

LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL EN LA FORMACIÓN Y CONSOLIDACIÓN DE EQUIPOS

LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL PARA LA FORMACIÓN Y CONSOLIDACIÓN DE EQUIPOS POR PARTE DE LOS EJECUTIVOS DE ALTA DIRECCIÓN

TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP FOR THE TRAINING AND CONSOLIDATION OF TEAMS BY THE HIGH MANAGEMENT EXECUTIVES

Yeny Lorena Vanegas Góngora
Profesional en Administración Financiera – Universidad Minuto de Dios
Especialista en Alta Gerencia – Universidad Militar Nueva Granada (Cursando)
Ejecutiva de Cuenta Canal Cadenas Sulicor S.A.S.
Bogotá, Colombia
Correo electrónico institucional: u6502219@unimilitar.edu.co
Correo electrónico alternativo: sam.lore@hotmail.com

Artículo de reflexión

Directora
Yuber Liliana Rodríguez-Rojas Ph.D.
Doctora en administración – Universidad de Celaya (México)
Magister en Salud y Seguridad en el Trabajo - Universidad Nacional de Colombia
Esp. (c) en estadística aplicada – Universidad Los Libertadores
Fisioterapeuta - Universidad Nacional de Colombia

Correo electrónico: yuberliliana@gmail.com



La U
acreditada
para todos

**ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA
UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
2019**

LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL EN LA FORMACIÓN Y CONSOLIDACIÓN DE EQUIPOS

LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL PARA LA FORMACIÓN Y CONSOLIDACIÓN DE EQUIPOS POR PARTE DE LOS EJECUTIVOS DE ALTA DIRECCIÓN

TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP FOR THE TRAINING AND CONSOLIDATION OF TEAMS BY THE HIGH MANAGEMENT EXECUTIVES

Yeny Lorena Vanegas Góngora
Profesional en Administración Financiera – Universidad Minuto de Dios
Especialista en Alta Gerencia – Universidad Militar Nueva Granada (Cursando)
Ejecutiva de Cuenta Canal Cadenas Sulicor S.A.S.
Bogotá, Colombia
Correo electrónico institucional: u6502219@unimilitar.edu.co
Correo electrónico alternativo: sam.lore@hotmail.com

RESUMEN

En la actualidad existe una notable tendencia hacia el desarrollo y constante cuestionamiento a las habilidades de los gerentes o ejecutivos de alta dirección, específicamente en la gestión de equipos, se ha generalizado de forma equivocada, que ostentar una posición de autoridad da lugar a que estos se consideren líderes, sin embargo, la tarea de liderar unidades de trabajo comprende algunos aspectos que van más allá de dirigir y delegar. Este análisis se realizó para determinar las premisas y aspectos esenciales del liderazgo transformacional en la formación y consolidación de equipos, para llevarlo a cabo, como metodología se efectuó una revisión de la literatura, con el fin de establecer los factores predominantes entre los autores. El resultado de esta investigación es un conjunto de características y aplicaciones del liderazgo transformacional sobre los equipos de trabajo, con énfasis en las cualidades y métodos que determinan que el líder pueda instituirlos y posteriormente fortalecerlos, de acuerdo con el estudio, estos están dados en términos del ser, la formación y la experiencia de cada persona, así mismo se ofrecen las principales premisas para que mediante su actuación diaria, el líder pueda consolidar a su equipo, basado en las herramientas que sugiere esta corriente del liderazgo. Llevar a cabo la implementación de este modelo, permite potencializar las capacidades de los individuos, aumentar su autoestima, desarrollar sus habilidades sociales, incrementar el grado de compromiso, lo que sin dudas, al convertirse en un enriquecimiento continuo en doble vía da lugar al cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Palabras clave: liderazgo; liderazgo transformacional; transformación de equipos; formación de equipos; cualidades del líder; consolidación de equipos.

LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL EN LA FORMACIÓN Y CONSOLIDACIÓN DE EQUIPOS

ABSTRACT

Currently, there is a notable trend towards the development and frequent questioning of the skills of managers or senior executives, specifically in team management, it has been wrongly generalized, that holding a position of authority results in these consider themselves leaders, however, the task of leading work units includes some aspects different to direct and delegate. This analysis was performed to determine the premises and essential aspects of transformational leadership in the formation and consolidation of teams, it was used a methodology a review of the literature, to establish the predominant factors among the authors. The result of this research is a set of characteristics and applications of transformational leadership on work teams, with emphasis on the qualities and methods that determine that the leader can institute them and subsequently strengthen them, according to the study, these are given in terms of being, the training and experience of each person, also the main premises are offered so that through his daily action, the leader can consolidate his team, based on the tools suggested by this typology of leadership. To execute the implementation of this model allows the potentialization of individuals, capacities, increases their self-esteem, develops their social skills, increases the degree of commitment, which, without a doubt, by becoming a continuous enrichment in two ways leads to compliance. of the organizational objectives.

Keywords: leadership; transformational leadership; equipment transformation; team building; qualities of the leader; team consolidation.

LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL EN LA FORMACIÓN Y CONSOLIDACIÓN DE EQUIPOS

INTRODUCCIÓN

En la actualidad el liderazgo se ha definido como una habilidad primordial en los ejecutivos de alta dirección de cualquier tipo de organización, por esto mismo se ha generalizado que cualquier individuo que ostente una posición de autoridad se autodenomine como *líder*, cuando su rol real puede estar reducido únicamente a dar instrucciones y dirigir. Los líderes se convierten para sus equipos, en personas que reflejan confianza, estabilidad, motivación y un ejemplo a seguir, estos por lo general se ganan su lugar con base en la admiración y reconocimiento que logran transmitir a otros (Hernández, 2018).

De acuerdo con Burns (1978), el liderazgo transformacional es definido como el proceso en el cual, tanto los líderes como sus seguidores dan todo de sí mismos para mejorar, cambiar e integrarse como un todo dentro de la organización, alcanzando el nivel más alto de moral, compromiso y motivación, todo esto producido principalmente bajo el poder de la influencia. Por otro lado, si se le compara con el liderazgo transaccional, se encuentra que este último se ve reducido a orientar los objetivos organizacionales basado en una política o programa de incentivos generalmente económicos, donde en proporción al premio se estimulará la motivación del empleado y esta solo estará presente mientras existan incentivos, es decir, de carácter temporal, mientras que mediante la estimulación intelectual, la autosuficiencia y el empoderamiento el liderazgo transformacional llega a causar en sus empleados que estos por sí mismos se retengan a dar el todo por el todo.

Es por esto, que se entiende que liderar comprende algunos aspectos y habilidades que van más allá de solo delegar y direccionar a un equipo, en el presente documento se plantean una serie de análisis, contraposiciones y argumentación, a través de los cuáles se pretende disuadir del

LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL EN LA FORMACIÓN Y CONSOLIDACIÓN DE EQUIPOS

camino ideal para formar y trabajar con equipos de alto nivel, que busquen siempre cumplir los objetivos planteados, sientan satisfacción por su gestión y encuentren en su líder un referente positivo en todos los aspectos.

En este mundo de cambios rápidos y discontinuidades, el líder debe estar al frente para propiciar el cambio y el crecimiento, y mostrar la manera de lograrlo. En primer lugar, debe entender los dos requisitos indispensables para producir un cambio: conocer los requerimientos técnicos del cambio, y comprender la actitud y demandas motivacionales para producirlo (Maxwell, 2018), es por esto que se deben identificar los mecanismos a través de los cuáles un gerente o líder de área puede lograr hacer *match* con sus equipos de trabajo, adaptándose a cualquier situación y convirtiéndose en una fuente de inspiración para los demás. “Los líderes fueron estimulados para otorgar poder a sus seguidores, a través de desarrollar en ellos altos niveles de involucramiento individual y de equipo, enfocados en la calidad, el servicio, la efectividad en costos y la elevación de los niveles de producción (Mendoza, Ortiz & Parker, 2007).”

Los cuatro imperativos del liderazgo son: inspirar confianza, aclarar el propósito, alinear los sistemas y dar rienda suelta al talento (Covey, 2009). Es por esto que trabajar bajo el mandato de un ejecutivo de alta dirección que solo brinde instrucciones, tareas y directrices resulta perjudicial en muchos aspectos, puesto que se convierte en un factor de desmotivación para los empleados, impide que estos desarrollen un vínculo relacional - emocional con la compañía, provoca descontrol en los niveles de estrés y rotación de personal, se presentan fallas en la comunicación y relacionales, disminuye la innovación, recursividad, creatividad y proposición de nuevas ideas, por ende da lugar a la subestimación de la productividad y gestión dentro de las organizaciones.

LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL EN LA FORMACIÓN Y CONSOLIDACIÓN DE EQUIPOS

El escrito realiza aportes que permiten al ejecutivo de alta dirección, encontrar una fuente de consulta, sobre los aspectos primordiales para la formación y consolidación de equipos, a través de los cuales logre dar cohesión a sus elementos y desarrollar en ellos su máximo potencial. Al indagar sobre los aspectos que enamoran a los empleados de la compañía para la que trabaja, el motivo de enamoramiento que más se destaca en las respuestas es la calidad humana de las personas que me acompañan en la empresa y el sentimiento de pertenencia a un equipo (Martínez, 2019). He aquí la razón por la que el líder debe preocuparse por lograr el desarrollo individual y colectivo; hoy en día, el campo del liderazgo se centra no sólo en el líder, sino también en los seguidores, compañeros, supervisores, entorno/ contexto y la cultura (Cruz, 2013).

Este artículo muestra el análisis de las premisas y parámetros que plantea el liderazgo transformacional para la formación de equipos por parte de los ejecutivos de alta dirección y se estructura en tres apartados, el primero muestra los elementos esenciales de la teoría del liderazgo transformacional; el segundo establece los factores y cualidades que convierten a un líder en un ser inspirador para otros, ahondando en el Don del Servicio y el tercero y no menos importante, expone las premisas que le permiten al ejecutivo de alta dirección crear un vínculo formidable con su equipo y así consolidarlo.

LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL EN LA FORMACIÓN Y CONSOLIDACIÓN DE EQUIPOS

MATERIALES Y MÉTODOS

Metodología de Investigación

Tomando en cuenta que el liderazgo ha sido un tema de evolución e investigación permanente por parte de universidades y empresas de diferentes sectores, se realizó una revisión sistemática de textos en bases de datos reconocidas y literatura gris, con el objetivo de identificar las premisas y parámetros que plantea el liderazgo transformacional para la formación de equipos por parte de los ejecutivos de alta dirección. Para ello, se tomaron referencias en idiomas español e inglés que corresponden en su mayoría a los últimos seis años, sin embargo también se hace válida la revisión de algunos textos después del año 2000, por la importancia de los aportes a este artículo de reflexión y se omiten aquellos textos iniciales de la corriente transformacional por cuanto podría parcialmente existir obsolescencia en la información.

Fundamentación de la Metodología

Se utiliza la revisión de literatura como el método para la obtención de información relacionada con el tema en mención, por cuánto permite sintetizar los diversos estudios, teorías y análisis realizados en torno a las diferentes corrientes del liderazgo y para el presente caso la tendencia *transformacional*. Llevar a cabo estudios directos, pudiera considerarse una fuente de información, sin embargo, tomando en cuenta que podría generarse sesgo por cuenta del gremio corporativo que lo presenta y la aplicabilidad del modelo al sector de estudio, por factores de gobernabilidad o contradicción frente al estándar que actualmente dichas organizaciones tienen implementado, se omite dentro de la metodología y recursos utilizados para la generación del presente artículo.

LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL EN LA FORMACIÓN Y CONSOLIDACIÓN DE EQUIPOS

Proceso de recolección de la información

a. Fuentes de información

Una de las técnicas para la obtención de textos relacionados, fue la búsqueda en el metabuscador de bases de datos de la Universidad Militar también denominado como *descubridor* de la biblioteca y el hallazgo directo en la base Redalyc, así como en repositorios virtuales y/o revistas especializadas de diferentes universidades como la UMNG, Javeriana, La Salle, Uniempresarial y El Rosario.

b. Ecuación de búsqueda

A continuación se detallan, las rutas o términos específicos mediante los cuales se realizó la búsqueda de la información, también denominados como palabras clave:

- I. Descubridor UMNG: “liderazgo transformacional”, “líder” o “liderazgo”, “liderar” o “liderar equipos”, “transformational leader” o “ leadership”, “engagement” o “leadership development”
- II. Literatura gris – buscadores y/o recomendados: “liderazgo”, “líderes transformacionales”
- III. Repositorio / Revista Universidad del Rosario: “liderazgo transformacional”
- IV. Redalyc: “liderazgo transformacional”
- V. Repositorio / Revista Universidad de La Salle: “liderazgo transformacional”
- VI. Biblioteca virtual Uniempresarial – CCB: “liderazgo transformacional”
- VII. Repositorio Universidad Javeriana: “liderazgo transformacional”

LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL EN LA FORMACIÓN Y CONSOLIDACIÓN DE EQUIPOS

Literatura seleccionada para la generación del artículo

Fuente →	Descubridor UMNG	Literatura Gris	Repositorio U. Rosario	Redalyc	Repositorio La Salle	Biblioteca Uniempresarial	Repositorio U. Javeriana	Total
Total Artículos	4208	4	2083	17318	498	89	2594	26794
Proceso de depuración	↓	↓	↓	↓	↓	↓	↓	↓
Artículos Seleccionados	11	4	3	1	1	1	1	22

De la literatura disponible se tomaron en consideración de acuerdo a su tipología y títulos 21 textos para la elaboración del artículo de reflexión.

Criterios de inclusión y de exclusión

Seguido a esto se realizó una depuración con base en los filtros indicados, es decir, se conservaron aquellos denominados como artículos de investigación, publicaciones académicas, libros insignia, revistas especializadas inherentes al tema y se excluyeron de la revisión aquellos textos que corresponden a empresas y sectores especializados, por cuanto a través del presente artículo se buscan las premisas generales y no particulares.

Categorías de análisis

Las categorías de análisis que se tomaron en cuenta para generar el artículo de reflexión son: elementos esenciales del liderazgo transformacional, factores / cualidades del líder y premisas para la consolidación del equipo por parte del líder.

LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL EN LA FORMACIÓN Y CONSOLIDACIÓN DE EQUIPOS

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Elementos esenciales del liderazgo transformacional

De acuerdo con Bass (1985), el liderazgo transformacional es una corriente que demuestra que el líder tiene la capacidad de inspirar a sus seguidores a dejar de lado sus intereses particulares para hacer parte de un objetivo común, así mismo, fomenta en ellos mejoras en el desempeño y mejoras a nivel personal y profesional. Otros autores recientes, extraen de esta definición sus principales postulados:

Cuadro No. 1 – Postulados liderazgo transformacional

criterio	Autor de referencia	Unificación de criterios
Se centra en la generación de procesos de cambio	Kevin Ford - Revista EAE Business School (2015)	El liderazgo transformacional se constituye como una corriente moderna en la cual, se fortalecen las relaciones entre los miembros del equipo de trabajo y se les estimula a trascender sus propios límites y posibilidades para desarrollar lo mejor de sí mismos, potenciando sus capacidades, reforzando sus habilidades, fomentando su satisfacción personal y unificando su motivación a los objetivos organizacionales, de modo tal que, la empresa le permita alcanzar su desarrollo personal y esta logre las metas planteadas a través de equipo.
Estimula el emerger de la conciencia de los trabajadores haciendo que estos se comprometan con la misión de la organización.	Mendoza & Ortíz (2006)	
Es aquel que logra construir confianza entre el líder y el colaborador donde el primero estimula la visión del segundo.	Hernández (2019)	
Se caracteriza por la capacidad del líder para inspirar a sus colaboradores a desempeñarse mejor y fomenta su desarrollo personal.	Machado (2016)	
Lleva a los seguidores a trascender sus propios intereses, busca el bienestar del grupo, de la organización y de la sociedad en su conjunto.	Restrepo & Ochoa (2015)	
Fomenta la satisfacción laboral creando sentido y significado en el trabajo.	Restrepo & Ochoa (2015)	

LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL EN LA FORMACIÓN Y CONSOLIDACIÓN DE EQUIPOS

Criterio	Autor de referencia	Unificación de criterios
Proceso en el que un individuo entabla y crea conexiones con otros.	Cruz & Martínez (2013)	

Fuente: Elaboración propia, 2019.

Los objetivos primordiales de este estilo de liderazgo son:

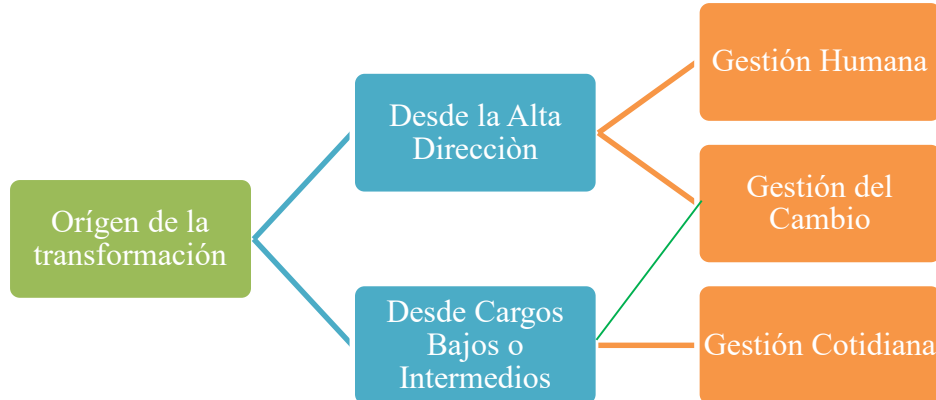
- ✓ Cambio
- ✓ Evolución
- ✓ Apertura a nuevas ideas, escenarios y posibilidades

El cambio y su origen

El cambio es el resultado de estar abierto a recibir nuevas ideas por parte del equipo, a evidenciar las oportunidades que se tienen como organización y dar el paso certero a la evolución sistemática. Este cambio puede tener dos fuentes de origen, sin embargo, sin lugar a dudas cualquiera de estos trae beneficios a la organización, puesto que es el factor que da paso a la *transformación organizacional*:

Gráfico No 1 – Origen de la transformación

LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL EN LA FORMACIÓN Y CONSOLIDACIÓN DE EQUIPOS



Fuente: Elaboración propia, 2019.

El liderazgo transformacional tiene sus bases en cuatro pilares fundamentales, los cuales son descritos en el siguiente cuadro junto con su valor y/o aplicabilidad dentro de los equipos de trabajo:

Cuadro No 2 - Pilares del liderazgo transformacional

Pilares	Aplicabilidad al Equipo de Trabajo
Propósitos	Conecta a todas las personas con el cambio y la transformación.
Personas	Implica conocer en cada uno de los colaboradores su motivación, capacidades, habilidades, comportamientos, actitud, aptitudes, entorno, etc., para así desarrollar en cada uno su mayor potencial y vincularlos con el objetivo general de la organización.
Estrategia	Determina el modo en que se irán generando los cambios en la organización y puede estar sujeto a la cantidad y características de los individuos que conforman el equipo.
Cultura	Figura como un proceso de transición en el que todos los valores y propósitos del equipo se van integrando libremente a la filosofía, misión o visión organizacional.

Fuente: Elaboración propia, 2019.

LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL EN LA FORMACIÓN Y CONSOLIDACIÓN DE EQUIPOS

Variables de aplicación

El gráfico a continuación enuncia aquellos factores o variables que hacen o no posible la implementación y alcance de un modelo de liderazgo transformacional dentro de las organizaciones:

Gráfico No 2 – Variables de aplicación:



Fuente: Basado parcialmente en publicación Revista EAE Business School (2015).

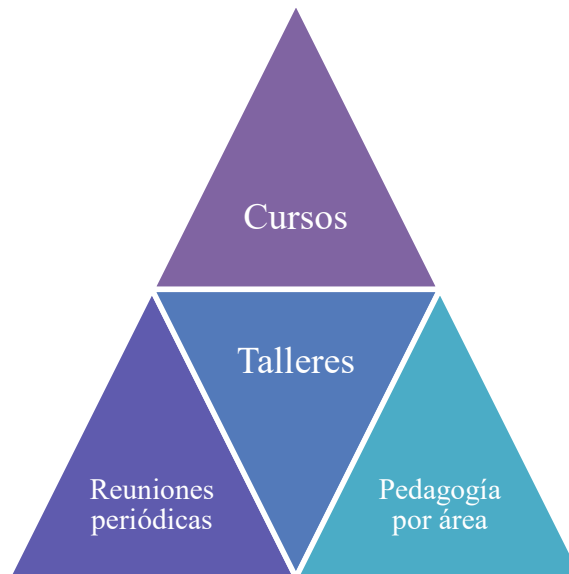
Proceso de Pedagogía para la transformación

El desarrollo por parte del líder y el éxito de su estrategia estará dado por la percepción que logre su equipo sobre las nuevas estrategias y el cambio, ello depende de cuatro factores principales que son: los espacios de aprendizaje, cruzar las fronteras de la enseñanza, establecer los tiempos de instrucción y dinámicas de formación. (Fatien, Garvey & Gray, 2019).

LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL EN LA FORMACIÓN Y CONSOLIDACIÓN DE EQUIPOS

A continuación se plantean las actividades más comunes en el proceso de transición hacia el cambio o la transformación organizacional, estos deberán ser establecidos por el líder con el fin de conectar al equipo con su propósito:

Gráfico No 3 – Pedagogía de la transformación



Fuente: Elaboración propia, 2019.

“El liderazgo es un viaje en constante evolución” (Chopra, 2013, p.4)

Premisas del liderazgo transformacional

Las dimensiones o premisas sobre las que se basa el liderazgo transformacional tienen un impacto favorable sobre los integrantes de la organización, permiten lograr mejoras en el desempeño, adaptabilidad a los cambios y requerimientos de la empresa, estos son:

Cuadro No 3 – Premisas del liderazgo transformacional

LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL EN LA FORMACIÓN Y CONSOLIDACIÓN DE EQUIPOS

Premisa	Autor / Referencia	Aplicabilidad en el Equipo de Trabajo
Vínculos directos y confiables	Revista EAE Business School (2015)	Establecer contacto directo y personal con los empleados permite trabajar en aspectos de mejora de carácter personal que posteriormente repercuten en el plano laboral. Implica potencializar las capacidades del <i>ser</i> para que el <i>hacer</i> resulte mejor. Da lugar al conocimiento sobre sus necesidades, sueños y desarrollo de su proyecto personal.
Motivación Continua	Mendoza & Ortíz (2006) Revista EAE Business School (2015) Hernández (2019)	Al conocer las motivaciones del individuo, permite desarrollarle a través de estímulos, recompensas y reconocimiento. Busca que cada individuo alcance un desempeño superior.
Estimulación intelectual	Mendoza & Ortíz (2006) Revista EAE Business School (2015) Hernández (2019)	Promueve la participación, formación de ideas conjuntas y cuestionamiento sobre lo planteado, permite al empleado sentirse en la libertad de interactuar y retroalimentar al equipo respecto a las oportunidades de mejora.
Crecimiento a largo plazo	Revista EAE Business School (2015)	Los cambios implementados por y para el equipo deben perdurar en el tiempo y ser transversales, de modo tal que, sus elementos sean autónomos posteriormente.
Consideración individual	Mendoza & Ortíz (2006). Hernández (2019)	Se aplica la consideración de cada uno de los elementos del equipo como una parte vital del equipo, se basa principalmente en otorgarle cuidado, retos y oportunidades.
Influencia Idealizada	Mendoza & Ortíz (2006). Hernández (2019)	Implica ser un referente para el equipo de trabajo, en términos de logro, ética, moralidad, confianza e integridad.

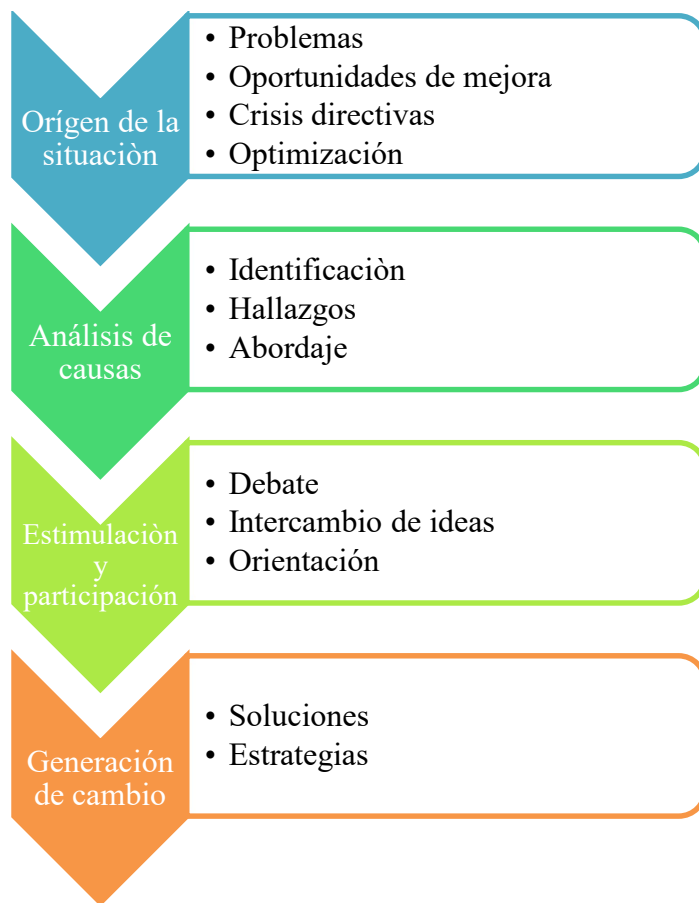
Fuente: Elaboración propia, 2019.

Gestión de la transformación

Una vez que se adopta un modelo de liderazgo transformacional en la organización se debe seguir la siguiente ruta para dar lugar al cambio:

Gráfico No 4 – Paso a paso de la implementación del modelo transformacional

LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL EN LA FORMACIÓN Y CONSOLIDACIÓN DE EQUIPOS



Fuente: Elaboración propia, 2019.

Ventajas del liderazgo transformacional

Cuadro No 4 – Ventajas del liderazgo transformacional

Ventaja	Aplicabilidad al equipo de trabajo
No es un modelo individual, sino colectivo.	Busca crear y fortalecer el vínculo del individuo con la organización, así como hacerle sentir valioso en la toma de decisiones del equipo.
Desarrollo de habilidades sociales	Generación de un ambiente de trabajo cómodo y adecuado, fortaleciendo las relaciones entre los integrantes del equipo y dando lugar al desarrollo de nuevas habilidades y destrezas.

LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL EN LA FORMACIÓN Y CONSOLIDACIÓN DE EQUIPOS

Ventaja	Aplicabilidad al equipo de trabajo
Aumenta la autoestima de los trabajadores	Los empleados se sienten importantes desde su rol y ven sentido a su trabajo, así mismo se busca mantener un estado de ánimo de disposición colectiva y el sentimiento igualdad.
Aprendizaje corporativo	Se realiza énfasis en el aprendizaje sistémico, todos los cambios, procesos y problemas dan lugar a reaprender por parte de todas las áreas.
Creación de un clima propicio para las nuevas ideas	Fomenta y estimula la creatividad y la participación para que las propuestas fluyan con naturalidad.
Reforzamiento de los equipos de trabajo	Se redefinen los roles de cada integrante y mejoran los canales de comunicación en doble vía.
Aumento del nivel de compromiso	Cada uno dará lo mejor de sí mismo cuando se siente motivado, estimulado, acogido y tomado en cuenta, aumentando la eficiencia.

Fuente: Elaboración propia basado en publicación Revista EAE, 2015.

Factores y cualidades del líder transformacional

Un líder transformacional tiene desarrolladas una serie de habilidades, cualidades y aptitudes que le permiten convertirse en un ser inspirador para su equipo de trabajo y un modelo o referente a seguir, es por esto que en el presente documento enlistamos los principales factores y prerequisites que debe cumplir aquel ejecutivo de alta dirección que pretenda convertirse en tal.

Un líder transformacional es alguien que logra representar orgullo, respeto y confianza en su equipo de seguidores, capaz de inspirar orgullo, respeto y confianza en sus seguidores (Gregory, 2019).

Las cualidades serán segmentadas a continuación, de acuerdo con su inherencia, pues muchas de ellas son netamente del ser de cada individuo, mientras que otras han sido adquiridas mediante la formación y la experiencia:

Cuadro No 5 – Cualidades inherentes al ser

LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL EN LA FORMACIÓN Y CONSOLIDACIÓN DE EQUIPOS

Cualidad	Autores que lo respaldan	Aplicación en el equipo de trabajo
Carisma	Gregory (2019) Mendoza & Ortiz (2006) Maxwell (2000) Kevin Ford (Revista EAE Business School, 2015) Chopra (2013)	Crea cercanía y empatía con los integrantes del equipo. Forma parte de la capacidad para comunicar e interiorizar los procesos de cambio. Hace que los otros se sientan bien consigo mismos. Fomenta el espíritu de crítica. Busca atraer a la gente y hacer que quieran seguirlo. Inspira a los demás a amar la vida, su trabajo, su familia. Espera siempre lo mejor del equipo y ve principalmente lo bueno en los demás.
Humildad	Gregory (2019) Restrepo & Ochoa (2015)	Comparte los créditos de los resultados. Admite los errores y aprende de los demás Ayuda a los otros a desarrollar sus propias capacidades de liderazgo. Serlo es una actuación que permite al equipo sentir admiración por su líder.
Valentía	Maxwell (2000)	Desarrolla la habilidad para tomar decisiones efectivamente. Asume riesgos. Evalúa posibilidades y se la juega con su gente.
Generosidad	Maxwell (2000)	Está siempre en función de su equipo y sus necesidades, busca darlo y entregarlo todo. Desarrolla el hábito de compartir. Es agradecido por lo que se tiene y se vive. Coloca en primer lugar a las personas. Impide que el deseo de ganar sea lo primero. Entiende que el dinero es un recurso o un medio, no un fin.
Pasión	Maxwell (2000)	Demuestra amor por la vida, el equipo y el trabajo. Los grandes resultados se dan cuando todo el equipo vibra hacia el mismo objetivo. Aumenta la fuerza de voluntad. Hace posible lo imposible. Se muestra siempre entusiasta.
Conexión emocional para el comprender	Vallone (2015)	Los integrantes del equipo actuarán como el líder sugiera siempre y cuando estos se conecten universalmente con el propósito que se les ha planteado y a su vez comprendan el porqué de ello. Es empático y se coloca en los zapatos de cada uno de sus elementos, para construir desde allí el modo de apoyarlos y ayudarles a crecer.

LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL EN LA FORMACIÓN Y CONSOLIDACIÓN DE EQUIPOS

Cualidad	Autores que lo respaldan	Aplicación en el equipo de trabajo
Actitud positiva	Maxwell (2000)	Creer, confiar y hacerlo posible El equipo es un espejo de la actitud de su líder
Responsabilidad	Salanova (2009) Maxwell (2000)	Lleva a cuestas el equipo. Se caracteriza por cumplir a cabalidad aquello que se le encomienda. Asume los resultados y desempeño del grupo en general. Da la milla de más.
Seguridad	Maxwell (2000)	Refleja conocimiento, seguridad en sí mismo y en sus proyectos. Demuestra confianza en el equipo de trabajo. Delega eficazmente.

Fuente: Elaboración propia, 2019.

Cuadro No. 6 – Cualidades inherentes a la formación

Cualidad	Autores que lo respaldan	Aplicación en el equipo de trabajo
Adaptabilidad	Hernández (2019)	Se adapta rápidamente a los cambios para transmitir un parte de tranquilidad al equipo. Identifica las oportunidades de la transformación organizacional. Propone nuevos esquemas de trabajo.
Capacidad	Maxwell (2000)	Comprende planear algo y ejecutarlo a tal grado que sea un referente para los demás elementos del equipo. Inspirarlos a ir más allá de sus límites y cumplir lo soñado. Fomenta la mejora continua y la excelencia.
Discernimiento	Maxwell (2000)	Identifica correctamente la verdad de una situación. Descubre la causa raíz, evalúa opciones y da soluciones a un problema.
Concentración	Maxwell (2000)	Focaliza los esfuerzos Invierte el tiempo, energía y recursos en aquello que compete. Da un pequeño espacio al trabajo en las debilidades
Escucha activa	Abreu (2015) Maxwell (2000) Kevin Ford (Revista EAE Business School, 2015)	Da paso a lo que se necesita saber, no lo que quiere oír. Escuchar los hechos, no a la persona. Conoce lo que esperan los demás (clientes, empleados, competencia).

LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL EN LA FORMACIÓN Y CONSOLIDACIÓN DE EQUIPOS

Cualidad	Autores que lo respaldan	Aplicación en el equipo de trabajo
Relacionista	Maxwell (2000)	Comprende que, como seres humanos, su equipo se encuentra expuesto a variaciones emocionales y de humor, lo cual repercute en su rendimiento, para ello entabla la confianza para que estos le manifiesten sus problemas e inconformidades y si está a su alcance apoyarlos en ello.
Autodisciplina	Maxwell (2000)	La Autodirección es su mayor cualidad, de allí se desprenden el resto de virtudes. Fomenta hábitos y estilos de vida exitosos y saludables dentro del equipo. No siente autocompasión. Identifica prioridades, se reta continuamente y se recompensa solo al final.
Aprendizaje continuo	Salanova (2009) Maxwell (2000)	Se forma y mantiene actualizado, insta al equipo a hacer lo mismo y a trabajar en el desarrollo de sus capacidades para abrirse camino. Los forma para ser nuevos líderes.

Fuente: Elaboración propia, 2019

Cuadro No. 6 – Cualidades inherentes a la experiencia

Cualidad	Autores que lo respaldan	Aplicación en el equipo de trabajo
Proactivos	Kevin Ford (Revista EAE Business School, 2015)	Se preocupa por ir más allá. Se anticipa a los problemas Analiza riesgos Evalúa y reformula los procesos y quiénes los desarrollan.
Negociador	Abreu (2015)	Entiende las intenciones de la contraparte. Identifica a través de la escucha y concilia las situaciones de conflicto que pueden presentarse dentro del equipo. Establece una posición imparcial y objetiva en la toma de decisiones. Sugiere la incorporación de cambios en una relación de gana-gana.

LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL EN LA FORMACIÓN Y CONSOLIDACIÓN DE EQUIPOS

Cualidad	Autores que lo respaldan	Aplicación en el equipo de trabajo
Carácter	Maxwell (2000)	Implica cómo el líder afrontará las situaciones de crisis. Le permite controlarse en altos niveles de estrés. Crea una imagen ante sus seguidores respecto a la coherencia que hay entre sus palabras y sus acciones. Le inculca ser directo y abordar los problemas. Le estimula a correr riesgos.
Compromiso	Maxwell (2000)	Precede a la acción Demuestra a los demás que las metas se alcanzan con trabajo arduo. Refleja orientación al logro y les ratifica que es posible cumplir sus objetivos personales. Implica que está dispuesto a todo en términos de tiempo, espacio y áreas.
Iniciativa	Maxwell (2000)	Lleva a la acción, sirve de ejemplo y referente para los demás elementos del grupo. Demuestra que el líder sabe lo que quiere. Fuerza a la acción, arriesgar más, esforzarse más, equivocarse y aprender más.
Solución de problemas	Maxwell (2000)	Se convierte en un referente a la hora de afrontar los problemas y hallarles solución. Prevé los escenarios y formula situaciones en las que incentiva a su equipo a ir más allá y anticiparse a los hechos. Actúa con diplomacia y buen juicio.
Visión	Maxwell (2000)	Sueña con el futuro y transmite a su equipo lo grandioso que cada uno de ellos será y como desde la unión de sus propósitos se dará lugar al éxito organizacional.

Fuente: Elaboración propia, 2019.

Don del servicio

Ahora, vamos a ahondar cómo se hablaba al inicio del documento, sobre el “Don del servicio”, si bien esta es una cualidad no fue encasillada en ninguna de las clasificaciones anteriores, por cuanto se puede desarrollar de las tres maneras, puede ser algo intrínseco del ser, pero también un valor desarrollado a través de la formación y por sobre todo con la experiencia.

LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL EN LA FORMACIÓN Y CONSOLIDACIÓN DE EQUIPOS

Servir se considera como un acto libre y valioso (Siliceo, 2001), que implica hacer a un lado el yo para dar lugar al ustedes o nosotros, se convierte en actuar desinteresadamente siempre en pro de los demás, buscando su bienestar, sentido de pertenencia, pasión por lo que hacen y sueñan. Servir origina el crecimiento y el desarrollo de un profesional, por ello es un don que irrefutablemente deben desarrollar los ejecutivos de alta dirección, para transmitir a sus equipos sensaciones de atención, interés, orientación, motivación y afecto. Siliceo plantea que el auténtico liderazgo solo puede estar construido bajo las bases del servicio y no ejercer posiciones de poder.

Paradigmas de servir

Claramente se ha visto que en la actualidad servir se define como aquello que harían los seguidores para su líder y no al contrario, esto debido a algunos paradigmas que planteó el autor como son:

- Se ve como una imposición y no una decisión propia
- Refleja debilidad
- Disminuye el ego
- Presume una actitud de sumisión
- No enaltece

Sin embargo, un líder que sirve es un ejemplo y referente de humildad, quién por decisión propia y sin demostrar ningún tipo de debilidad, establece que el trato hacia sus elementos debe ser recíproco, agradecido y que servir es una manera de complementarse y motivarse los unos a los otros para dar paso a la consolidación del equipo de trabajo. El servicio fomenta entre ellos la igualdad y la cooperación, ya que si ven que su líder se involucra y está dispuesto a “remangarse

LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL EN LA FORMACIÓN Y CONSOLIDACIÓN DE EQUIPOS

la camisa” para que todos salgan adelante con el proyecto y tareas que tienen a cargo, será una clara señal para los demás de que es lo mínimo permisible en ese poderoso equipo, por otra parte, es una manera de hacer que lo recuerden sus seguidores, pues cualquiera que tenga una posición de autoridad está en capacidad de dar órdenes, sin embargo, muy pocos podrán contar con esta singular característica y marcar la diferencia entre sus empleados. El servicio manifiesta el gozo de darse a otros en un mundo necesitado de heroísmo (Siliceo, 2001).

Gráfico No 5 – Estructura del liderazgo basado en el don del servicio



Fuente: Elaboración propia, 2019.

Premisas importantes para la consolidación de equipos por parte del líder

Consolidar equipos consiste en generar una sinergia interna entre todos los integrantes del equipo, de modo tal que se logren alcanzar los objetivos planteados por la organización, se genere engagement y se eleven los estándares de productividad y competitividad. Para

LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL EN LA FORMACIÓN Y CONSOLIDACIÓN DE EQUIPOS

conseguirlo debe existir una relación recíproca entre la empresa y el empleado, que solo puede ser construida por el líder, puesto que cada elemento del equipo tiene unas características, personalidad y habilidades que deben ser desarrolladas y potencializadas al máximo en pro del bienestar del empleado mismo y de la organización.

De acuerdo con lo expuesto por Maxwell (2008), ciertas actuaciones del día a día se convierten en herramientas para ganarse a la gente o generar un vínculo entre ellos y la compañía, algunas de estas premisas son:

Cuadro No 8 – Adaptación premisas LT en los equipos de trabajo

Premisa	Aspectos a destacar	Adaptación en los equipos de trabajo
Empezar por sí mismo	Imagen personal Salud Educación Autoreconocimiento Autocrítica	Para ser un referente de liderazgo, debe reflejar que es un ganador, un ser exitoso en todos los aspectos de su vida, un referente a seguir, de modo tal que al dar una directriz el equipo tenga plena confianza en lo que se le indica y finalmente quiera seguirle.
Exaltar siempre lo positivo y darle a los demás una reputación que deban mantener.	Buena impresión Tratamiento de primera clase Reconocimiento Motivación Desarrollo potencial	En los primeros segundos de conversación, se deben enviar mensajes positivos al equipo, que les permita sentirse cómodos, generar una impresión reconfortante a quienes le rodean, para después abordar cualquier tema. Tener una opinión alta de los demás, basada en su potencial desarrollo genera una presión indirecta que le sugiere empezar a trabajar en sí para alcanzar precisamente ese alto estándar en el que se le ha categorizado.
Hacer saber a las personas que las necesita y escuchar lo que no se dice	Valor Gratitud Reconocimiento Escucha activa	Demostrar a cada elemento del equipo que hace parte importante de él, agradecer su apoyo y su participación estrecha los vínculos emocionales y fortalece la relación binomial líder - seguidor. Evidenciar y escuchar aquello que no se manifiesta verbalmente, sino que puede transmitirse a través de las emociones y comportamientos, pues esto podría potencialmente afectar el trabajo.

LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL EN LA FORMACIÓN Y CONSOLIDACIÓN DE EQUIPOS

Premisa	Aspectos a destacar	Adaptación en los equipos de trabajo
Elogiar a las personas en público y darles el crédito	Reconocimiento Fortalecimiento Gratitud	<p>Es una forma de dar valor al trabajo de las personas y de reconocer sobre todo que han hecho una buena gestión, los elogios tienen valor de acuerdo a la persona que los da.</p> <p>Compartir los créditos de una gestión bien hecha también le hace sentir al colaborador que forma parte importante de un equipo y le insta a continuar dando lo mejor de sí.</p>
Decir las palabras correctas en el momento correcto	Comunicación Asertiva	<p>Generar un mensaje de aliento al equipo en situaciones de crisis será reconfortante, así como dominar efectivamente las emociones y expresarse en términos de oportunidad de mejora y no de error puede hacer sentir al equipo en la necesidad moral de reivindicarse haciendo las cosas mejor cada vez</p>
Alentar los sueños de los demás	Proyecto de vida Motivación Acompañamiento Vínculo emocional Experiencias compartidas	<p>Apoyar a las personas en el desarrollo y cumplimiento de su proyecto de vida será sin duda una forma de convertirse en un líder inolvidable, puesto que creará una deuda emocional del empleado hacia la organización y le seguirá incondicionalmente.</p> <p>Estrechar los vínculos con el equipo, dar lugar a conocer sus sueños, situaciones y propósitos personales, así como compartir espacios que generen cercanía y guía por parte del líder.</p> <p>Hacer por los demás lo que ellos mismos no pueden hacer.</p>
Confiar en las buenas intenciones	Credibilidad Confianza Solución de problemas Resiliencia	<p>Pensar siempre bien de las personas, partir del principio de la buena fe hasta que las pruebas demuestren lo contrario. Se deben analizar las situaciones desde la perspectiva del individuo para establecer si su actuar es un mero error o algo intencional, concediendo el beneficio de la duda y evaluando alternativas.</p> <p>Aunque se presenten errores y/o problemas que quizás le hayan perjudicado, hay que reiniciar el contador y permanecer recordando que deben primar los aspectos positivos del elemento y su contribución al equipo y no su falta o equivocación.</p>

LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL EN LA FORMACIÓN Y CONSOLIDACIÓN DE EQUIPOS

Premisa	Aspectos a destacar	Adaptación en los equipos de trabajo
Llegar al corazón de su equipo y añadirle valor a cada uno	Pasión Motivación Inspiración Entusiasmo	Hacer las cosas con pasión y contagiar al equipo esa buena energía es una manera de lograr que su desempeño y productividad se incrementen, puesto que todos trabajan en virtud de un mismo objetivo. Ser una persona que siempre genere un valor agregado a quienes comparten consigo.
Ser el primero en ayudar y dar sin condiciones	Servicio Ejemplo	El líder siempre será alguien que inculca y enseña a través del ejemplo, así que como lo vimos en el apartado anterior, estar al servicio de los demás es una excelente forma de manifestar su interés en el equipo y su bondad hacia los demás.

Fuente: Elaboración propia, 2019.

Herramientas clave para el liderazgo transformacional

Adicional a las cualidades nombradas anteriormente se destacan cuatro herramientas fundamentales para el liderazgo ejemplarizante y transformacional de los equipos de trabajo, ellas son:

- a. Programación Neurolingüística: Mencionada por Abreu (2015), permite básicamente conducir con inteligencia los conflictos de la organización y programa a los equipos para mejorar su calidad. Esta sigue los principios planteados a continuación:

Gráfico No 6 – Principios PNL

LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL EN LA FORMACIÓN Y CONSOLIDACIÓN DE EQUIPOS

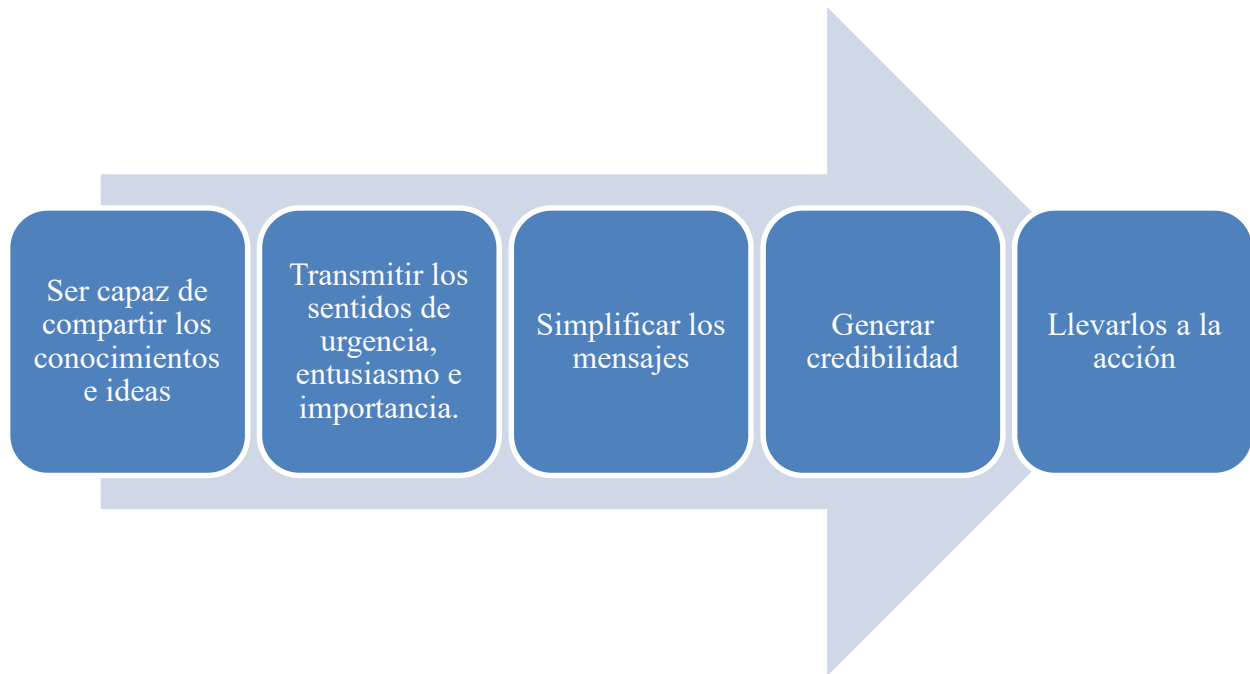


Fuente: Elaboración propia, 2019.

- b.* Comunicación: De acuerdo con Maxwell (2000) esta habilidad permite a los líderes desarrollarse y transmitir efectivamente sus mensajes para que el equipo se mueva en función del objetivo comunicado.

Gráfico No. 7 – La comunicación en el liderazgo

LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL EN LA FORMACIÓN Y CONSOLIDACIÓN DE EQUIPOS

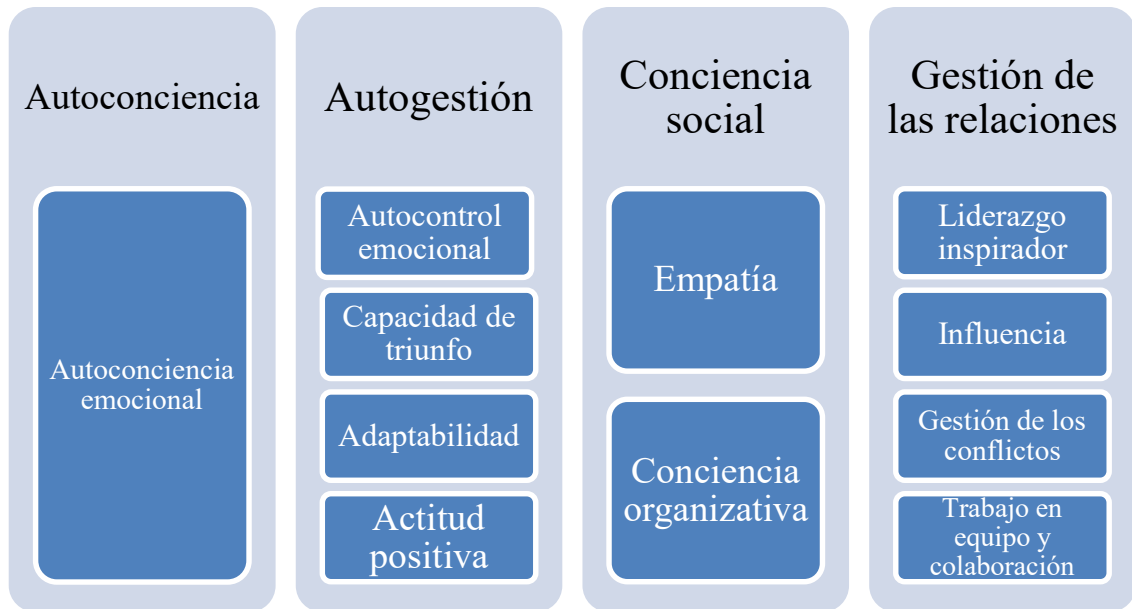


Fuente: Elaboración propia, 2019.

- c. Inteligencia emocional: Autores como Galindo & Urrego (2015) y Siliceo (2001) nombran a la IE como una de las habilidades necesarias para liderar, a su vez, Goleman (2013) menciona que las competencias inherentes a la inteligencia emocional predicen entre un grupo de personas muy inteligentes quién de ellos será mejor líder. Tales competencias enmarcadas en la IE son:

Gráfico No 8 – Competencias IE

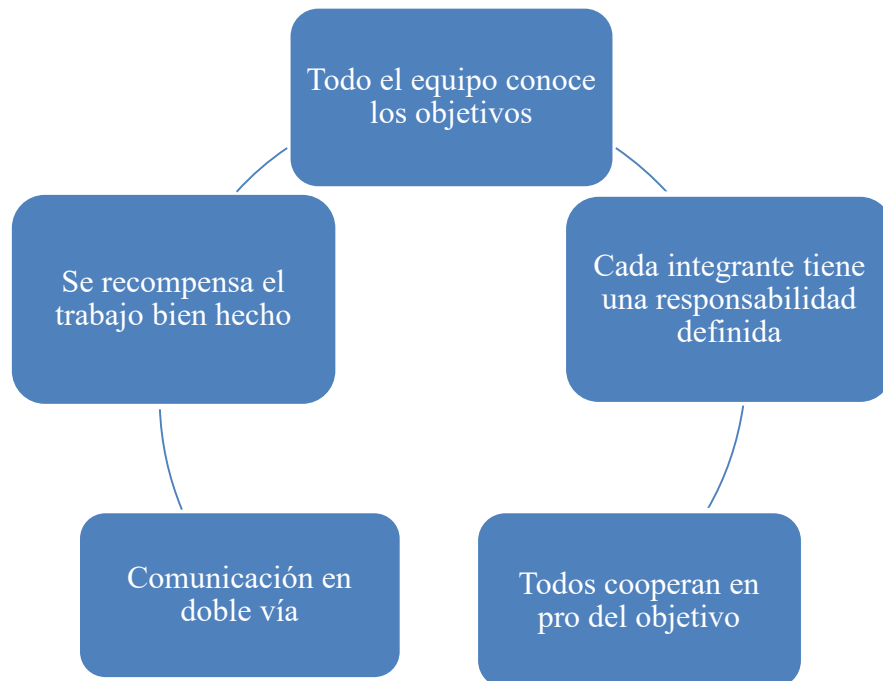
LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL EN LA FORMACIÓN Y CONSOLIDACIÓN DE EQUIPOS



Fuente: Adaptado de Goleman (2013)

- d. Trabajo en equipo: Todos los elementos del equipo trabajan en función de los objetivos que han sido definidos y comunicados por el líder, así ejecutan las labores y tareas que le fueron delegadas.

Gráfico No 9 – Elementos del trabajo en equipo



Fuente: Elaboración propia, 2019.

LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL EN LA FORMACIÓN Y CONSOLIDACIÓN DE EQUIPOS

CONCLUSIONES

El presente estudio permitió a través de la revisión bibliográfica, identificar exitosamente los factores determinados para el análisis, abordando los elementos esenciales del liderazgo transformacional, las cualidades del líder y las premisas que inciden por parte de este en la consolidación de un equipo de trabajo exitoso.

Uno de los principales objetivos del liderazgo transformacional es el cambio, este debe darse en la organización principalmente mediante el aprendizaje continuo y sistémico, su origen puede estar tanto en la alta dirección como en los cargos intermedios, es por esto que el líder a través de su habilidad estimula al equipo para trascender sus límites, conectarse con el propósito general, formular nuevas ideas y alcanzar los objetivos planteados, esto sin dejar de lado los propios intereses del seguidor, sino por el contrario desarrollando en él su mayor potencial.

El éxito en la implementación de este estilo de liderazgo por parte del ejecutivo de alta dirección será la perfecta interacción y conexión de los propósitos y las personas con la estrategia y cultura de la compañía, para lo cual debe establecer un proceso de pedagogía para el cambio y la transformación, en la que todos los elementos del equipo se sientan valiosos, estimulen y participen significativa y permanentemente a la evolución corporativa.

Un líder transformacional es capaz de potencializar las habilidades de su equipo a través de la motivación e inspiración a ser mejores, comportándose como un referente de actitud y

LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL EN LA FORMACIÓN Y CONSOLIDACIÓN DE EQUIPOS

servicio, apoyándolos en el desarrollo de su proyecto de vida y conectando este a las prioridades de la organización, haciéndole sentir un elemento valioso y reconociendo siempre su aporte a los resultados.

Dentro de los aspectos positivos de implementar este estilo de liderazgo se encuentra el aumento en la autoestima de los trabajadores, el desarrollo de habilidades sociales, reforzamiento de los equipos de trabajo y el incremento en el grado de compromiso, factores que sin duda contribuyen al cumplimiento de los propósitos empresariales, pero que a su vez forman y entrenan al seguidor para convertirse en un líder posteriormente.

Las cualidades inherentes al líder transformacional están dadas en términos de aquellas que son propias del ser, otras adquiridas a través de la formación y las más importantes aprendidas por cuenta de la experiencia, lo cual implica que no es un trabajo fácil conseguir cada una de ellas, sino que por el contrario estas son logradas mediante el tiempo y la práctica, donde cada aspecto se convierte en un hábito y finalmente la unión de todos estos se vuelve un estilo de vida.

Complementario al liderazgo para la transformación vienen de la mano otras disciplinas importantes que deben ser estudiadas y ahondadas en detalle por los ejecutivos de alta dirección para lograr consolidar efectivamente equipos de trabajo como son la comunicación asertiva, la programación neurolingüística con el enfoque en los objetivos y la inteligencia emocional, por cuanto se tratan con personas que están en cualquier momento susceptibles a cualquier error verbal o comportamental por parte de su referente líder.

LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL EN LA FORMACIÓN Y CONSOLIDACIÓN DE EQUIPOS

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Abreu, Y. (2015). La Neurogerencia como Herramienta Estratégica para el Gerente Negociador. *Revista Daena (International Journal of Good Conscience)*, 10(1), 121–137. Retrieved from <http://search.ebscohost.com.ezproxy.umng.edu.co/login.aspx?direct=true&db=hlh&AN=116304999&lang=es&site=eds-live>
- Covey, S. R., & Ossés, C. (2009). *El líder interior: cómo transmitir e inspirar los valores que conducen a la grandeza*. Barcelona: Paidós, 2009. Retrieved from <http://search.ebscohost.com.ezproxy.umng.edu.co/login.aspx?direct=true&db=cat04333a&AN=mng.16209&lang=es&site=eds-live>
- Chopra, Deepak. (2013). *El alma del liderazgo*. México: Penguin Random House. Grupo Editorial México.
- Cruz-Ortiz, V., Salanova, M., & Martínez, I. (2013). Liderazgo transformacional: investigación actual y retos futuros. *Revista Universidad y Empresa*, 15(25), 13-32. Recuperado de: <https://revistas.urosario.edu.co/index.php/empresa/article/view/2871>
- Fatien Diochon, P., Garvey, R., & Gray, D. (2019). The times and spaces of leadership development: (un)designing learning. *Cuadernos De Administración*, 31(57), 5 - 17. <https://doi.org/10.11144/Javeriana.cao31-57.ttsl>
- Galindo Londoño, A. M. & Urrego Mayorga, S. (2015). Inteligencia emocional, liderazgo transformacional y género: factores que influyen el desempeño organizacional. Universidad del Rosario. Retrieved from <https://repository.urosario.edu.co/bitstream/handle/10336/11556/Libro%20-%20NovaT.pdf?sequence=10&isAllowed=y>
- Goleman, D., & Mayor, C. (2013). *Liderazgo: el poder de la inteligencia emocional*. Barcelona: Ediciones B, 2013. Retrieved from <http://search.ebscohost.com.ezproxy.umng.edu.co/login.aspx?direct=true&db=cat04333a&AN=mng.29238&lang=es&site=eds-live>
- Gregory, S. (2019). Transformational Leadership: It's Not What You Think. *Workforce*, 98(5), 30. Retrieved from <http://search.ebscohost.com.ezproxy.umng.edu.co/login.aspx?direct=true&db=f5h&AN=138220352&lang=es&site=eds-live>

LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL EN LA FORMACIÓN Y CONSOLIDACIÓN DE EQUIPOS

- Hernandez Espinosa, M. A. (2019). ¿Estoy preparado para liderar equipos de alta competencia? Universidad Militar Nueva Granada. Retrieved from <http://search.ebscohost.com.ezproxy.umng.edu.co/login.aspx?direct=true&db=ir00621a&AN=umng.10654.21263&lang=es&site=eds-live>
- Hernández Romero, E. Z. (2018). Del liderazgo al neuroliderazgo. Fundación Universitaria Empresarial de la Cámara de Comercio de Bogotá. Retrieved from <https://bibliotecadigital.ccb.org.co/bitstream/handle/11520/21006/TFCE%20H5581.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Machado Carrillo, L. A. (2016). El liderazgo transformacional como clave de éxito para obtener un equipo de trabajo altamente productivo. Universidad Militar Nueva Granada. Retrieved from <http://search.ebscohost.com.ezproxy.umng.edu.co/login.aspx?direct=true&db=ir00621a&AN=umng.10654.14447&lang=es&site=eds-live>
- Martínez, I. (2019). ¿Qué te enamora de tu empresa? ORH - Observatorio de Recursos Humanos, (143), 20–21. Retrieved from <http://search.ebscohost.com.ezproxy.umng.edu.co/login.aspx?direct=true&db=bsu&AN=135571116&lang=es&site=eds-live>
- Maxwell, J. C. (2018). Desarrolle el líder que está en usted 2.0. Nashville, Tennessee : Grupo Nelson, 2018. Retrieved from <http://search.ebscohost.com.ezproxy.umng.edu.co/login.aspx?direct=true&db=cat04333a&AN=mng.36118&lang=es&site=eds-live>
- Maxwell, J. C. (2000). Las 21 cualidades indispensables de un líder. Nashville: Editores Caribe – Betania.
- Maxwell, J. C., & Bernal, J. (2008). Cómo ganarse a la gente : descubra principios que funcionan cada vez. Bogotá : San Pablo, 2008. Retrieved from <http://search.ebscohost.com.ezproxy.umng.edu.co/login.aspx?direct=true&db=cat04333a&AN=mng.12285&lang=es&site=eds-live>
- Mendoza Martínez I. A., Ortiz Arévalo, M. F. & Parker Rosell, H. C. (2007), “Dos décadas de investigación y desarrollo en liderazgo transformacional”. Revista del Centro de Investigación. Universidad La Salle. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/237033195_Dos_decadas_de_investigacion_y_desarrollo_en_liderazgo_transformacional

LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL EN LA FORMACIÓN Y CONSOLIDACIÓN DE EQUIPOS

Mendoza Torres, M. R. & Ortiz, C. (2006). El liderazgo transformacional, dimensiones e impacto en la cultura organizacional y eficacia de las empresas. Universidad Militar Nueva Granada. Retrieved from <https://www.redalyc.org/pdf/909/90900107.pdf>

Restrepo Orozco, J. & Ochoa Rodríguez, A. M. (2015). Liderazgo transformacional, clima organizacional, satisfacción laboral y desempeño, una revisión de la literatura. Universidad del Rosario. Retrieved from <https://repository.urosario.edu.co/bitstream/handle/10336/11556/Libro%20-%20NovaT.pdf?sequence=10&isAllowed=y>

Revista EAE Business School (2015). ¿Qué es el liderazgo transformacional y cómo desarrollarlo dentro de tu empresa?. Barcelona.

Salanova, M. & Schaufeli, W. B. (2009). El engagement en el trabajo: Cuando el trabajo se convierte en pasión, Madrid: Alianza Editorial.

Siliceo Aguilar, A. (2001). Liderazgo : el don del servicio. ¿Cómo quieres que te recuerden tus seguidores? México : McGraw-Hill, 2001. Retrieved from <http://search.ebscohost.com.ezproxy.umng.edu.co/login.aspx?direct=true&db=cat04333a&AN=mng.7443&lang=es&site=eds-live>

Vallone Blandamuro, G. (2015). Liderar e inspirar a través de comprender. IEEM Revista de Negocios, (2), 14. Retrieved from <http://search.ebscohost.com.ezproxy.umng.edu.co/login.aspx?direct=true&db=edsdnp&AN=edsdnp.5134458ART&lang=es&site=eds-live>