

**EL LIDER COMO COACH**

**CLAUDIA ANDREA CÁRDENAS RIVEROS**

**TRABAJO PRESENTADO A:  
FANETH SERRANO LEDESMA**

**UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA  
ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA  
BOGOTÁ D.C., AÑO 2010**

**CLAUDIA ANDREA CÁRDENAS RIVEROS**

**TRABAJO PRESENTADO A:  
FANETH SERRANO LEDESMA**

**UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA  
ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA  
BOGOTÁ D.C., AÑO 2010**

## 1. INTRODUCCIÓN

Hay muchos líderes que dejan huella, hay otros que dejan cicatriz, ¿Qué clase de líderes queremos ser? La sociedad en la que vivimos actualmente requiere un cambio radical, necesita educarse y prepararse para enfrentar los retos que presenta el mundo de hoy. Este cambio nace de la motivación interior de cada ser humano, que debe esforzarse para obtener buenos resultados y necesita ser líder para la vida. Precisa entrenamiento, conocimiento, conciencia, constancia, disciplina, fe, confianza y lo más importante el deseo profundo de querer, amar y servir para alcanzar la felicidad y poder proyectarla a los demás. Como es voluntario, requiere además, un cambio en la forma de pensar y ver el mundo, tomar la iniciativa pensando siempre en positivo e ir adquiriendo sabiduría a través de la experiencia.

Despertar ese líder que para muchos está dormido, comienza con un encuentro consigo mismo, con el fin de encontrar las respuestas desde el interior para desarrollar el potencial que cada uno tiene y así luego, poder encontrar en los otros sus habilidades y talentos.

Reconocer, enfocar y explotar al máximo ese potencial de las personas en pro de un desarrollo integral (personal, profesional y laboral) y de generar el mejor rendimiento, hacen del coaching su razón de ser.

Las Organizaciones, al ver el mundo actual tan caótico, agresivo, competitivo y veloz, están iniciando un potente camino de transformación donde por fin se trae a las **personas** como protagonistas y **seres humanos** importantes; ya que son ellos el factor diferenciador y activo intangible más valioso que

requiere toda su atención. La responsabilidad de los grandes líderes del siglo XXI, es estar muy bien entrenados para poder guiar a toda la Organización y generar una atmósfera donde se pueda liberar el talento, la creatividad, la solución a problemas, el entusiasmo y el amor propio, para que lo reflejen en el servicio a los demás.

Con base en una investigación realizada por T&P- Training & Performance Team a los líderes de una Compañía del Comercio Colombiano, se identifica a lo largo de este trabajo, las principales características de los líderes de hoy y se resaltan las competencias que requiere y debe desarrollar un líder del siglo XXI teniendo en cuenta los principios y valores para cimentar la formación y las estrategias que la organización pretende alcanzar.

Sin embargo, desarrollar estas competencias en las personas no se alcanzará, sino se ejecuta un liderazgo efectivo que oriente y movilice todo un equipo de trabajo para asegurar el logro de las metas propuestas.

Hoy día en las empresas, la competencia más importante que tienen en cuenta en el momento de seleccionar un líder es su *capacidad de desarrollar a otros*, por consiguiente, en este ensayo se plantea un perfil de líder tipo coach como una respuesta a las nuevas tendencias gerenciales y necesidad latente en las Organizaciones.

La invitación al lector es adoptar como una filosofía y estilo de vida la herramienta de gerencia y liderazgo más poderosa que existe actualmente y es el **coaching**, herramienta que permite mejorar y desarrollar el nivel profesional y personal de cada ser humano mediante el descubrimiento y la mejora de capacidades creando comportamientos y hábitos positivos con visión de futuro.

En mi experiencia laboral, trabajando con diferentes equipos a lo largo de un poco más de diez años, estoy completamente segura y convencida, que el jefe pasa a un segundo plano y es el líder quien debe empezar a involucrarse al mismo nivel de sus colaboradores , para enseñar como un maestro, aprender como un niño, desaprender con humildad, escuchar con empatía, hablar con sabiduría, es espejo para otros con el ejemplo, no pone trabas... es un facilitador, ayuda, es generoso, no espera recibir nada a cambio y vive intensamente cada día con unos valores fortalecidos, tiene espíritu científico, innovador, toma la iniciativa en busca de la perfección y la felicidad para trascender en su propia vida y en la de los seres humanos que entrena.

Y para dar inicio al texto, quiero expresar como ejemplo de líder a Jesucristo quien nos dice en Lucas 22. 24-30:

*“Luego comenzaron a discutir sobre quién de ellos era el más importante. Jesús les dijo: Los reyes de las naciones las gobiernan como dueños, y los mismos que las oprimen se hacen llamar bienhechores. Pero no será así entre ustedes. Al contrario, el más importante entre ustedes debe portarse como si fuera el último, y el que manda, como si fuera el que sirve. Porque ¿Quién es más importante: el que está a la mesa o el que está sirviendo? El que está sentado, por supuesto. Y sin embargo yo estoy entre ustedes como el que sirve.*

*Ustedes son los que han permanecido conmigo compartiendo mis pruebas. Por eso les doy autoridad como mi Padre me la dio a mí haciéndome rey. Ustedes comerán y beberán a mi mesa en mi Reino, y se sentarán en tronos para gobernar a las doce tribus de Israel”.*

## 2. EL LIDER COMO COACH

El liderazgo debe estudiarse como un arte y para entenderlo busqué varios significados y encontré el más apropiado para comenzar a sumergirnos en este fascinante tema.

*“Arte (del latín ars) es el concepto que engloba todas las **creaciones** realizadas por el ser humano para **expresar una visión sensible** acerca del mundo, ya sea real o imaginario. Mediante **recursos plásticos, lingüísticos o sonoros**, el arte permite **expresar ideas, emociones, percepciones y sensaciones**. El arte es un componente de la **cultura**, reflejando en su concepción, **la transmisión de ideas y valores**, inherentes a cualquier cultura humana a lo largo del espacio y el tiempo. Así mismo, se llama **artista** a aquel **creador de obras únicas** cuya aptitud es considerada una disposición o capacidad, natural o adquirida, para producir un tipo especial de objetos considerados artísticos. Como todas las aptitudes, **la aptitud artística se educa y se desarrolla a través de una aplicación constante**”<sup>1</sup>.*

Con estas definiciones, podría interpretar al líder como aquel escultor que descubre en su gente lo que no se puede ver. Talla y pule su obra de arte con tal dedicación y perfección que no deja escapar ni el más mínimo detalle. La escultura para las empresas es su personal y el escultor o artista los directivos, encargados de crear equipos de alto desempeño, los cuales pueden llegar a influenciar de tal manera, que tallen a cada individuo para retirar el carbón y pulan para que brille el diamante que cada uno es.

---

<sup>1</sup> <http://definicion.de/arte/>

No obstante, cuando se aterriza en la realidad de la mayoría de Organizaciones, nos damos cuenta que algo anda mal, pues las personas que laboran dentro de las empresas están expresando sus sentimientos y ponen en evidencia la falta de liderazgo. Para ahondar un poco más en esta situación, traigo las conclusiones de la investigación realizada por T&P- Training & Performance Team para identificar y validar el modelo de liderazgo en una Compañía Colombiana donde se resaltan las fortalezas actuales de aproximadamente 2000 líderes, sus oportunidades de mejora y las competencias que requiere el líder siglo XXI. (Ver anexo 1)

Como fortalezas actuales se resaltan líderes apasionados, que saben lo que tienen que hacer en su negocio, mantienen buenas relaciones interpersonales y su actuar lo soportan en principios y valores con disciplina y persistencia. Estas también podrían ser las características de todos nosotros como colombianos, seres humanos valiosos con un fuerte deseo de salir adelante y con gran sentido de pertenencia que con fe y tenacidad logramos superar dificultades y con mucha alegría celebramos los triunfos.

Cabe resaltar, que a pesar de la crisis, los líderes se mantienen firmes y esto no hay que dejarlo perder; no obstante, hay una responsabilidad muy grande que este siglo de la post-modernidad nos presenta. En el mundo pluralista y globalizado en el que vivimos; donde la libertad se pone a prueba para escoger el camino del bien o del mal, la tecnología especialmente el internet queda abierto a múltiples enseñanzas e interpretaciones, la mujer que siendo cabeza del hogar igual que el hombre, ya no permanecen en él por las múltiples ocupaciones y el mal manejo del tiempo; hacen que las prioridades se pierdan, se atiende lo urgente y no lo importante y las nuevas generaciones están quedando a la deriva ante un mundo sediento de verdaderos líderes que movilicen toda una sociedad hacia el logro de objetivos comunes que nos beneficien a todos.

Entonces, la real crisis de la que hablo se trata de una “*crisis educativa*” donde hay ausencia de conocimiento, valores, principios y virtudes y como consecuencia, vemos falta de liderazgo político, económico, hay desempleo, violencia, subversión, narcotráfico y para mí lo más importante, falta **amor**. El mundo necesita más sabios y menos científicos, gente buena que quiera servir más que mandar.

*“La felicidad no surge de un interés limitado al bienestar propio o al de aquellos de los que uno se siente cerca, sino de desarrollar amor y compasión por todos los seres sintientes”*

### **El Dalai Lama**

Por tanto, el reto para las empresas radica en dedicarse decididamente a las personas de manera individual y ¿cómo?, con el planteamiento que considero efectivo para lograr buenos resultados: El Coaching.

Si observamos las oportunidades de mejora para el líder (anexo 1), podemos notar que son las mismas competencias que debe desarrollar y está exigiendo la sociedad. Unas son orientadas al logro y otras orientadas a la gente. Aquí nos centraremos en las competencias que están ligadas directamente con el ser humano; pues es él quién garantizará la puesta en marcha de las estrategias corporativas que crearán valor, diferenciación, innovación, fidelización y resultados, medidos a través de indicadores de gestión.

Y si como venimos trabajando no hemos visto el cambio, no esperemos cosas diferentes si seguimos actuando de la misma manera. Se necesita iniciativa para animarse a saltar las rutinas habituales y romper paradigmas.

¿Qué debemos hacer? Un cambio radical desde adentro, en la forma de ver el mundo y en la forma en que nos comportamos, una seria reflexión de concientización y auto-convencimiento de la necesidad de transformar creencias que nos influyen negativamente en el proceso de desarrollo y un refuerzo de aquellas que nos ayudan e impulsan.



*“Justifica tus limitaciones y tendrás que vivir con ellas”*

**Richard Bach**

En primer lugar, voy a describir la esencia del líder para toda Organización y luego como el coaching encaja perfectamente en lo que él debe hacer con sus seguidores que de igual forma son líderes.

No debe hoy día confundirse el ser jefe autócrata y dominante, con el ser líder, persona que trasciende y deja huella; porque con la redefinición de liderazgo, otras palabras entran en el vocabulario y son: planear, dirigir, delegar, movilizar, controlar y lograr.

*“Es terrible mirar por encima del hombro cuando tratas de dirigir y ver que allí no hay nadie”*

**Franklin D' Roosevelt**

El Profesor Luis Gabriel Forero en su libro “Liderazgo por valores” define al **líder** como aquella persona que es capaz de persuadir a los demás a hacer lo que uno quiere que hagan, sin que se sientan obligados sino comprometidos y debe caracterizarse por: ser líder de su propia vida teniendo un plan y proyecto de vida, tener carisma, visión a largo plazo, actitud de ganador, transforma sueños en realidad, asume riesgos, desarrolla habilidades de comunicación, siente pasión por lo que hace, es agente de cambio y vive de realismo y no de fantasías.

Como dije en un principio que el liderazgo es un arte, la esencia del líder radica en que su trabajo se haga a través de otras personas para que esa

obra sea el reflejo de quien la formó. Pero de nada sirve si el líder no se mira primero a sí mismo para poder ser íntegro y dar ejemplo y esto comienza con un conocimiento profundo de su propio ser. Es la única diferencia con los que aún siguen dormidos; quién sea capaz de tener un alto grado de *Inteligencia Emocional* vencerá.

Y esto necesita de motivación, práctica prolongada y retroalimentación; ya que la Inteligencia emocional nace del sistema límbico del cerebro que controla los sentimientos, los impulsos y los estímulos y es allí donde se debe centrar el entrenamiento de los líderes.

Daniel Goleman quién fue el primero en presentar el término “inteligencia emocional” en su libro homónimo de 1995, descubrió que, si bien las cualidades asociadas tradicionalmente al liderazgo (como inteligencia, firmeza, determinación y visión) son necesarias para el éxito, son insuficientes. Dice que los líderes verdaderamente efectivos también se distinguen por un alto grado de inteligencia emocional, que incluye la autoconciencia, la autorregulación, la motivación, la empatía y las habilidades sociales<sup>2</sup>. (Ver anexo 2)

Sin el fortalecimiento de éstos ingredientes que “*debe tener*” un buen líder, difícilmente se recogerán frutos de las semillas que sembró. Y es que este proceso de aprendizaje no es fácil, pues requiere **tiempo** y, sobre todo, **compromiso**. Pero con una decidida actitud de cambio y dedicación, los beneficios tanto individuales como para la Organización se verán traducidos en resultados cualitativos y cuantitativos.

Una vez el líder ha buscado en su interior las respuestas, es capaz de transmitir las a los demás con convicción y actúa con ejemplo, basado en

---

<sup>2</sup> GOLEMAN, Daniel, ¿Qué hace a un líder?, artículo publicado en Harvard Business Review, América Latina, Enero, 2004

principios y valores para asegurar que su equipo de trabajo logre los objetivos que se trazaron.

Cada líder es único y debe estar en continua formación y desarrollo para aplicar lo que vaya aprendiendo e ir creando hábitos como los establece Stephen R. Covey quien dice: *“aprender y no hacer no es realmente aprender. Saber y no hacer no es realmente saber”*<sup>3</sup>

Covey, nos invita a abrir la puerta del cambio para comprender y vivir realmente los principios encarnados en los siete hábitos que se describen a continuación y tendrá con su práctica, efectos positivos como la efectividad, felicidad y buenas relaciones basadas en la confianza:

**Primer Hábito: Se Proactivo.** Somos responsables de nuestra conducta

**Segundo Hábito: Comienza Con Un Objetivo En Mente.** Debemos tener objetivos precisos a los cuales aferrarnos.

**Tercer Hábito: Establece Primero Lo Primero.** Debemos distribuir nuestro tiempo por prioridades. Organizándolo sobre la base de los cuatro cuadrantes en los cuales se colocan las actividades: urgentes, no urgentes, importantes y no importantes.

**Cuarto Hábito: Piensa En Ganar – Ganar.** Interactuar con otros seres humanos buscando el mutuo beneficio.

**Quinto Hábito: Primero Comprende, Para Después Ser Comprendido.** El más difícil de llevar a la práctica pero no imposible, es tratar de ponernos en el lugar del otro, de ver las cosas desde su punto de vista.

**Sexto Hábito: La Sinergia.** O también llamado el hábito de la cooperación creativa, es el efecto producido al trabajar en equipo.

---

<sup>3</sup> COVEY, Stephen, Los 7 Hábitos De La Gente Altamente Efectiva, Ediciones Paidós Ibérica S.A., Barcelona, 1997, pág. 15

**Séptimo Hábito: Afile La Sierra.** Debemos dedicar un breve espacio a nuestra vida a través del ejercicio físico y el estudio para poder mejorar las condiciones físicas e intelectuales.

*“Lo que tenemos que aprender lo aprendemos haciendo”*

### **Aristóteles**

Como describí anteriormente, ésta es la esencia del líder; ahora bien, entraré a relacionar al líder con el coaching, donde pondrá en práctica nuevas habilidades y competencias para alcanzar el éxito y perfeccionarse a nivel profesional, como alto gerente, como líder de personas y constructor de futuro.

Según Fernando Bayón, se puede afirmar que el Coaching es una técnica científica que permite llevar a cabo un proceso de ayuda individualizada a un profesional, a un equipo o a una organización para liberar su talento y potencial, maximizando la efectividad de sus actividades. El Coaching lleva implícita la idea de **acción**, concretada en el acompañamiento durante el proceso de transformación y mejora<sup>4</sup>.

El coach no es un jefe, es un **entrenador**, no juzga, tiene un claro propósito: el **descubrimiento**, la **mejora** de las capacidades y el **aprovechamiento** de las oportunidades de desarrollo. No es un amigo, es un espejo que transmite al tutorado o pupilo una imagen lo más fiel posible de sí mismo.

Platón hablaba de *“verdad, bondad, belleza y unidad”*, por lo que el desarrollo personalizado llamado coaching, es ciencia (verdad), es arte (belleza), es ética (bondad) y todo ello a la vez (unidad).

---

<sup>4</sup> BAYON, Fernando y otros, Coaching realmente, Pearson Educación, Madrid (España), 2006

Para entender la estructura del proceso dinámico del coaching (ver anexo 3), tanto el coach como el pupilo deben experimentar: reflexión para convencerse de la necesidad de cambio de influencias negativas, descubrimiento donde aparecen las actitudes y aptitudes nuevas, plan de acción donde se propone un compromiso concreto, tasado y datado con su respectivo feedback o retroalimentación y el hábito como una nueva manifestación de comportamiento a hacer y actuar de manera constante.

*“Para dirigir a la gente camina tras ellos”*

### **Lao Tzu**

Si ahondamos un poco más en el perfil que el coach debe tener, nos damos cuenta que se asemejan a las características que hemos visto del líder. Este perfil de coach se resume en las siguientes competencias: Pensamiento global, auto-confianza, empatía, escucha atenta, autocontrol, integridad, orientación a resultados, iniciativa, influencia honesta y desarrollo de personas.

Y para lograr que los líderes empresariales aprendan y generen las condiciones para que las personas QUIERAN y NO TENGAN que hacer las cosas se requiere: ayudar a los empleados y compañeros a que tomen conciencia de su situación actual, fomentar la responsabilidad personal, generar confianza para obtener lealtad, creer en las personas, establecer relaciones adulto / adulto y no jefe / subordinado, predicar con el ejemplo y la honestidad, escuchar, dar retroalimentación constructiva enfocado a soluciones no a críticas, respetar, ayudar a encontrar soluciones a través de preguntas y no afirmaciones y pensar en la empresa donde la gente pueda desarrollarse integralmente como profesional y como persona.

Considerando esto, imagínense a dónde llegarían las Organizaciones con líderes entrenando personas que traducen en acciones las metas, crean valor, aplican la estrategia con éxito y obtienen utilidades superiores al promedio; convirtiendo a un grupo de personas en equipos de alto desempeño.

Aquí radica la verdadera razón de ser de los líderes, como coach acompaña, como líder logra resultados desde otros.

*“El destino más elevado del individuo es servir más que gobernar”*

**Albert Einstein**

El reto para los líderes y altos gerentes de hoy es enfrentarse a la realidad de asumir dos roles: el de jefe (líder carismático) y el de coach. ¿Cómo? superando con conocimiento y sabiduría las dificultades que se puedan presentar y, ¿qué esperas para hacerlo? Empieza ahora mismo, es la oportunidad para lograr sistemáticamente obtener lo mejor de las otras personas, motivándolas a que hagan lo que saben hacer, mejor que ningún otro; asegurando así, el propio éxito individual.

*“Todas las dimensiones de lo que supone es un **ser humano** y ser tratado como tal, no han sido incorporadas al cálculo económico del capitalismo”*

**Peter Drucker**

### **3. CONCLUSIONES**

Un Alto Gerente debe ser un líder de clase mundial capaz de tener un pensamiento estratégico y dar respuestas innovadoras con visión de futuro a desafíos y oportunidades en un mundo cada vez más global en busca de la perfección y la felicidad individual y colectiva.

Las Organizaciones del nuevo siglo deben brindar la posibilidad a las personas, de desarrollarse integralmente a través del conocimiento y la experiencia para forjar en la sociedad más sabios y menos científicos que lideren su propia vida y puedan dirigir a los demás.

Con un liderazgo basado en principios y valores, con una mente abierta dispuesta al cambio y con una actitud de servicio, cualquier ser humano puede empezar a ser líder y orientar a las personas que le rodean para sembrar semillas, dejar huella y trascender positivamente con el fin de lograr las metas propuestas.

#### **4. RECOMENDACIONES**

Adoptar el Coaching como una filosofía y estilo de vida para concientizarnos de la importancia de trabajar con y para los demás, a fin de potenciar el crecimiento personal y profesional de los seguidores o pupilos para convertirlos en líderes gestores del cambio, comprometidos y efectivos para el mundo.

Hoy día las Organizaciones no deben escatimar esfuerzos ni presupuesto para la capacitación, orientación, educación ni gestión de sus líderes, ya que son ellos quienes con su trabajo, harán de las empresas entidades más competitivas, exitosas, rentables, perdurables, atrayentes y humanas; logrando así, ser diferenciadoras y aportando valor agregado a la sociedad.



**ANEXO 1. CONCLUSIONES DE LA INVESTIGACIÓN, IDENTIFICACIÓN Y  
VALIDACIÓN DEL MODELO DE LIDERAZGO**

<b>FORTALEZAS ACTUALES LIDERES</b>	<b>OPORTUNIDADES DE MEJORA LÍDERES</b>	<b>COMPETENCIAS LIDER SIGLO XXI</b>
<b>ASPECTOS PRIMORDIALES</b>		
• Orientación al logro	• Desarrollo de personas	• Conocimiento del negocio
• Pasión por el trabajo	• Falta trabajo por procesos y en equipos	• Orientado al cliente y comercial
• Disciplina y persistencia	• Comunicación efectiva	• Orientado al resultado
• Principios y valores	• Conocimiento de las regiones y sus clientes	• Seguimiento y acompañamiento
• Respeto por los colaboradores	• Pensamiento estratégico	• Comunicador efectivo
• Relaciones interpersonales	• Falta flexibilidad	• Formador
• Conocimiento del negocio	• Ser más comerciales	• Cercano y respetuoso de las personas
• Estratégicos	• Toma de decisiones	• Gestión por principios y valores
	• Seguimiento	• Promotor del trabajo en equipo
		• Pensamiento estratégico
		• Flexibilidad y actitud de cambio
		• Visionario

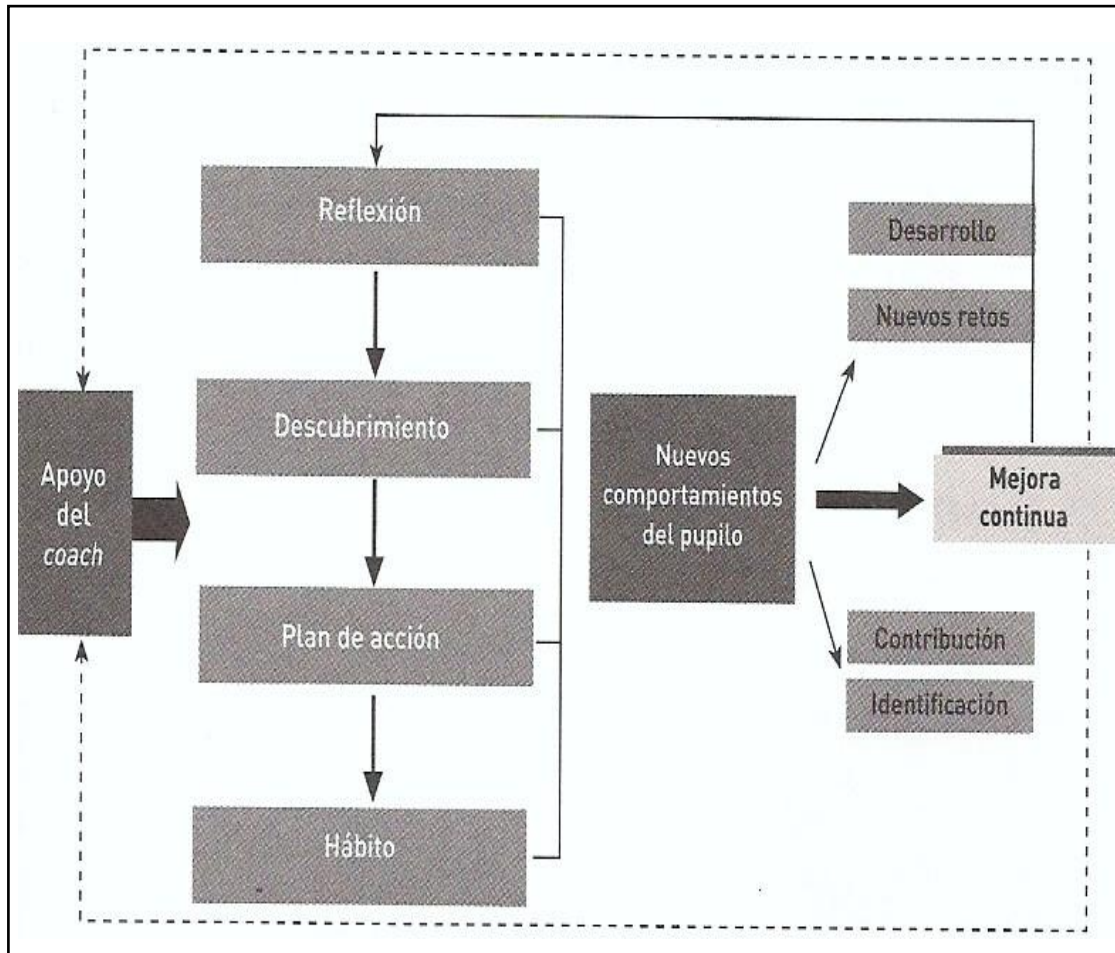
**FUENTE:** Documentación de T&P- Training & Performance Team para una Compañía Colombiana

**ANEXO 2. LOS CINCO COMPONENTES DE LA INTELIGENCIA  
EMOCIONAL EN EL TRABAJO**

<b>COMPONENTE</b>	<b>DEFINICIÓN</b>	<b>CARACTERÍSTICAS</b>
<b>AUTOCONCIENCIA</b>	Aptitud para reconocer y entender los estados de ánimo, emociones e impulsos propios, así como su efecto sobre los demás.	Confianza en sí mismo. Valoración realista de sí mismo. Capacidad de reírse de sí mismo.
<b>AUTORREGULACIÓN</b>	Capacidad para controlar o redirigir los impulsos negativos o el mal humor. Propensión a no tomar decisiones apresuradas, a pensar antes de actuar.	Confiabilidad e integridad. Comodidad con la ambigüedad. Apertura al cambio.
<b>MOTIVACIÓN</b>	Pasión por trabajar por razones que van más allá del dinero o el estatus. Tendencia a luchar por los objetivos con energía y persistencia.	Fuerte orientación al logro. Optimismo, incluso frente a la adversidad. Compromiso con la Organización.
<b>EMPATÍA</b>	Aptitud para entender el “maquillaje” emocional de otras personas. Habilidad para tratar a las personas en función de sus reacciones emocionales.	Destreza en formar y retener el talento. Sensibilidad intercultural. Servicio a clientes y consumidores.
<b>HABILIDADES SOCIALES</b>	Competencia en el manejo de relaciones y la creación de redes sociales. Capacidad para encontrar puntos comunes y estrechar lazos.	Eficacia en liderar cambios. Capacidad de persuasión. Pericia en liderar y crear equipos.

**FUENTE:** Artículo ¿Qué hace a un líder? publicado por GOLEMAN Daniel en Harvard Business School.

### ANEXO 3. ESTRUCTURA DEL PROCESO DINÁMICO DEL COACHING



FUENTE: Libro "Coaching Realmente" por Fernando Bayón y otros.

## **BIBLIOGRAFÍA**

BAYÓN, Fernando y otros, Coaching realmente, Prentice Hall, Madrid España, 2006

COVEY, Stephen R., Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva, Ediciones Paidós Ibérica S.A., Barcelona, 1997

FORERO, Luis Gabriel, Liderazgo por Valores, Ediciones Escuela de Liderazgo Diagnóstica Internacional, Colombia, Noviembre, 2009

GOLEMAN, Daniel, ¿Qué hace a un líder?, Harvard Business Review, América Latina, Enero, 2004

T&P Training & Performance Team, Investigación sobre identificación y validación del modelo de liderazgo, 2009

VALDERRAMA, Beatriz, Desarrollo de competencias Mentoring y coaching, Prentice Hall, Madrid España, 2009

<http://definición.de/artes/>