

UNIVERSIDAD DEL ROSARIO



EL AUMENTO DEL TASK PERFORMANCE COMO CONSECUENCIA DE LA  
INFLUENCIA DEL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL EN EL ENGAGEMENT Y LOS  
KSA

TRABAJO DE GRADO

PAULA CATALINA NEIRA BARRERA

BOGOTÁ D.C.

2017

UNIVERSIDAD DEL ROSARIO



EL AUMENTO DEL TASK PERFORMANCE COMO CONSECUENCIA DE LA  
INFLUENCIA DEL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL EN EL ENGAGEMENT Y LOS  
KSA

TRABAJO DE GRADO

PAULA CATALINA NEIRA BARRERA

JUAN CARLOS ESPINOSA MENDEZ

ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS INTERNACIONALES

BOGOTÁ D.C.

2017

## TABLA DE CONTENIDO

GLOSARIO .....	1
RESUMEN .....	3
Palabras clave.....	3
ABSTRACT.....	4
Key words .....	4
1. INTRODUCCIÓN.....	5
1.1. Planteamiento del problema de investigación .....	5
1.2. Justificación.....	6
1.3. Objetivos de la investigación .....	7
2. Alcance y vinculación con el proyecto del profesor.....	7
3. MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL.....	8
3.1. Liderazgo organizacional .....	8
3.1.1. Liderazgo Transformacional.....	9
3.2. Task Performance.....	10
3.3. Engagement.....	11
3.4. KSA (Knowledge, Skills, Abilities).....	14
4. CONCLUSIONES.....	16
5. RECOMENDACIONES .....	19
5. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	20

## LISTA DE GRÁFICAS

Gráfica 1: Potenciadores del liderazgo transformacional .....	16
---	----

## GLOSARIO

**Desempeño Laboral:** Es el rendimiento laboral y la actuación que manifiesta el trabajador al efectuar las funciones y tareas principales que exige su cargo en el contexto laboral específico de actuación, lo cual permite demostrar su idoneidad (Ecured, s.f.).

**Empoderamiento:** Como empoderamiento se conoce el proceso por medio del cual se dota a un individuo, comunidad o grupo social de un conjunto de herramientas para aumentar su fortaleza, mejorar sus capacidades y acrecentar su potencial, todo esto con el objetivo de que pueda mejorar su situación social, política, económica, psicológica o espiritual (Significados.com, s.f.).

**Engagement:** Es un término utilizado en el ámbito de las relaciones laborales y la cultura organizacional que se identifica con el esfuerzo voluntario por parte de los trabajadores de una empresa o miembros de una organización. Un trabajador engaged es una persona que está totalmente implicada en su trabajo y entusiasmada con él. Cuando tiene oportunidad, actúa de una forma que va más allá de los intereses de su organización (Berenstein, 2014).

**Influencia:** Influencia, proveniente del verbo influir, hace referencia al efecto o consecuencia que puede tener una cosa sobre otra, es decir, se emplea para denotar la repercusión de algo en la función de una persona u objeto que pueda manipularse. En el caso de los seres humanos, los cuales viven en una fluctuante sociedad la cual toma diversas decisiones en pro del bienestar, la influencia es el acto con el que se puede convencer al punto de guiar a una persona por un camino determinado. Las razones por las que una persona caiga en la influencia de otra o por una tendencia son de acuerdo al entorno en el que se desarrolla la situación (General L, 2013).

**Liderazgo:** Se denomina de esta forma al conjunto de habilidades que debe poseer determinada persona para influir en la manera de pensar o de actuar de las personas, motivándolos para hacer que las tareas que deben llevar a cabo dichas personas sean realizadas de manera eficiente ayudando de esta forma a la consecución de los logros, utilizando distintas herramientas como el carisma y la seguridad al hablar además de la capacidad de socializar con los demás (General L, 2014).

**Liderazgo Transformacional:** Es un tipo de liderazgo que fomenta la participación creativa de los trabajadores, creen en los miembros de su equipo, motiva e inspira a los miembros de su equipo, se centra en el capital humano, no teme afrontar riesgos y su objetivo final es la transformación de la empresa por medio de los miembros de su organización (EAE Business School).

**Motivación:** Se define la motivación como el impulso y el esfuerzo que llevan a actuar y que obligan a los seres humanos a poner más empeño en sus labores, lo cual les ayuda a superar obstáculos, satisfacer deseos y alcanzar metas y sueños (Alcibiades, 2011).

**Task Performance:** Es el examen detallado de la actividad o el comportamiento de un trabajador asociado con la ejecución o la realización de la función o la unidad de trabajo requerida (Liang, Chan, Lin, & Huang, 2011).

## RESUMEN

Aquellos que dirigen a las empresas son los líderes responsables de lo que va en pro y en contra de la sociedad, el mercado y el medio ambiente. Pero su labor no es individual, cuentan con grandes equipos de trabajo a los cuales deben motivar, soportar y potenciar. Por ende, la importancia del tipo de relación que posean con sus seguidores, la manera en que enseñan y aprenden de ellos, la capacidad de trabajo en equipo, de delegación, de generación de empatía y unión resaltan la relevancia del tipo de liderazgo que ejerzan. En este trabajo se abordará específicamente el liderazgo transformacional, un referente a nivel mundial respaldado por la academia y el mundo corporativo a través de bases teóricas y prácticas, que condensa un vínculo positivo y brinda una perspectiva más efectiva que se traduce en un aumento de los niveles de task performance, de engagement y fortalece los KSA de los seguidores.

**Palabras clave:** Líder, KSA, Task Performance, Liderazgo, Seguidores, Engagement

## ABSTRACT

Those who are in charge of companies are leaders responsible for both positive and negative impact on society, the economy and the environment. But they don't do it alone, under their scope there's a large teamwork they have to encourage, support and potentiate. Therefore the importance of leader-follower type of relationship, the way they teach and learn from them, the teamwork capacity, delegation and empathy ability highlight the relevance of the way they lead (type of leadership). This paper will specifically address transformational leadership, a worldwide reference supported by academia and corporate world through theoretical and practical bases that provides a positive bond and offers a more effective perspective that translates into an increase in the levels of task performance, engagement and strengthens follower's KSA.

**Key words:** Leader, KSA, task performance, leadership, followers, engagement.



## 1. INTRODUCCIÓN

### 1.1. Planteamiento del problema de investigación

Hoy en día la importancia de los líderes en la sociedad y en las empresas es una necesidad que no cualquier persona con intención de ser líder puede satisfacer. Las grandes empresas viven en constante competencia y en búsqueda de la consecución de resultados teniendo como cabeza líderes que guían las organizaciones a esto. Por su parte las PYMES y nuevas empresas son encaminadas a darse a conocer, surgir en el mercado y ser parte de él, siempre liderada por al menos una persona que tiene esto como objetivo.

Evidentemente, los líderes son indispensables en las organizaciones, sin embargo, el recurso humano también es fundamental para la consecución de las metas empresariales ya que son las personas quienes tienen la capacidad y competencias para alcanzar los objetivos gracias a su potencial e inteligencia. Es por esto que la satisfacción de los empleados o colaboradores con respecto a su labor y la empresa en la que trabajan se ha vuelto un aspecto cada vez más importante, al igual que el entendimiento y cubrimiento de las necesidades de las personas que hacen parte de la organización.

Ya que las empresas están dirigiendo su mirada hacia las personas como elemento clave del ambiente laboral y la cultura organizacional, los líderes y tipos de liderazgo existentes han cobrado gran relevancia en las empresas, ya que por su manera de ejercer tal rol tienen el poder de encaminar a sus equipos hacia el encuentro de la satisfacción en sus funciones laborales, habilidades, retos y crecimiento personal y profesional si así lo quieren. Cabe mencionar que esto también depende del tipo de liderazgo que ejerza el líder. Hay diferentes tipos de liderazgo, dos de los más estudiados actualmente son el liderazgo transaccional y el liderazgo transformacional.

Este trabajo está enfocado en el liderazgo transformacional y su relación con el task performance de los colaboradores, la importancia del engagement y el papel que juegan los KSA

(Knowledge, Skills, Abilities) de cada individuo. Teniendo en cuenta lo anterior, el papel del líder transformacional en pro de no solo obtener resultados en el mercado sino de potencializar las capacidades que tiene cada persona y obtener lo mejor de ellos, se puede afirmar que el liderazgo transformacional fomenta el engagement y maximiza los KSA de los colaboradores y de esta manera mejora su task performance.

## **1.2. Justificación**

A pesar de la abundancia de artículos e investigaciones que se han realizado acerca del liderazgo transformacional no se descarta que haya empresas que ya sea por desconocimiento o aversión al cambio no han implementado este tipo de liderazgo a sus organizaciones e ignoran la importancia de enfocarse en las personas y hacerlas sentir parte de la organización mediante sus líderes.

Por esta razón, la presente investigación se proyecta como una herramienta que resalta y explica la importancia del entendimiento, aplicación y medición del liderazgo transformacional al interior de las empresas colombianas y de la región. Facilita la comprensión de un proceso que propende por establecer un vínculo profundo y trascendente entre los colaboradores, su labor y el liderazgo que se desarrolle en pro del aumento de la calidad de los resultados internos y externos de las organizaciones.

### **1.3. Objetivos de la investigación**

#### **1.3.1. Objetivo general**

Demostrar que el liderazgo transformacional fomenta el engagement y maximiza los KSA de los colaboradores y mejora su task performance.

#### **1.3.2. Objetivos específicos**

- Evidenciar la relación del liderazgo transformacional y el task performance.
- Dar a conocer el vínculo entre el liderazgo transformacional, la fomentación del engagement y la maximización de los KSA.
- Exponer cómo el engagement y los KSA tienen un impacto positivo en el task performance.

## **2. Alcance y vinculación con el proyecto del profesor**

La presente investigación se enfocará en el análisis del liderazgo transformacional mediante la descripción del rol del líder y su transcendencia en el task performance de sus colaboradores llegando incluso a aportar a su crecimiento personal y profesional. Amparado por la línea de investigación de la Escuela de Administración de la Universidad del Rosario esta investigación busca aportar al proyecto “Liderazgo, toma de decisiones y desempeño financiero en empresas colombianas” y responder a la falta de claridad de la relación entre el liderazgo transformacional y el buen desempeño organizacional enfocándose en el task performance individual.

### 3. MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL

#### 3.1. Liderazgo organizacional

Las empresas, al estar compuestas por seres humanos y modelarse como un ente orgánico y dinámico, a través de la historia han logrado captar la atención de diferentes áreas de estudio tales como la antropología, la sociología y la psicología. El análisis de su funcionamiento como organismo multidisciplinario y multicultural ha revelado características propias de las estructuras primitivas. Entre estas se encuentran la distribución de tareas, la cohesión en el trabajo en equipo y la jerarquización, un elemento muy particular, desde el cual se deriva uno de los temas centrales de este trabajo: el liderazgo.

Desde la perspectiva tradicional, el liderazgo era entendido como un proceso de influencia sobre personas, procesos y objetivos. Los enfoques contemporáneos, por su parte, hacen énfasis en la capacidad que tiene el líder de generar confianza, inspirar a los demás, de ser auténtico, de relacionarse con sus colaboradores y de comportarse y ser un modelo de rol en conducta ética (Páez, Rincón, Astudillo, & Bohórquez, 2014). La relevancia del liderazgo en el desempeño de las organizaciones se debe a que es un factor de impacto directo sobre el bienestar y la salud integral de los subordinados (Contreras, Barbosa, Juárez, Uribe, & Mejía, 2009). Las estructuras jerárquicas dejaron de ser hace mucho tiempo un simple orden que obedece a la mera transmisión de mandatos. Un liderazgo efectivo dentro de este marco debe basarse no sólo en la productividad, sino en la calidad de vida de las personas y en la satisfacción laboral (Contreras, Barbosa, Juárez, Uribe, & Mejía, 2009).

Las investigaciones han demostrado que, dependiendo del país, las creencias, normas y valores propios de una determinada cultura afectan la forma en que se ejerce el liderazgo, las metas trazadas, las estrategias utilizadas para lograrlas y la percepción que tengan los seguidores sobre el actuar del líder (Contreras, Barbosa, Juárez, Uribe, & Mejía, 2009). Esto da como resultado que no exista un liderazgo universal, por el contrario, hay diferentes tipos. Lo cual conlleva a que los

resultados varíen dependiendo de las características particulares de cada caso de estudio. Este último aspecto constituye actualmente un amplio campo de investigación, debido a los efectos que determinados estilos pueden tener sobre la salud de los trabajadores y su estado emocional, así como los comportamientos inapropiados que los suelen acompañar; con los consecuentes efectos adversos sobre la organización (Contreras, Barbosa, Juárez, Uribe, & Mejía, 2009).

Pero, así como el direccionamiento del liderazgo puede traer consecuencias nefastas para el desempeño de la empresa, existen tipos de liderazgo que han sido objeto de estudio y los resultados obtenidos han permitido catalogarlos como ideales y óptimos para su inmediata aplicación. Reconocido mundialmente, el liderazgo transformacional se ha impuesto como nuevo paradigma a conseguir. A continuación, se explica cuáles son las principales características que hacen de este tipo de liderazgo uno ejemplar.

### **3.1.1. Liderazgo Transformacional**

El liderazgo transformacional es ampliamente reconocido como uno de los estilos más efectivos. Por años, los investigadores se han dedicado a explicar su efectividad y los estudios han explorado los mecanismos que propician y determinan su efecto en el performance de los colaboradores (Kovjanic, Schuh, & Jonas, 2013). El líder transformacional es aquella persona que busca satisfacer las necesidades de los seguidores y saca a relucir el mayor potencial que hay en ellos.

Bass conceptualizó este tipo de liderazgo a través de cuatro dimensiones: la primera es la Influencia Idealizada, en donde el objetivo es articular las altas expectativas y la confianza con los colaboradores. La segunda es la Inspiración Motivacional donde el énfasis está en proveer visión y significado siendo optimistas con el futuro. La Estimulación Intelectual se refiere a animarlos para desafiar los paradigmas actuales, reformular problemas y pensar de nuevas maneras. Y, por último, la Consideración Individualizada que toma en cuenta las diferencias y perspectivas de los colaboradores, siendo el líder un coach y un mentor (Kovjanic, Schuh, & Jonas, 2013). Sin

embargo, en 1999, Avolio, Bass y Jung re-examinaron los componentes del liderazgo transformacional, lo que dio como resultado la división de la Influencia Idealizada en atributos y conductas (Avolio, Bass, & Jung, 1999), completando así las 5 dimensiones que constituyen este tipo de liderazgo.

Como se puede observar, la posición de líder afecta integral y sistémicamente el desempeño de los seguidores. Las personas que son consideradas como líderes transformacionales tienen la capacidad de influenciar en el compromiso de su equipo al promover altos niveles de valor intrínseco asociado al cumplimiento de las metas (Avolio, Zhu, Koh, & Bhatia, 2004). Lo anterior, haciendo énfasis en la relación entre el esfuerzo y la consecución de objetivos, cultivando un mayor nivel de compromiso personal por parte del líder y los colaboradores con base a una misión, visión y metas empresariales comunes (Avolio, Zhu, Koh, & Bhatia, 2004).

Con respecto a las características del líder transformacional, son fundamentales las siguientes: tener carisma (proveer una visión, un sentido de misión y aumentar las expectativas que cada colaborador tiene de sí mismo), fomentar la estimulación intelectual (ayudar a los seguidores a enfocarse en proponer soluciones racionales y cuestionar viejos paradigmas), y dar un acompañamiento personalizado (empoderar y potencializar a los empleados) (Barling, Weber, & Kelloway, 1996).

### **3.2. Task Performance**

Un óptimo desempeño general de la compañía está ligado a altos niveles de desempeño de los colaboradores. Task Performance se traduce al español como Desempeño de Tareas. Sabine Sonnentag lo define como la contribución que el individuo hace en pro del desempeño organizacional, se refiere a las acciones que son parte del sistema formal de recompensas y que cumple con los requerimientos del manual del cargo (Sonnentag, Volmer, & Spychala, 2010). A nivel general, el Task Performance consiste en las actividades que transforman los materiales en

bienes y servicios producidos por la empresa o que propende por un funcionamiento más eficiente de la misma (Salanova & Schaufeli, 2004). Por ende, Sonnentag concluye que el Task Performance satisface los requisitos que son parte del contrato entre el empleador y el empleado.

Además, el Task Performance por sí mismo puede ser descrito como un constructo multidimensional. Campbell (1990), en su Modelo básico del Desempeño Laboral, propone ocho factores jerárquicos, Entre esos ocho factores, cinco se refieren al Task Performance:

- Proficiencia en una tarea específica del trabajo
- Proficiencia en una tarea no específica del trabajo
- Proficiencia en comunicación escrita y oral
- Supervisión, en caso de liderazgo
- Gestión / Administración

### **3.3. Engagement**

¿Qué es lo que permite que fluya una relación óptima entre los colaboradores, el líder y la organización? El concepto de engagement responde a esta cuestión. La traducción del vocablo *Engagement* al idioma español es compleja, debido a que no existe un término que abarque la totalidad del concepto, pues este representa un estado multidimensional afecto-cognitivo (Bobadilla, Callata, & Caro, 2015). Bobadilla afirma que las investigaciones sobre engagement todavía están en pleno desarrollo y manifiestan la influencia de la psicología positiva basada en los aspectos positivos y motivacionales del ser humano en el contexto laboral (Bobadilla, Callata, & Caro, 2015).

El engagement es el constructo teóricamente opuesto al *Burnout* o síndrome de estar quemado por el trabajo (Salanova & Schaufeli, 2004); una definición sintética de este fenómeno lo considera como: un estado mental persistente, negativo, relacionado con el trabajo en personas “normales” que se caracteriza principalmente por agotamiento emocional, que se acompaña de malestar, un

sentimiento de reducida competencia y motivación, y el desarrollo de actividades disfuncionales en el trabajo (Salanova & Schaufeli, 2004). Contrariamente el engagement ha sido definido por Salanova como:

“Un estado mental positivo relacionado con el trabajo y caracterizado por Vigor, Dedicación y Absorción. Más que un estado específico y momentáneo, el Engagement se refiere a un estado afecto-cognitivo más persistente que no está focalizado en un objeto, evento o situación particular. El Vigor se caracteriza por altos niveles de energía y resistencia mental mientras se trabaja, el deseo de invertir esfuerzo en el trabajo que se está realizando, incluso cuando aparecen dificultades en el camino. La dimensión de Dedicación denota la alta implicación laboral, junto con la manifestación de un sentimiento de significación, entusiasmo, inspiración, orgullo y reto por el trabajo. Por último, la Absorción ocurre cuando se está totalmente concentrado en el trabajo, mientras se experimenta que el tiempo “pasa volando”, y se tienen dificultades para desconectar de lo que se está haciendo debido a las fuertes dosis de disfrute y concentración experimentadas” (p. 115)

Bobadilla se refiere a esta distinción entre burnout y engagement afirmando que a diferencia del enfoque centrado en los déficits de las personas, esta tendencia trata de encontrar las fortalezas y virtudes de las personas para lograr mayor productividad en el trabajo y una mejor calidad de vida. Dentro de este contexto, se destaca el engagement como concepto clave del capital psicológico positivo (Bobadilla, Callata, & Caro, 2015). En términos generales, podemos entender el engagement como la fuerza que motiva a los colaboradores a proveer un esfuerzo voluntario adicional a nivel psicológico, físico y emocional en su trabajo, lo cual conlleva a obtener mejores resultados (Bobadilla, Callata, & Caro, 2015).

¿Cuáles son las causas del engagement? Salanova y Schaufeli manifiestan en su investigación aquellos elementos que la provocan. En primer lugar se encuentran los recursos laborales (ej. autonomía, apoyo social) y personales (ej. autoeficacia), la recuperación debida al esfuerzo, y el contagio emocional fuera del trabajo. El engagement parece estar positivamente asociado con características del puesto que pueden considerarse como recursos motivadores o vigorizantes del trabajo (Salanova & Schaufeli, 2004). Tales recursos son, por ejemplo, el apoyo social por parte de compañeros y superiores, el *feedback* recibido sobre el desempeño laboral, la autonomía



laboral, la variedad de las tareas y las facilidades de formación (...) la investigación viene a demostrar que cuantos más recursos disponibles en el trabajo, aumenta la probabilidad de tener más empleados *engaged* (Salanova & Schaufeli, 2004).

El engagement y el liderazgo transformacional son dos factores importantes que juntos llegan trascender en los resultados y el desempeño de una organización, y por tal motivo su relación es de vital importancia para los seguidores, la organización y el líder. El liderazgo transformacional y sus cualidades de facilitador y motivador son los elementos que refuerzan y potencializan el compromiso de los colaboradores con la organización (Cruz-Ortiz, Salanova, & Martinez, 2013). Esto supone que los esfuerzos del líder y los postulados del liderazgo se ven mediados por el efecto del engagement. Los equipos de trabajo que están engaged, están comprometidos con sus tareas, y no sólo centran su esfuerzo en cumplimentar los objetivos propuestos por las empresas, sino que también están emocionalmente conectados a sus tareas (Cruz-Ortiz, Salanova, & Martinez, 2013).

Una óptima relación del engagement con el liderazgo transformacional da como resultado un tercer componente, el task performance. Es en este elemento donde es posible medir el trabajo y los resultados de los colaboradores, producto de una cohesión y un alto engagement con la organización y el empoderamiento de sus funciones. Invertir en la formación de líderes transformacionales posibilitaría incrementar el engagement dentro de los equipos de trabajo y sobre todo el desempeño grupal, lo cual la organización debería interpretar como un paso importante en la producción, pero sobre todo, en los resultados saludables que se obtendrían. Podemos concluir que las organizaciones deben fortalecer el engagement en los equipos de trabajo, esto tendrá una relación positiva entre el liderazgo transformacional y desempeño (Cruz-Ortiz, Salanova, & Martinez, 2013).

### 3.4. KSA (Knowledge, Skills, Abilities)

Ya se habló de la relación entre la empresa y los colaboradores y los componentes que amplifican un compromiso mutuo, ahora se describirán los elementos inherentes a los seguidores que deben ser potencializados por el líder pero cultivados de manera autónoma.

El acrónimo KSA – Knowledge, Skills, Abilities traduce al español Capacidades, Conocimientos y Habilidades. Este modelo se aplica en los procesos de reclutamiento y es usado para comparar los candidatos al momento de la selección final (Reh, 2016). Una de las críticas más frecuentes de su uso es la malinterpretación de los tres términos, mucha gente los usa intercambiando su significado y por ende tergiversando su efecto (Reh, 2016).

El *Knowledge* se basa en el entendimiento de conceptos particulares, es teórico y no práctico (Reh, 2016). Un individuo puede tener un entendimiento o un conocimiento de un libro de texto sobre un tema o una herramienta, pero puede no tener experiencia en intentar aplicarlo o aprovecharlo como parte de sus actividades laborales (Reh, 2016).

En la misma publicación, Thebalance.com establece que las *Skills* reflejan capacidades o competencias desarrolladas a través de entrenamiento o experiencia real; representan la aplicación práctica del conocimiento teórico. La Universidad Estatal de Sam Houston indica que las *Skills* deben ser objeto de observación y medición. Por ejemplo, una persona toma un curso de Project Management, lo entiende, aplica sus herramientas y luego lidera una iniciativa para la nueva campaña del producto menos vendido.

Reh define las *Abilities* como aquellas capacidades innatas que la persona aporta a una tarea o situación particular. Un ejemplo es el siguiente: Una persona lee un libro de cómo pintar un automóvil y se dispone a aplicar lo aprendido desarrollando sus capacidades, sin embargo, el resultado es de muy mala calidad. Por otro lado, si comparamos el resultado de otra persona que lee el libro, hace uso de sus capacidades y además tiene una habilidad innata para aplicar la cantidad exacta de pintura en el tiempo preciso para prevenir malos acabados, sin duda las *Abilities* de este individuo marcan la diferencia.

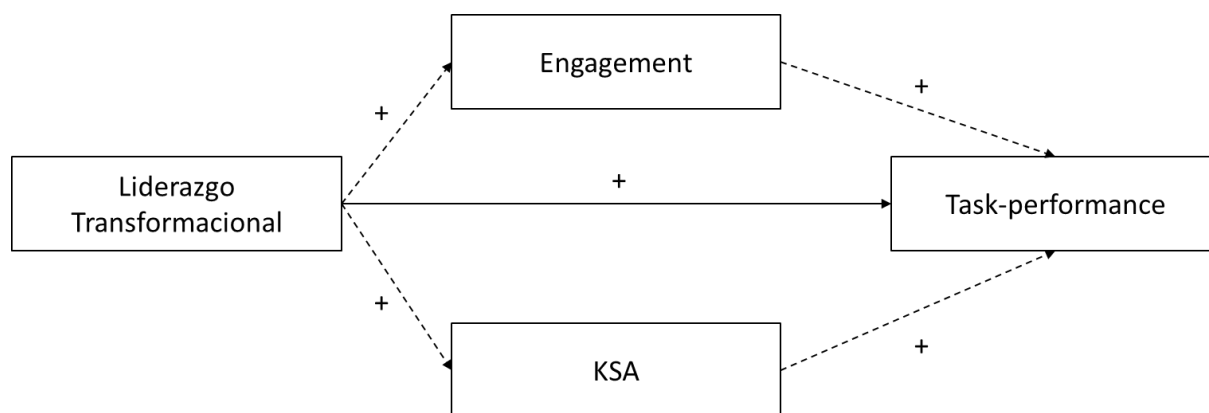
El rol del líder debe obtener como resultado que los miembros de la organización lo sigan. Con el tiempo se edifican parámetros de aprendizaje que involucran un desarrollo de habilidades que califica como competentes a los seguidores dentro de la organización. El líder transformacional promueve un empoderamiento de cada individuo hacia sí mismo, sus capacidades, y por ende, un más profundo sentido de pertenencia hacia su rol laboral. De esta manera se da la relación entre los KSA con el liderazgo transformacional.

Los líderes transformacionales tienen la habilidad de apoyar y educar a los empleados, al mismo tiempo que los desafía a esforzarse para hacer su trabajo y los anima para alcanzar los objetivos y logros del trabajo. La inspiración motivacional es definida como el grado en el cual los líderes articulan una visión y comportamiento atractivo de tal forma que motive a aquellos que lo rodean proveyendo significado y desafío a sus seguidores de trabajo. La estimulación intelectual es definida como el grado al que los líderes estimulan el esfuerzo de sus seguidores a ser innovadores y creativos mediante el cuestionamiento de supuestos, reformulando problemas y asemejando situaciones antiguas de nuevas maneras. Por eso, los líderes transformacionales emplean la inspiración motivacional y la estimulación intelectual para alentar a los seguidores en sus esfuerzos por promover el task performance (Liang, Chan, Lin, & Huang, 2011).

Los recursos teóricos y prácticos junto con sus correspondientes habilidades, son indispensables para afrontar los retos del trabajo individual y en equipo. A mayor grado de competencias y conocimiento, más oportunidades de alcanzar los objetivos propuestos. Esto conlleva a un nivel alto de desempeño que se ve potencializado por un manejo y optimización de los KSA por parte de los colaboradores. Con respecto al performance, la relevancia de KSAs se manifiesta, desde el puro concepto de *Skills* que implica mayor efectividad. Más específicamente, el alto performance que proviene de la capacidad de los miembros de establecer metas apropiadas, resolver conflictos y contribuir a la gestión y coordinación del trabajo de una manera efectiva (Desmond & Wall, 2005).

#### 4. CONCLUSIONES

Como mencioné al inicio de este trabajo, dos de los tipos de liderazgo más estudiados son el transaccional y el transformacional. Aunque son dos tipos de comportamiento de liderazgo diferentes, ambos tienen la función de involucrar a los seguidores en su trabajo y generar task performance (Liang, Chan, Lin, & Huang, 2011). El liderazgo además, afecta una amplia variedad de componentes del desempeño en el trabajo incluyendo la motivación de los seguidores, la autoeficacia, la creatividad y el manejo del estrés, así como también predice resultados cruciales de trabajo como el task performance (Liang, Chan, Lin, & Huang, 2011). En el caso específico del liderazgo transformacional y su relación con el task performance, el engagement y los KSA desempeñan un papel vital ya que los seguidores potencializan estos dos aspectos como consecuencia de la motivación, estimulación intelectual y desarrollo de habilidades que alcanzan como resultado del cumplimiento de las metas propuestas y que se llevan a cabo con el acompañamiento del líder transformacional.



Gráfica 1: Potenciadores del liderazgo transformacional

Fuente: Gráfica diseñada por Juan Carlos Espinosa Méndez

El liderazgo transformacional y el task performance tanto individual como organizacional están positivamente relacionados gracias a aquellos líderes que tienen gran influencia en sus seguidores, aumentan su motivación, proveen estimulación intelectual, los animan a dar lo mejor de sí mismos y como consecuencia logran aumentar el task performance. De igual manera, el liderazgo transformacional determina el comportamiento del líder y sus funciones hasta afectar los resultados de la organización (Liang, Chan, Lin, & Huang, 2011). Según esto, el liderazgo transformacional tiene un gran compromiso con el task performance pero este último no alcanza un óptimo nivel sin un líder transformacional dispuesto a fomentar todo lo mencionado anteriormente. Esto se debe a que los líderes transformacionales proveen a sus seguidores retroalimentación constructiva, convencimiento del extra esfuerzo y los alienta para pensar creativamente acerca de los problemas complejos, obteniendo como resultado seguidores que tienden a comportarse de manera tal que alcanzan altos niveles de *task performance* (Piccolo & Colquitt, 2006) Viéndose reflejado en el engagement y el desarrollo de habilidades y conocimientos (KSA) de los seguidores.

El engagement y los KSA son los potenciadores que permiten la unión entre el liderazgo transformacional y el task performance. El papel del engagement es fundamental y se presenta a medida que el líder promueve el valor intrínseco asociado con el cumplimiento de metas y su relación con el esfuerzo, creando un alto nivel de compromiso personal hacia una visión y misión en común entre todo el equipo. Así mismo, los líderes transformacionales alientan a sus seguidores a pensar de manera crítica y los incluyen en procesos de toma de decisiones con el fin que se involucren en el trabajo y que de esta manera incremente el engagement con la organización (Avolio, Zhu, Koh, & Bhatia, 2004), aumentando a su vez el nivel de desempeño laboral. El engagement en los seguidores es el reflejo de la trascendencia del liderazgo transformacional. Como afirma Salanova, un buen líder debería saber combinar la orientación hacia la tarea, así como desarrollar una serie de competencias de tipo socio-emocional. Además debe contar con ciertas competencias genéricas para incrementar la motivación y el engagement de los empleados, ya que gracias a las investigaciones de Salanova se demuestra que el liderazgo transformacional manifiesta ser muy importante para el funcionamiento de la organización y el bienestar psicológico de los empleados.

En cuanto a la estimulación intelectual, el liderazgo transformacional induce al líder a retar los pensamientos, la imaginación y la creatividad de sus seguidores, lo impulsa a crear nuevas maneras de resolver problemas y de llevar a cabo su trabajo, preparándolos para asumir mayores responsabilidades y convertirlos en líderes (Avolio, Zhu, Koh, & Bhatia, 2004). Los seguidores de los líderes transformacionales no solo se ven enfrentados a retos laborales sino que su crecimiento profesional va acompañado del desarrollo de nuevas aptitudes, habilidades y conocimientos que hacen aún más fuerte el vínculo entre el liderazgo transformacional y el task performance. Si esta cadena de relaciones se mira retrospectivamente, una de las raíces que mayor relevancia tiene en la consecución de metas, empoderamiento del equipo de trabajo, aumento del engagement y del task performance es la potencialización de los KSA. La influencia del liderazgo transformacional en los seguidores no sería evidente sin el fortalecimiento de aspectos como el conocimiento, las habilidades y las capacidades en el desarrollo de sus funciones laborales. Esto se debe a que a medida que los colaboradores se ven enfrentados a nuevos retos confiados por su líder adquieren actitudes consecuencia de la motivación y que a través de la potencialización de habilidades y capacidades como principal recurso para conseguir el logro encomendado aumenta el conocimiento previo acerca de un tema en específico, en otras palabras, el task performance aumenta en la medida en que la preparación técnica y aptitudinal de los colaboradores por parte del líder transformacional sea mayor.

Resulta trascendente el encontrar un significado al trabajo, empoderarse del rol y actuar de manera independiente, ya que se aumentan los niveles de compromiso y la motivación por tener un mejor desempeño. A lo largo de este trabajo se ha evidenciado la relación del liderazgo transformacional y el task performance, así como la importancia del engagement y los KSA. Sin lugar a duda la potencialización de estos últimos son un aspecto indispensable para el mejoramiento del task performance. No solo la estimulación de la creatividad y recursividad permiten la consecución de los resultados esperados sino que el uso de la retroalimentación, el aliento y el apoyo del líder aumenta la confianza del seguidor en sí mismo, su capacidad de realizar las actividades, y por consiguiente, la mejora en el desarrollo de sus funciones.

## 5. RECOMENDACIONES

El liderazgo transformacional ha demostrado ser una influencia fundamental para la mejora del task performance de los seguidores, sin embargo, es necesario aclarar que esta trascendencia en el task performance es solamente una de las consecuencias del uso de este tipo de liderazgo en las organizaciones.

Según la información dada a lo largo de este trabajo, se recomienda la implementación del liderazgo transformacional en las organizaciones, ya que más allá del task performance este tipo de liderazgo brinda la oportunidad de que tanto líderes como seguidores crezcan profesionalmente, aumenten sus conocimientos, capacidades y habilidades gracias a la asignación de mayores responsabilidades y retos que los acostumbrados.

Es importante tener en cuenta que escuchar a los seguidores, entenderlos, conocerlos y retroalimentarlos es parte fundamental de su crecimiento, por lo que si la intención es desarrollar el liderazgo transformacional, este acompañamiento no debe faltar. Además de que los seguidores descubren su potencial bajo este tipo de liderazgo y mejoran el task performance, sus resultados se ven reflejados en el desempeño organizacional y en la consolidación y unión de los colaboradores con sus líderes.

## 5. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alcibiades, J. (20 de Febrero de 2011). La motivación laboral, clave en una empresa. Bogotá, Colombia.
- Avolio, B. J., Zhu, W., Koh, W., & Bhatia, P. (15 de Junio de 2004). Transformational leadership and organizational commitment: mediating role of psychological empowerment and moderating role of structural distance. United States.
- Avolio, B., Bass, B. M., & Jung, D. M. (1999). Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the Multifactor Leadership Questionnaire . Great Britain.
- Barling , J., Weber, T., & Kelloway, K. (08 de Agosto de 1996). Effects of Transformational Leadership Training on Attitudinal and Financial Outcomes: A Field Experiment. Kingston, Ontario, Canada.
- Berenstein, M. (3 de Marzo de 2014). *Emprendedores News*. Obtenido de <http://emprendedoresnews.com/tips/el-engagement-mas-alla-del-compromiso.html>
- Bobadilla, M., Callata, C., & Caro, A. (2015). Engagement Laboral y Cultura Organizacional: El rol de la Orientación Cultural en una Empresa Global . Lima, Peru.
- Campbell, C., Ford, P., Rumsey, M. G., & Pulakos, E. D. (Junio de 1990). Development of multiple job performance measures in a representative sample of jobs.
- Contreras, F., Barbosa, D., Juárez, F., Uribe, A. F., & Mejía, C. (20 de Noviembre de 2009). Estilos de Liderazgo, Clima Organizacional y Riesgos Psicosociales en Entidades del Sector Salud, Un Estudio Comparativo. Colombia.
- Cruz-Ortiz, V., Salanova, M., & Martinez, I. M. (3 de Mayo de 2013). Liderazgo transformacional y desempeño grupal: unidos por el engagement grupal. *Revista de psicología social*, 183-196.
- Desmond, L. J., & Wall, T. D. (2005). Team Autonomy, Performance, and Member Job Strain: Uncovering the Teamwork KSA Link.
- EAE Business School. (s.f.). Qué es el liderazgo transformacional. Barcelona, España.
- Ecured. (s.f.). *Ecured conocimiento con todos y para todos*. Obtenido de [https://www.ecured.cu/Desempe%C3%B1o\\_laboral](https://www.ecured.cu/Desempe%C3%B1o_laboral)
- General L. (13 de Agosto de 2013). *CONCEPTODEFINICION.DE*. Obtenido de <http://conceptodefinicion.de/influencia/>



- General L. (5 de Octubre de 2014). *CONCEPTODEFINICION.DE*. Obtenido de <http://conceptodefinicion.de/liderazgo/>
- Kovjanic, S., Schuh, S., & Jonas, K. (2013). Transformational leadership and performance: An experimental investigation of the mediating effects of basic needs satisfaction and work engagement. Londres, Inglaterra.
- Liang, T.-l., Chan, L.-C., Lin, C.-W., & Huang, Y.-l. (18 de Julio de 2011). Relationship between leadership behaviors and task performance: The mediation role of job satisfaction and the moderation role of social distance. 5. Changhua, Taiwan.
- Páez, I., Rincón, A., Astudillo, M., & Bohórquez, S. (Enero de 2014). Un estudio de casos sobre liderazgo transformacional y competencias directivas en el sector floricultor de Colombia. Bogotá, Colombia.
- Piccolo, R. F., & Colquitt, J. A. (2006). Transformational leadership and role behaviours: The mediating role of core job characteristics. *Academy of management journal*, 327-340.
- Reh, J. (6 de Junio de 2016). *Understanding Knowledge, Skills and Abilities: KSA*. Obtenido de The Balance: <https://www.thebalance.com/understanding-knowledge-skills-and-abilities-ksa-2275329>
- RRHH Magazine. (26 de Septiembre de 2013). El compromiso del trabajador con la empresa: Engagement y Felicidad. Obtenido de <http://www.rrhhmagazine.com/articulos.asp?id=1180>
- Salanova, M., & Schaufeli, W. (2004). El Engagement de los Empleados: Un reto emergente para la dirección de los recursos humanos.
- Sam Houston State University. (s.f.). *Knowledge, Skills & Abilities*. Obtenido de Sam Houston State University - Human Resources: <http://www.shsu.edu/dept/human-resources/managerstoolkit/KSA.html>
- Significados.com. (s.f.). *Significados.com*. Obtenido de <https://www.significados.com/empoderamiento/>
- Sonntag, S., Volmer, J., & Spychala, A. (2010). Job Performance. Los Angeles, California, Estados Unidos.