

# Habilidades para ser Líder Coach.

con Iara Biarkow

**Teoría, apuntes y ejercitación.**

## 1.Introducción

### 1.1. ¿Qué vamos a aprender?

Cada líder puede aportar al desarrollo de su equipo muchas técnicas y herramientas, el problema muchas veces es falta de tiempo para analizar lo que necesita cada persona, porque nos encontramos con las urgencias y nunca es hoy un buen día para arrancar.

En un mundo cada vez más cambiante, en el que muchas carreras, formaciones y puestos de trabajo van quedando obsoletas en muy corto tiempo, y en el que se necesitan nuevas habilidades para gestionar, se torna fundamental que los líderes se conviertan en entrenadores para que puedan acompañar a sus equipos en su desarrollo en una nueva evolución hacia lo que el mercado, clientes y la empresa necesita.

Mi nombre es Iara Biarkow, y con más de 10 años de experiencia en el mundo del comportamiento laboral, te compartiré ideas sobre cómo puedes evolucionar en tu rol de conducción, cómo pasar de ser jefe a líder para poder desarrollar personas.

Te enseñaré técnicas de coaching y analizaremos también las habilidades que se requieren para ser un buen líder coach.

Profundizaremos en la gestión de desempeño, brechas y obstáculos para el crecimiento, y detallaremos todos sus pasos para que puedas implementarlo ya. ¿Empezamos?

### 1.2. El resultado de este curso. Vídeo.

## 2.Diferencias entre ser Jefe y Líder

### 2.1. Como conseguir resultados desde dos ópticas: Jefe Vs. Líder.

Ahora vamos a aprender a desarrollarnos para así conseguir mejores resultados en tu equipo.

Para poder ser un líder, que a la vez pueda convertirse en coach, resulta fundamental comprender, en primera instancia, cuáles son las diferencias entre ser jefe y ser líder.

La primera gran diferencia que vamos a notar, es que un **jefe hace foco en las tareas**, y un **líder hace foco en las personas**. Ambos tienen como objetivo alcanzar determinados resultados, sin embargo, el líder tiene una conciencia mayor de que los resultados van a poder ser alcanzados a través de las personas. Por eso, focaliza toda su atención y su esfuerzo en el desarrollo de las personas a las que coordina y entrena.

Las funciones de un jefe son: planificar, organizar, dirigir y controlar actividades muy propias de la gestión. De esa manera, un jefe se centra en hacer un trabajo sistemático dedicado a comunicar y asignar tareas, delegar, controlar procesos y evaluar resultados del trabajo.

Mientras que en el caso del líder, su objetivo va a ser lograr que las personas se involucren, agreguen valor, tengan compromiso y desarrollen ganas en relación a los resultados que están buscando.

Pero: ¿Cómo hace el líder para poder gestionar a estas personas?

Trabaja sobre su motivación, gestiona el desempeño, gestiona el equipo y entonces, es recién ahí, cuando puede aparecer la figura del coach.

Ambos roles son necesarios para el desarrollo de cada uno de los colaboradores, en función de la instancia de desarrollo en la que se encuentre cada uno.

El jefe dirige a las personas hacia las metas, actúa como un experto, guarda una cierta distancia, atribuye culpas frente a las dificultades, y se centra en hablar, en dirigir, en tomar el control y en los resultados; atiende necesidades actuales e inmediatas de corto plazo; pone siempre foco en lo que está faltando.

En cambio, un líder, se centra en el proceso, en cómo alcanzamos ese producto final, y para que ese proceso sea productivo, guía a las personas hacia las metas, toma la experiencia de las personas, no baja línea. Comparte sus propias experiencias, como un recurso más, que le brinda a sus colaboradores. Inspira, entusiasma, brinda apoyo, y asume responsabilidades sin atribuir culpas, entendiendo que los errores constituyen una fuente de aprendizaje.

Está mucho más centrado en la colaboración conjunta, en brindarle al colaborador las posibilidades de aprendizaje, en buscar el compromiso del colaborador. Su mirada está puesta en el largo plazo y en la mejora del desempeño de sus colaboradores a partir de trabajar en su desarrollo, y siempre hace foco en la posibilidad, y no en lo que falta.

## SÍNTESIS

Ser jefe y ser líder son dos conceptos diferentes, aunque a menudo se utilizan como sinónimos. A continuación, se presentan algunas diferencias clave entre ser jefe y ser líder:

1. **Autoridad:** Un jefe obtiene su autoridad por su posición en la jerarquía organizacional, mientras que un líder gana su autoridad a través de la influencia que ejerce sobre las personas.
2. **Enfoque:** Un jefe tiende a enfocarse en controlar y dirigir a sus subordinados, mientras que un líder se enfoca en motivar y guiar a su equipo.
3. **Relación con los empleados:** Un jefe puede tener una relación distante y autoritaria con sus empleados, mientras que un líder tiende a tener una relación más cercana y empática con su equipo.
4. **Toma de decisiones:** Un jefe puede tomar decisiones de manera autocrática, mientras que un líder tiende a tomar decisiones en colaboración con su equipo.
5. **Comunicación:** Un jefe puede comunicarse de manera unidireccional, mientras que un líder fomenta la comunicación bidireccional y el diálogo.

En cuanto a las características de un líder, algunas de las más importantes son:

- **Visión:** Un líder tiene una visión clara de lo que quiere lograr y comunica esa visión a su equipo.
- **Carisma:** Un líder tiene habilidades sociales y emocionales que le permiten inspirar y motivar a su equipo.

- **Empatía:** Un líder se preocupa por las necesidades y sentimientos de sus empleados y se esfuerza por crear un ambiente de trabajo positivo.
- **Toma de decisiones:** Un líder es capaz de tomar decisiones efectivas, considerando las opiniones y perspectivas de su equipo.
- **Flexibilidad:** Un líder es capaz de adaptarse a los cambios y responder de manera efectiva a las situaciones imprevistas.

En resumen, ser jefe y ser líder son dos conceptos diferentes. Si bien un jefe puede tener autoridad formal, un líder gana su autoridad a través de la influencia que ejerce sobre su equipo. Las características de un líder incluyen visión, carisma, empatía, toma de decisiones efectivas y flexibilidad.

## 2.2 Evolucionando a Líder (Video)

## 2.3 Ejercitación

¿Cuáles son las principales diferencias entre Jefe y Líder?

¿Cuáles son los beneficios de cada uno de estos estilos?

## 3. Coaching

### 3.1. Primero, que es el coaching?

El coaching es una práctica que tiene su origen en los deportes. Son aquellas actividades que realiza un entrenador (coach) en equipos deportivos y es esta técnica que se la lleva a las empresas.

Es acompañar y potenciar el desempeño de un grupo de personas que buscan un objetivo a cumplir.

Aunque a menudo se utilizan indistintamente, hay una diferencia clave entre un grupo y un equipo: Un grupo se refiere a un conjunto de personas que interactúan entre sí, pero no necesariamente trabajan juntas para lograr un objetivo común. Un grupo puede ser una colección de individuos que se reúnen para discutir un tema o realizar una tarea, pero cada miembro puede tener sus propias metas y objetivos personales. Por otro lado, un equipo se refiere a un grupo de personas que trabajan juntas de manera coordinada para lograr un objetivo compartido. Un equipo está formado por individuos que tienen habilidades complementarias y roles definidos que contribuyen a la consecución de un objetivo común. Los miembros del equipo colaboran entre sí, se apoyan mutuamente y se comprometen a alcanzar una meta específica.

En resumen, mientras que un grupo puede ser individuos que interactúan entre sí, un equipo es un grupo de personas que trabajan juntas de manera colaborativa para lograr un objetivo común.

A su vez, el equipo por sí solo muchas veces no es capaz de alcanzar el objetivo en tiempo y forma, entonces, es cuando se necesita la intervención de un “guía” para llevar adelante la tarea.

Rafael Echeverría, experto en coaching ontológico describe que mediante la práctica del coaching los líderes ayudan a sus equipos a desbloquearse y destrabarse a partir de mostrarles posibilidades que no podían ver, especialmente en situaciones en las que se sienten impotentes por no poder resolver por sí mismos.

Podemos definir al coaching como un proceso llevado a cabo por un líder para contribuir al desarrollo de un colaborador y también de los equipos que lidera. A través de este proceso, se busca ayudar a eliminar dificultades y a lograr habilidades específicas alcanzando objetivos. Las dificultades pueden ser barreras externas, pero también autolimitaciones o la falta de conocimientos o recursos que impactan en el desempeño y, por lo tanto, en la posibilidad de lograr los objetivos individuales y colectivos de la organización, por lo cual el Entrenador y el entrenado establecen objetivos concretos y diseñan un plan de acción que les permita alcanzar los logros dentro de plazos establecidos. Este plan fijará una serie de encuentros que permitan conseguir la finalidad prevista acompañado de otro conjunto de actividades destinadas a mejorar aspectos concretos de la persona en entrenamiento.

Para la efectividad del coaching, influye el tipo de relación que se establezca, y se requiere que esté basada en la confianza entre ambos participantes.

De este modo, el entrenador puede ser no solo un director del entrenamiento, sino también un consultor que le ayude a innovar en los procedimientos.

Por lo tanto, para mejorar la productividad del proceso el entrenador debe tener un conocimiento profundo del puesto de trabajo desarrollado por el entrenado y de la forma en que este puesto se relaciona con los objetivos de la organización. Asimismo, el coach ha de disponer de voluntad para comunicar, debe desear y ser capaz de compartir su información con el entrenado y estar dispuesto a tomarse el tiempo que requiere este esfuerzo.

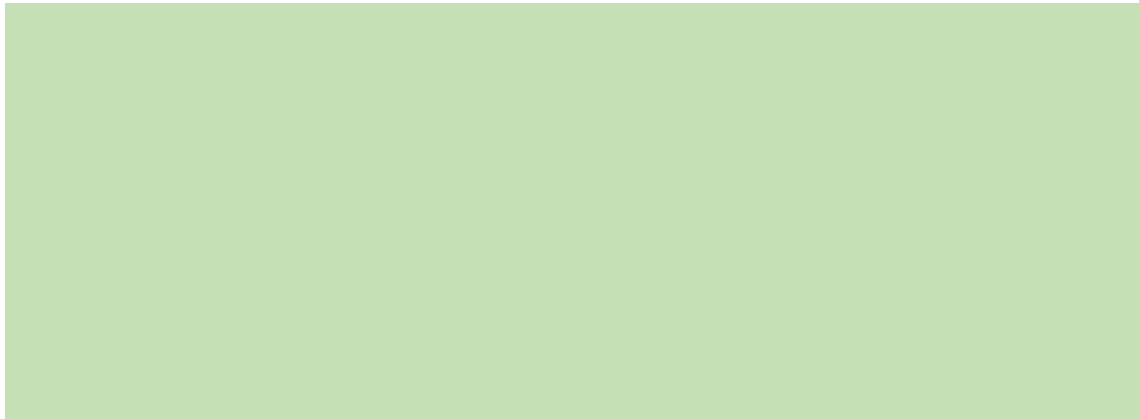
Mediante el coaching, se ayuda a los colaboradores a identificar y resolver problemas a ver lo que no pueden ver para que puedan actuar de una manera diferente a como están actuando hoy. Se trata de lograr generar experiencias de aprendizaje transformacional para que las personas empiecen a ver las cosas de manera diferente y, por lo tanto, a responder ante ellas de otra forma.

El coaching puede ser individual o grupal, puede enfocarse en el individuo y su persona o hacer foco en sus habilidades laborales o gerenciales.

### **3.2. Cómo ser un coach para tu equipo? Video**

### **3.3. Ejercitación**

¿Cómo puedo definir en pocas palabras que es el Coaching?



## 4. Como llegar a utilizar las herramientas de coaching.

### 4.1. Cómo aplicar el coaching en nuestro Rol de Líder.

Cada líder deberá utilizar los diferentes estilos de liderazgo en función de las necesidades de la organización y de la evolución y del desempeño de los colaboradores en momentos determinados. Un líder coach generalmente suele tener una o varias de las siguientes finalidades. Desarrollar a las personas y lograr que crezcan. Es fundamental hacer que las personas que tenemos alrededor, y sobre todo las de nuestro equipo, sean mejores cada día si queremos lograr mejores resultados a lo largo del tiempo.

Orientar los esfuerzos de los colaboradores hacia el logro de los objetivos, comprobando que los esfuerzos de todo el equipo van para el mismo lado. Si cada esfuerzo va para un lado distinto, entonces se neutralizan y tienden a cero, por eso, es fundamental que el líder siempre esté velando por que los esfuerzos de todos, no solamente vayan hacia un mismo lugar y objetivo, sino que también se potencien.

Lograr que los colaboradores se comprometan, cuando un colaborador está comprometido, cuando siente que la empresa es propia y cuida los recursos como si fueran propios, su contribución suele ser mucho mayor.

Maximizar las fuerzas individuales, lograr que cada persona pueda volcar en su tarea lo mejor que tiene, esta es una tarea fundamental del líder el poder sacar lo mejor de cada persona, generando un buen clima, brindando las condiciones indispensables para que cada persona pueda dar lo mejor de sí.

Acompañando y guiando para aumentar las capacidades para hacer frente a las situaciones del trabajo. El líder debe detectar, proponer y brindar el espacio para que los colaboradores se desarrollen y motiven. Ayudarlas a prepararse para asumir nuevas responsabilidades.

El líder debe acompañar a las personas que integran su equipo a pensar en las posibilidades futuras dentro de la organización; y, una vez imaginadas esas situaciones y posibilidades, ayudarlas para prepararse y resolver conflictos buscando nuevas posibilidades para hacer frente a las diferentes situaciones que se puedan presentar.

El líder debe mostrar a sus equipos lo beneficioso de resolver conflictos de manera activa y efectiva, y no esperar a que los temas se les vengán encima o exploten cuando ya sea muy difícil retomar la situación. Y si el líder tiene un equipo a cargo, tiene que trabajar siempre enfocado en ayudar a mejorar el desempeño del equipo. Conocer a cada integrante y su funcionamiento y mejor contribución al interior de un equipo, será uno de los papeles más importantes del líder. Como vimos, son muchas las finalidades de un líder coach. Cada una de estas actividades debe formar parte de tu agenda.

### 4.2 Tareas del Líder Coach. Vídeo.

### 4.3. Ejercitación

Enumera las tareas que más recuerdas (luego de ver el video) que realiza un líder coach con su equipo:





## 5. Finalidad del Líder Coach

### 5.1. Habilidades para ser un Líder Coach

Todo líder que además quiera ejercer las funciones de coach tiene que tener ciertas habilidades que le permitirán gestionar, de manera efectiva, su relación con su entrenado.

Compartimos a continuación algunas de las habilidades requeridas para poder ejercer un papel de líder coach efectivo.

En primer lugar, podemos mencionar a la capacidad de observación. Si observamos movimientos, comportamientos o miradas aprenderemos muchísimo acerca de las necesidades de los colaboradores. También aprenderemos de sus valores y cómo los ponen en acción a la hora de trabajar y relacionarse con los demás y con la empresa en la que trabaja.

En segundo lugar, es muy importante mencionar el hecho de establecer relaciones de ayuda, que el colaborador sepa que siempre tiene posibilidades de ayuda por parte de su líder en cada situación que esa ayuda sea necesaria. El líder debe ser un facilitador para que el colaborador pueda desarrollar su tarea, lograr sus objetivos y desplegar todo su potencial.

En tercer lugar, destacamos la importancia de escuchar activamente. Es decir, preguntar en lugar de bajar línea. Preguntar más que opinar. Cuando pensamos en un coach con una escucha profunda estamos pensando en una persona que sea capaz de tomar los sonidos provenientes del lenguaje y que tenga la capacidad de escuchar mucho más allá de lo que es obvio, mucho más allá de lo que se dice con palabras y, en este caso, ampliar su capacidad de observación porque también esto le va a decir mucho acerca de lo que le está sucediendo al colaborador, qué necesidades y qué expectativas tiene.

Así mismo, es fundamental dar y recibir feedback. El líder siempre piensa en dar un feedback constructivo, es un feedback de posibilidad, aun cuando tenemos que marcar algún error, aun cuando se trate de algún feedback negativo, tenemos que pensarlo como positivo, tendiente al desarrollo del colaborador y siempre darlo de manera constructiva. Las personas requieren feedback cada vez con mayor frecuencia.

No alcanza con la evaluación anual que generalmente nos exigen las empresas. Las personas quieren saber si están haciendo las cosas bien día a día, proyecto a proyecto, objetivo a objetivo.

Y, además, el líder coach debe generar confianza, responsabilidad y compromiso, capacidad de aprendizaje, capacidad de innovación y creatividad, para poder trabajar profundamente con su equipo, dando el ejemplo, siendo impecable, cumpliendo promesas, dando lugar a soluciones nuevas para todos los nuevos proyectos a partir de la innovación y la creatividad.

### 5.2. Cómo comenzar a desarrollar las habilidades de coach. (vídeo)

### 5.3. Ejercitación

Luego de escuchar el video, ¿cómo consideras que en tu hoy se encuentran desarrolladas tus habilidades como líder coach?

Marca con una cruz según corresponda:

	OBSERVACIÓN	VINCULOS	ESCUCHA	FEEDBACK
BAJA HABILIDAD				
MEDIA HABILIDAD				
ALTA HABILIDAD				

Ahora, evalúa tu capacidad al momento de administrar a tu personal. Puntúate con una escala del 1 al 5.

El nivel más bajo es el 1, y el 5 es el más alto.

Administrar el personal		
Entablar confianza	Ser honesto, hablar y actuar de acuerdo a los valores; saber hablar de los problemas de forma apropiada y útil; ser discreto y digno de confianza; asumir responsabilidad de desempeño personal.	
Inteligencia emocional	Percibir e interpretar adecuadamente las emociones y el comportamiento de los empleados; saber gestionar de forma apropiada las respuestas y reacciones propias.	
Motivar y comprometer	Crear un clima en el que la gente dé lo mejor de sí; motivar a tipos distintos de empleados; dar poder a los demás; invitar a que los demás aporten sus ideas y compartir visibilidad; hacer que cada empleado sienta que su trabajo es importante.	
Delegar responsabilidades	Delegar con claridad tareas y decisiones rutinarias e importantes; compartir responsabilidad; confiar en la gente a la que se delega; dejarles hacer informes y acabar su trabajo.	
Resolver conflictos	Lidiar eficazmente en caso de una situación antagónica; usar estilos interpersonales apropiados y métodos que reduzcan la tensión y el conflicto entre dos o más personas; ayudar a los demás a resolver conflictos.	
Organizar reuniones productivas	Usar estilos interpersonales apropiados y métodos que ayuden a alcanzar los objetivos teniendo en cuenta las necesidades y las contribuciones de los empleados.	
Apreciar la diversidad	Valorar las contribuciones de la variedad de la gente; entender la influencia de varios factores como generación, raza, género, situación económica y nacionalidad, entre otros.	
Gestionar en remoto	Diseñar prácticas y procedimientos que permitan gestionar en remoto; hacer que las cosas funcionen sin que estén todos presentes; repercutir en la gente y en los resultados desde lejos.	

## 6. Analizando lo aprendido en éste curso.

### 6.1. ¿Te ayudo a pensar tus objetivos? Vídeo

### 6.2. Herramientas para ejercitar tus habilidades personales.

- 1) Primero pensemos en tus habilidades ALTAS.

Aquella que tienes dentro del cuadro como habilidades altas (VIDEO 4), son aquellas que vienen del entrenamiento, sea por tu personalidad o por años de trabajo y exposición a situaciones.

Cuando somos expertos en una habilidad, podemos enseñar a otros a desarrollarla y a la vez, dirigir intencionalmente.

- 2) Habilidades MEDIAS y BAJAS.

Más allá de las recomendaciones que te brindo en el video, te paso un par de estrategias para que te tomes un tiempo y analices detenidamente.

Recordá que para ser un mejor Líder hay que trabajar **primero con nosotros mismos y luego con nuestros compañeros-colaboradores.**

- ✚ Con Papel y lápiz, reflexiona sobre tus propias habilidades a potenciar y definí:  
METAS-REALIDAD-DESEOS A SUPERAR

#### Situación ejemplo:

“Quiero mejorar mi escucha activa, ya que siempre estoy corriendo de un área a otra, resolviendo urgencias y nunca tengo tiempo para hablar con mi equipo y en especial con un colaborador conflictivo, quien siempre tiene problemas a la hora de trabajar. Cada vez que lo veo tiene tantos reclamos de sus compañeros, como ellos de él, que lo escucho mientras camino entre pasillos y hasta muchas veces me escondo para no verlo...”

#### • **Metas:** ¿qué es lo que quieres conseguir?

Ej. poder tener una conversación con “X” prestando mayor atención y aplicando las herramientas de escucha activa, observación y feedback, para así llegar a una solución para todo el equipo, consiguiendo un mejor clima laboral.

#### • **Realidad:** ¿cómo vas a ir midiendo tus avances?

Ej. Sentarme junto con “X” y escuchar su punto de vista sobre QUE necesita para poder trabajar mejor y COMO puedo yo ayudar en ese proceso. Definir para mí 20 minutos reloj para hablar sobre este tema puntual y salir del encuentro, con información concreta.

#### • **Deseos:** acciones y obstáculos que estás teniendo.

Ej. Obstáculo a enfrentar: “X” no se concentra al momento de expresar una idea y habla sin llegar al origen de su problema.

	META	REALIDAD	OBSTACULOS
OBSERVACIÓN			
VÍNCULO			
ESCUCHA			
FEEDBACK			

Empezar una conversación a través del:

- Qué: qué hicieron...
- Cómo: cómo llegaron a esa decisión...
- Cuándo: hitos y fechas de entrega.

Nunca: ~~• Por qué: por qué hiciste~~