del Departamento de Psicología de la PUCP.

Andrea Flores Lizama

Es licenciada en Psicología de la Universidad Federico Villarreal en Perú, con especialización en Recursos Humanos en la Universidad ESAN. Cuenta con más de 8 años de experiencia profesional en el área de gestión humana, viendo temas de reclutamiento, selección, capacitación, clima laboral, cultura organizacional y desarrollo. Actualmente es Jefe Corporativa de Selección y Desarrollo en la Asociación Peruano Japonesa.

Maria Anggela Mathews Chaman

Psicóloga clínica egresada de la “Universidad Femenina del Sagrado Corazón” con orientación sistémica por la “Universidad Autónoma de Barcelona”. Actualmente se desempeña como psicoterapeuta en la atención de familias y parejas. De igual forma, cuenta con siete años de experiencia en el rubro de Investigación Clínica, encargándose de la identificación y selección de centros de Investigación para la apropiada ejecución de proyectos y asegurando el buen desarrollo de los mismos.