



**EAE** Business  
School

# HABILIDADES DE COACHING IMPRECINDIBLES PARA CUALQUIER LEADER

1

INTRODUCCIÓN 3

---

2

QUÉ ES EL COACHING  
PARA LÍDERES 5

---

3

¿UN LÍDER  
DE EMPRESA PUEDE  
SER UN COACH? 8

---

4

HABILIDADES ESENCIALES  
DE CUALQUIER  
LÍDER-COACH 11

---

5

COMPETENCIAS  
FORMATIVAS PARA UN  
LÍDER-COACH 16

---



# 01 INTRODUCCIÓN

LOS LÍDERES NO NACEN. AL CONTRARIO, SER UN LÍDER REQUIERE FORMACIÓN, CUALIFICACIÓN Y EL DESARROLLO DE HABILIDADES ESPECÍFICAS QUE NOS AYUDEN A CONDUCIR EQUIPOS HACIA OBJETIVOS COMUNES Y LOGRAR UNA BUENA GESTIÓN DE LOS RECURSOS.

**EL COACHING** ES UNA DE LAS HERRAMIENTAS MÁS EMPLEADAS EN LOS ÚLTIMOS AÑOS PARA LA ADQUISICIÓN DE DICHAS HABILIDADES. AUNQUE INICIALMENTE SE APLICÓ AL TERRENO DEPORTIVO, PRONTO QUEDÓ CLARO QUE SUS MÉTODOS TAMBIÉN TENÍAN CABIDA EN EL SECTOR EMPRESARIAL, PARA EL CUAL SE DISEÑARON NUMEROSOS ENFOQUES.

UNO DE ELLOS ES EL QUE SE DIRIGE ESPECÍFICAMENTE A LOS LÍDERES DE EMPRESAS, SOBRE TODO AQUELLOS QUE OCUPAN CARGOS DIRECTIVOS O DE MAYOR RESPONSABILIDAD Y JERARQUÍA. DE ESTE ENFOQUE Y DE SU IMPORTANCIA PARA LA FORMACIÓN DE LÍDERES EN EL SECTOR DE LOS NEGOCIOS ES LO QUE VAMOS A HABLARTE EN ESTA OPORTUNIDAD. ¡ACOMPÁÑANOS!



## 02 QUÉ ES EL COACHING PARA LÍDERES

**EN UN PRINCIPIO, EL COACHING COMO METODOLOGÍA BUSCABA AUMENTAR LA PRODUCTIVIDAD Y EL RENDIMIENTO DE LOS EQUIPOS DEPORTIVOS. PARA ELLO, SE ESMERABA EN DEFINIR LOS DISTINTOS ROLES DE SUS MIEMBROS, MEJORAR LAS RELACIONES Y DINAMICAS QUE SE GENERABAN ENTRE ELLOS Y CLARIFICAR SUS OBJETIVOS COMUNES.**

Sin embargo, con el paso del tiempo fue necesario diseñar un enfoque dirigido a las personas encargadas de liderar tales equipos, es decir, los responsables de los grupos de trabajo. Esto es lo que se conoce como coaching de liderazgo.



# 1.1. CARACTERÍSTICAS DEL COACHING DE LIDERAZGO

El objetivo era claro: antes que pensar en fortalecer los equipos, había que formar a los líderes que se encargarían de conducirlos hacia la consecución de metas comunes. El nuevo enfoque está basado en cinco pilares básicos:

■ **Adquisición de competencias** propias del liderazgo, como por ejemplo todo lo relacionado con la gestión de recursos, equipos, talento humano, plazos de ejecución y, sobre todo, toma de decisiones.

■ **Mejorar los procesos de capacitación del líder.**

El proceso de formación y aprendizaje se hace mucho más sencillo gracias al acompañamiento de una persona especialista en liderazgo: el coach o entrenador.

■ **Autoconocimiento.** El enfoque de liderazgo profundiza en los talentos, las virtudes y las destrezas que los líderes no pueden desarrollar por sí mismos o que simplemente no han descubierto.

■ **Libertad de acción y pensamiento.** La formación de líderes empresariales depende en buena medida de la eliminación de barreras mentales que impiden el surgimiento y el desarrollo de nuevas ideas y de la apertura hacia modelos de gestión acordes con el contexto del siglo XXI.

■ **Acción transformadora.** Este modelo de coaching no se limita a preparar a los profesionales para una buena gestión. Lo que en el fondo busca son personas con visión a largo plazo y acción transformadora en todos los niveles.



# 03 ¿UN LÍDER DE EMPRESA PUEDE SER UN COACH?

EL MODELO DE **COACHING DE LIDERAZGO** ES UNO DE LOS MÁS CONOCIDOS EN LA ACTUALIDAD. A ÉL ACUDEN NO SÓLO LOS GERENTES, DIRECTORES O JEFES DE ALTO RANGO DEL SECTOR EMPRESARIAL, SINO TAMBIÉN TODAS AQUELLAS PERSONAS QUE BUSCAN INCIDIR EN SUS RESPECTIVOS ENTORNOS, INDEPENDIEMENTE DE CUÁL SEA EL SECTOR O SU NATURALEZA.

La **clave parece estar en las habilidades más que en el propio cargo**. Un buen líder es aquel que sabe sacar lo mejor de sus colaboradores en un determinado contexto y lo pone al servicio de una buena gestión.

Sin embargo, repasando las características del coaching de liderazgo, el asunto no sólo pasa por el acompañamiento y el aprendizaje que el coach pueda brindarle a los futuros líderes de empresa. En el fondo lo que se busca es que estos actúen y se conviertan en coach de sus propios equipos, departamentos y organizaciones.

O dicho de otro modo: los líderes deben comportarse como verdaderos coach en su día a día. Deben **ver el coaching no sólo como una herramienta de apoyo, sino sobre todo como una forma de entender su rol empresarial**.



## 2.1. CÓMO CONVERTIRSE EN UN LÍDER-COACH

Digámoslo claramente: nadie es un verdadero líder si en su espacio cotidiano no se comporta como un coach. Es esa capacidad transformadora la que permite hablar de líderes en todo el sentido de la palabra. De lo contrario, sólo estaremos ante personas que delegan responsabilidades y de vez en cuando toman decisiones.

Un coach se caracteriza básicamente por potenciar el factor humano y profesional de las personas y a partir de ahí generar cambios significativos.

Ahora bien, la pregunta es: ¿cómo convertirse en un líder de empresa que al mismo tiempo sea un coach? ¿De qué forma combinar estos dos roles en tu ejercicio diario? Veamos algunos consejos que pueden servirte de referencia:

- **Los colaboradores siempre pueden dar más de sí mismos.** Para los buenos líderes no existen los límites. Además de supervisar que el trabajo sea de calidad, deben encargarse de que día a día sus equipos aumenten los niveles de rendimiento y productividad. La máxima es una sola: prohibido quedarse en el mismo lugar de ayer; es necesario avanzar.
- **Ayudar, apoyar y conducir.** El líder-coach acompaña, ayuda, orienta y guía a sus colaboradores en cualquier etapa de los procesos. Recuerda que tu objetivo principal es alcanzar resultados específicos.
- **Liderazgos cercanos, participativos y abiertos.** El factor humano no es compatible con los liderazgos de escritorio. Es decir, los líderes necesariamente deben estar cerca de sus colaboradores y actuar sobre el terreno. De hecho, un buen número de ellos utilizan la estrategia socrática en situaciones de crisis o ante momentos decisivos: generan preguntas en los equipos para que entre todos se tomen las decisiones globales.
- **El protagonista no es el líder; es el equipo.** El ego no es un obstáculo para el líder-coach. Ya ha aprendido a dominarlo y sabe que los protagonistas del proceso son los colaboradores; él, por su parte, debe ponerse al servicio de los objetivos que entre todos persiguen. Cuando interviene, lo hace manteniendo un bajo perfil y sólo toma el mando en los casos en que sea realmente necesario. Todo lo demás será protagonismo y necesidad de figurar.
- **Implicación máxima en los procesos y tareas.** No sólo se trata de delegar actividades en los equipos. Para lograr esa cercanía de la que hablábamos antes, el líder-coach se implica en el desarrollo de las mismas hasta el punto de ser uno más del grupo. Eso sí, nunca debe perder la visión estratégica.
- **Motivación constante.** Finalmente, no puede hablarse de líder-coach sin uno de los elementos esenciales de este rol: la motivación, que es el motor básico para la puesta en marcha de las actividades, la alta productividad y calidad de las mismas y la generación de cambios positivos.



# 04 HABILIDADES ESENCIALES DE CUALQUIER LÍDER-COACH

DURANTE MUCHOS AÑOS SE CREYÓ QUE LA RELACIÓN ENTRE COACHING Y LIDERAZGO ERA SÓLO LA DE UN RECURSO QUE SE PONÍA AL SERVICIO DE ESTA HABILIDAD DIRECTIVA. AUNQUE SUS INTENCIONES ERAN SIMILARES, SE LES ESTUDIABA POR SEPARADO Y POCO SE PROFUNDIZABA EN ESAS ZONAS QUE AMBOS CONCEPTOS TENÍAN EN COMÚN.

Hoy día, por fortuna, no es así. El liderazgo basado en el coaching es un modelo que se ha consolidado progresivamente e incluso ha adquirido igual o más importancia que otras estrategias tradicionales en gestión de equipos.

Uno de sus principales atractivos es que además de potenciar las capacidades propias de la gestión, el coaching de liderazgo es el estilo idóneo cuando se trata de potenciar los talentos y las capacidades de nuestros colaboradores, no sólo en el plano laboral o profesional, sino también en el factor humano.

Si tu idea es convertirte en un líder que aplique los principios y recursos del coaching en el campo en el que te desempeñes, debes saber que existen 10 habilidades que en ningún caso puedes pasar por alto. Toma nota de ellas:



### 3.1. ESCUCHA ACTIVA Y EMPÁTICA

Digámoslo claramente: nadie es un verdadero líder si en su espacio cotidiano no se comporta como un coach. Es esa capacidad transformadora la que permite hablar de líderes en todo el mundo. Ya no basta sólo con escuchar atentamente a nuestros colaboradores. Además de ello, es fundamental desarrollar una actitud empática, es decir, saber ponernos en su lugar y entender las motivaciones, las razones y las circunstancias que les llevan a actuar tal como actúan. Esta habilidad está estrechamente ligada con la inteligencia emocional, esa cualidad que habla del manejo de nuestras emociones y las de los demás en función de un momento o una coyuntura. Si no es así, difícilmente podemos hablar de un líder cuyo propósito sea entender y potenciar el factor humano.

### 3.2. ESTIMULACIÓN

Digámoslo claramente: nadie es un verdadero líder si en su espacio cotidiano no se comporta como un coach. Es esa capacidad transformadora la que permite hablar de líderes en todo el mundo. Antes hemos hablado de la motivación como motor de cualquier actividad y cambio dentro de los grupos. Pues bien, en este punto se trata de aplicarla pero no sólo en el sentido tradicional del término (incentivar, dar ánimo, etc.), sino también para generar reacciones con un propósito concreto. Por ejemplo, el líder-coach desafía positivamente a sus colaboradores, hace que se cuestionen, les impulsa a alcanzar metas superiores, les anima a hacer auto-crítica y se convierte en un revulsivo para que cumplan con sus expectativas profesionales. Seguro conoces a algún líder de proyecto con este talento.

### 3.3. CONVERSACIONES CON SENTIDO PRÁCTICO

Digámoslo claramente: nadie es un verdadero líder si en su espacio cotidiano no se comporta como un coach. Es esa capacidad transformadora la que permite hablar de líderes en todo el mundo. Ninguna conversación de un líder-coach es gratuita. Todas tienen un sentido específico, una intención que desemboca en un elemento práctico. Por ejemplo, debe saber cuándo es un buen momento para motivar a un colaborador o cuándo desafiarlo de manera positiva. Aparte, no se anda con rodeos ni especula con cosas alejadas de su entorno; siempre mantiene los pies en la tierra.

### 3.4. FEEDBACK EFICAZ

Digámoslo claramente: nadie es un verdadero líder si en su espacio cotidiano no se comporta como un coach. Es esa capacidad transformadora la que permite hablar de líderes en todo el mundo. Algo similar ocurre cuando se trata de ofrecer feedback a los equipos de trabajo. Todo lo que el líder-coach diga durante estas reuniones o diálogos debe estar enmarcado en un proceso de aprendizaje y no apartarse nunca de los objetivos generales. El feedback sirve para examinar la calidad de las tareas realizadas, el comportamiento de cada uno de los colaboradores y la marcha del proceso en general. Esto supone, además de una visión estratégica, una comunicación fluida, directa y eficaz.

### 3.5. RECONOCIMIENTO DE LOS LOGROS

Dentro de ese feedback que señalamos en el apartado anterior está la capacidad del líder-coach de reconocer el trabajo y el esfuerzo de sus colaboradores. No se trata de elogiar en vano; la idea, más bien, es saber utilizar el reconocimiento de las tareas bien ejecutadas como una forma de motivación y de persistencia, tanto en el plano colectivo como en el individual. Si es el caso, el líder puede diseñar una serie de incentivos a los que todos los miembros de los equipos accedan en igualdad de condiciones y que, sobre todo, les anime a seguir adelante con los proyectos.

### 3.6. GENERAR COMPROMISO

¿Qué es un proyecto sin compromiso? Nada. Pues bien, el líder-coach ha de saber implicar a sus colaboradores en las actividades que les haya asignado sin recurrir a la presión o al exceso de autoridad. Es decir, tiene que generar responsabilidad en ellos de forma sutil. Muchos líderes de proyectos apelan a la relación que les une con los colaboradores para aumentar el compromiso de los mismos. Sin embargo, es un error hacerlo de esta manera. La clave parece estar en hacerles ver que el compromiso es, en el fondo, con ellos mismos y con su trayectoria profesional. ¿Qué mejor que hacer las cosas de la mejor forma para superarse en el plano laboral?

### 3.7. CREA UN CLIMA DE CONFIANZA

Para que un líder pueda influir positivamente en sus colaboradores y alcance todos los objetivos de un proyecto, antes debe crear una atmósfera participativa, democrática, con canales de información útiles y, sobre todo, que inspire confianza. El peor enemigo de los buenos resultados es la falta de confianza de los colaboradores hacia su líder. La confianza se construye con elementos como la capacidad de diálogo, la cercanía y la posibilidad de influir en la toma de decisiones, entre otros.



### 3.8. ES UN REFERENTE

El líder-coach se diferencia de otros estilos de liderazgo en que es un referente para quienes le rodean. Es decir, no sólo toma decisiones y delega acciones en los otros, sino que además intenta día a día que sus actos sean imitados por sus colaboradores. Para ello, es fundamental que tenga una escala de valores definida y que esos valores se conviertan en patrón de conducta. Este ingrediente ético es el que lo hace diferente.

### 3.9. EMPLEO DE DINÁMICAS Y HERRAMIENTAS

Al igual que los coach tradicionales, el líder-coach utiliza las distintas herramientas que le ofrece el coaching para generar cambios en sus colaboradores y alcanzar los objetivos propuestos. Estos van desde sencillas charlas y diálogos hasta la puesta en marcha de sesiones o dinámicas de grupo. Sea como sea, lo importante es extraer de cada caso los elementos de valor según las necesidades del momento.

### 3.10. FLEXIBILIDAD Y ADAPTACIÓN

Finalmente, un líder-coach se caracteriza por tener una alta capacidad de adaptación a los contextos y los cambios que puedan provenir tanto del propio proyecto como de los factores externos que le rodean. Es flexible en sus posturas, pues sabe que aunque su criterio es firme y está basado en análisis serios de la realidad, nunca nada es definitivo. Los cambios son una constante en su ejercicio diario.



## 05 COMPETENCIAS FORMATIVAS PARA UN LIDER-COACH

LA FORMACIÓN DEL LÍDER-COACH DEBE SER INTEGRAL Y ABARCA DISTINTAS ÁREAS Y DISCIPLINAS. EN UN APARTADO ANTERIOR HEMOS HABLADO DEL CARÁCTER TRANSVERSAL QUE HA ADQUIRIDO ESTE ROL EN LOS ÚLTIMOS AÑOS, ALGO QUE SUPONE PREPARACIÓN Y CUALIFICACIÓN.

¿DE QUÉ ÁREAS ESTAMOS HABLANDO?  
¿CUÁLES SON LAS PRINCIPALES  
COMPETENCIAS FORMATIVAS QUE DEBERÍA  
INCLUIR TU PROGRAMA DE ESTUDIOS?  
ECHA UN VISTAZO A ALGUNOS DE ELLOS:



## 05 COMPETENCIAS FORMATIVAS PARA UN LÍDER-COACH

### ▪ DIRECCIÓN DE LA INNOVACIÓN

La innovación no es sólo un reto para los directores de marketing y ventas. También lo es para aquellos que se encargan de gestionar el factor humano en las empresas, sobre todo si se trata de diseñar estrategias relacionadas con el reclutamiento, la selección de personal, el bienestar o el clima laboral, entre otros.

### ▪ EQUIPOS DE ALTO RENDIMIENTO

No todos los equipos de trabajo son iguales. Algunos requieren de una preparación especial de cara a las tareas que se avecinan. ¿Sabes cómo hacerlo? ¿Estarías a la altura de una circunstancia de este tipo? Esta competencia formativa te dirá cómo hacerlo y qué estrategias puedes utilizar.

### ▪ GESTIÓN DEL CAMBIO EN EQUIPOS

Antes hemos dicho que un líder-coach debe ser flexible y adaptarse con facilidad a los cambios. Pues bien, en este caso se trata de profundizar en esta competencia: cómo afrontarlos, de qué manera sacarles provecho, qué estrategias comunicativas emplear y cómo evitar que se fracturen la unidad y la integración de los equipos.

### ▪ COMPETENCIAS INTER/INTRAPERSONALES

El buen líder debe saber llevar tanto la relación con los demás como consigo mismo. Son dos niveles básicos de interacción que no podrás eludir en tu día a día. En este enfoque descubrirás cómo sacar provecho a aquellas competencias que ya posees y cómo adquirir las que aún te faltan.

PON EN PRÁCTICA EN ESTAS HABILIDADES DE COACHING EN TU EJERCICIO DE LÍDER DE TU EMPRESA Y REFUÉRALOS CON UNA BUENA FORMACIÓN. EL RESULTADO SERÁ UN LIDERAZGO MÁS SÓLIDO, ACORDE CON LOS RETOS DEL SIGLO XXI Y, SOBRE TODO, QUE TENGA EN CUENTA EL DESARROLLO DEL FACTOR HUMANO DE SUS EQUIPOS DE TRABAJO.

**WWW.EAE.ES**

902 47 46 47

BARCELONA C/ ARAGÓ, 55 - 08015 / C/ TARRAGONA, 110 - 08015

MADRID C/ JOAQUÍN COSTA, 41 - 28002



---

**EAE** Business  
School