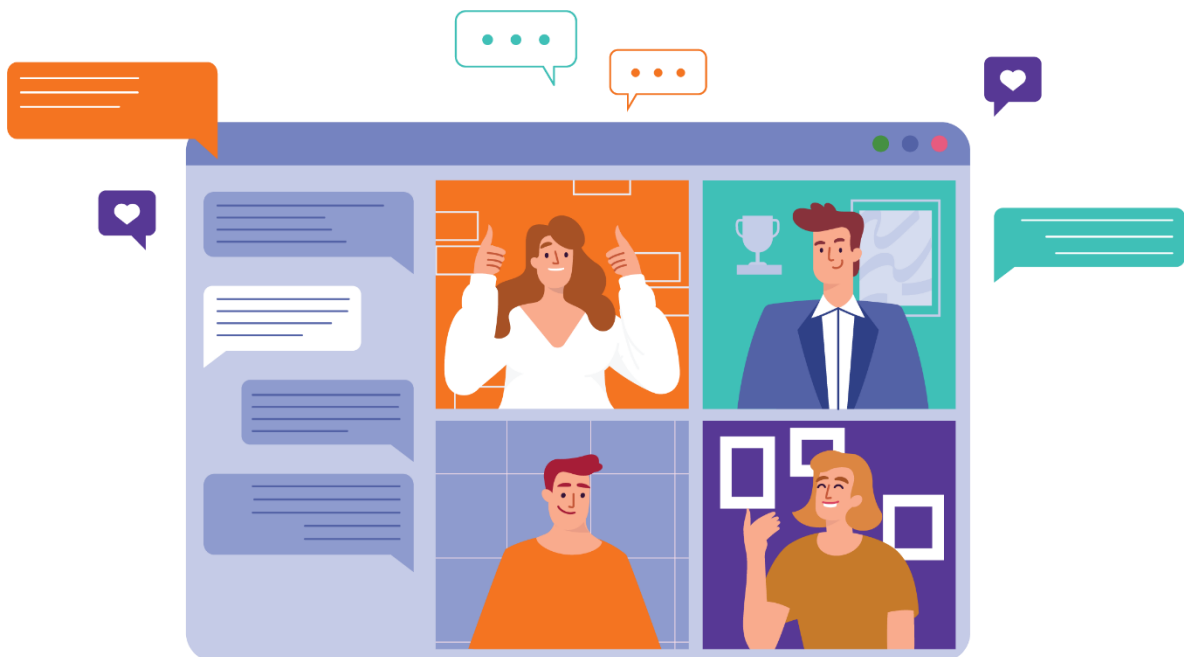




Curso de formación para profesionales de FP

Formación para líderes de equipos virtuales

Módulo 5



Erasmus+

Este proyecto está cofinanciado por el programa Erasmus+ de la Unión Europea. El contenido de esta publicación es responsabilidad exclusiva de los autores y ni la Comisión Europea ni la Agencia Nacional Francesa son responsables del uso que pueda hacerse de la información aquí difundida. [Proyecto número: 2020-1-FR01-KA226-VET-095203]

Índice

Módulo 5 – Desarrollar las habilidades de los trabajadores en remoto para la productividad

Sesión 1: Definir el COACHING (30 mins)	4
Sesión 2: Resolución de problemas en colaboración y empatía. (45 mins)	6
Sesión 3: Adaptabilidad (20 mins)	8
Sesión 4: Establecer objetivos para lograr el desarrollo de las competencias del trabajador remoto (45 mins)	10
Sesión 5: Plan de Acción (40 mins)	11
Bibliografía:	11

Módulo 5 – Desarrollar las habilidades de los trabajadores en remoto para la productividad

Presentación del módulo

El Módulo 5 tiene como objetivo proporcionar a los líderes de equipos virtuales una lista compacta y completa de actividades prácticas que pueden aplicarse para ayudar a los equipos en remoto a desarrollar nuevas habilidades para ser más productivos en el trabajo.

Duración estimada

3 H

Objetivos del módulo

Un líder que guía a su equipo ayuda a la organización a evolucionar de formas nunca vistas. Los líderes que no lo hacen pierden la oportunidad de influir en los demás de forma significativa. El coaching implica un conjunto específico de habilidades para ayudar a los empleados a evolucionar continuamente, transformar su capacidad de producir, apoyar sus aspiraciones y prepararlos para el siguiente nivel. Esto es esencial.

En este curso, aprenderás las habilidades de coaching que necesitas para ser un directivo más influyente y productivo, preparado para gestionar el talento. Veremos herramientas concretas y le capacitaremos para hacer frente a los problemas más típicos de la tutoría. La información de este módulo te ayudará a amplificar tu efecto e impacto como líder.

Resultados de aprendizaje del módulo

MÓDULO	Al acabar la formación, se espera que los participantes...		
	Conocimiento	Habilidades	Actitudes
MÓDULO 5	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Comprendan los beneficios del coaching</i> • <i>Expliquen los beneficios probados del coaching en el lugar de trabajo</i> • <i>Mejoren la empatía en un equipo a distancia</i> • <i>Acojan adaptabilidad como habilidad de la productividad</i> • <i>Aprendan a fomentar su empatía como líderes</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Dediquen tiempo para el coaching y para priorizar las habilidades</i> • <i>Establezcan un plan de acción para las habilidades de los trabajadores hacia la productividad</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Practiquen los ejercicios para fomentar su empatía</i> • <i>Fomenten la empatía de los trabajadores en remoto</i> • <i>Aprecien la importancia de mejorar un rendimiento en un equipo productivo</i>

Contenidos del módulo

Sesión 1: Definir el COACHING (30 mins)

El coaching consiste en conseguir que los demás sean productivos, ayudándoles a identificar y eliminar obstáculos en su carrera, guiándoles para que alcancen todo su potencial y preparándoles para el éxito en su siguiente etapa.

Paso 1.- Los 5 elementos del coaching para líderes

1. **El coaching se centra en el corto plazo** (lo que llamamos mejora del rendimiento) y en el largo plazo (desarrollo del rendimiento). El coaching de mejora del rendimiento se refiere a ayudar a los empleados a ser más productivos con sus tareas actuales, orientarles para que adquieran una habilidad concreta de la que carecen, abordar los problemas de comportamiento o interpersonales que les impiden alcanzar sus objetivos, aclarar las expectativas y hablar de las consecuencias. El coaching de desarrollo consiste más en preparar a los empleados para el futuro, conocer sus habilidades y sus ambiciones profesionales a largo plazo. El líder ayuda a los

empleados a definir sus objetivos y, a continuación, a adquirir las habilidades y la experiencia necesarias para lo que tienen por delante.

2. **El coaching es una relación, no un acontecimiento.** En lugar de estructurarlo como un compromiso ("todos los martes"), los buenos líderes mantienen un proceso continuo e interactivo basado en la sinceridad y la confianza. Cuando aceptamos ser mentores de alguien, entramos en una relación prolongada de apoyo continuo.
3. **La tutoría puede ser formal o informal.** Sí, el líder se reúne regularmente con los empleados a los que mentoriza, pero también puede ser una reunión informal, en la sala de descanso o después de una reunión. Cuando el mentor se siente más cómodo con el proceso, introduce el coaching en cualquier otro proceso cotidiano.
4. **La tutoría no consiste en dar todas las respuestas.** El líder escucha y hace preguntas. Después, guía al empleado para que encuentre la respuesta. Un mentor inicia una conversación, no plantea exigencias. Pregunta "¿qué pasaría si...?" y despierta la curiosidad de los empleados, a los que anima a invertir en el resultado.
5. **El coaching no sirve para todas las situaciones.** Requiere una inversión de tiempo, y habrá casos en los que no tenga sentido aplicarlo.

Comprender la definición y el contexto del coaching para el liderazgo proporciona ventajas y hace a los líderes más eficaces a la hora de aplicar e integrar esta estrategia.

Paso 2.- ¿Por qué merece la pena el coaching?

El coaching (o tutoría) tiene varias ventajas para todas las partes:

1. ¿Qué ganan los empleados que reciben coaching? La respuesta obvia es que amplían sus conocimientos, pero es más que eso. Cuando mentorizas a un empleado, éste siente que le reconoces y respetas su potencial. Es un gran agente motivador. Piensan "mi jefe ve algo en mí que merece la pena, voy a esforzarme aún más". Cuando la tutoría les ayuda a identificar su trayectoria profesional a largo plazo, los empleados trabajan más duro y más rápido para alcanzar su objetivo. En otras palabras, el coaching aumenta la satisfacción laboral.

2. La relación de mentoring aporta grandes beneficios a los propios mentores. En lugar de dirigir, los directivos pueden posicionarse como socios. La tutoría es el espacio ideal para entablar relaciones con los miembros del equipo, hacer críticas constructivas y apoyar a los empleados en su desarrollo profesional. Esto permite a los directivos reforzar el sentido de la responsabilidad. También les permite ser más creativos con sus funciones, ya que piensan en nuevas formas de inspirar y motivar a otros que se encuentran en diferentes puntos de su carrera.

3. Por último, ¿cuáles son los beneficios para la empresa si incluye la tutoría en su cultura? Las organizaciones son las que más se benefician. Se ha demostrado que el coaching tiene muchas



consecuencias. Estadísticamente, los empleados mentorizados muestran una mayor productividad y mayores niveles de compromiso. Las buenas relaciones de equipo fomentan la motivación. La conexión de los empleados con sus jefes aumenta su lealtad a la empresa, lo que mejora su tasa de retención y, en consecuencia, reduce el coste de contratación y formación. El efecto acumulativo de estos factores es un mayor rendimiento. Por eso las empresas creen en la tutoría.

Por eso la tutoría da sus frutos. Las empresas y los líderes que hacen coaching verán beneficios duraderos.

Mire este video sobre [La importancia del Coaching en el lugar de trabajo](#)

EJERCICIO: Pon un ejemplo de 3 beneficios probados del coaching en el lugar de trabajo en tu empresa.

Sesión 2: Resolución de problemas en colaboración y empatía. (45 mins)

La empatía es un componente clave del trabajo eficaz en equipo. La distancia puede dificultarla, ya que las interacciones cara a cara son las mejores para generar empatía. Para tener en cuenta esta distancia es importante mantener varios controles para mantener presentes a las otras partes del equipo. Al igual que ocurre con el trabajo tradicional, también es importante tener en cuenta a tus trabajadores en remoto como personas fuera de los proyectos comunes. Conocerlos un poco es bueno para ser más productivo. Simon Sinek explica sobre la importancia de la empatía para un líder en este [vídeo](#).

Paso 1.- Aquí tienes 4 consejos y 2 ejercicios para fomentar tu empatía como líder:

1. Imagina cómo un líder empático actuaría

Esto puede parecer un poco obvio, pero no por ello deja de ser una de las cosas más importantes que hay que hacer. Una vez que nos hemos hecho una idea de cómo es un líder empático, podemos empezar a actuar como tal.

2. Escribe un diario

Estamos predispuestos a olvidar sentimientos pasados. Podemos recordar con bastante facilidad lo que hacíamos en algunos momentos profesionales, pero a veces no recordamos lo que sentíamos. Llevar un registro de ello puede ser útil para este propósito.

3. Haz mejores preguntas

Hacer las preguntas adecuadas puede hacernos más empáticos. Imagina que tras una dura reunión notas que un compañero parece molesto. En lugar de preguntarle "¿estás enfadado?" podrías preguntarle "¿te está afectando esto?". En primer lugar, no proyectarás tus percepciones sobre la persona a la que has preguntado, y en segundo parecerás más cuidadoso.

4. Escucha empática

Siempre que estés escuchando a tus compañeros de equipo debes escuchar, no interrumpir y evitar tener ideas fijas preexistentes de las personas y de lo que van a decir.

5. Ejercicio de intercambio de lugares

Este ejercicio requerirá algo de tiempo, reflexión, papel y bolígrafo. Piensa en algún conflicto que hayas tenido en los últimos días. Después, coge un bolígrafo y escribe todos los sentimientos y reflexiones que recuerdes. Después imagina que una persona con una gran sabiduría gestionaría la situación. Escribe sobre ello si quieres.

6. Imagen de la empatía

Toma una fotografía de un periódico o de cualquier otra fuente de una persona. Ahora, en un papel en blanco escribe una serie de preguntas sobre esa persona. Luego, al mirar las fotografías, formula esas preguntas.

La empatía facilita mucho el trabajo y es un catalizador clave en el trabajo colaborativo. El trabajo en equipo siempre es colaborativo. Cada miembro de un equipo tiene unas habilidades mejores y unas áreas en las que es menos competente. Conocer los puntos fuertes y débiles de cada persona de un equipo es clave para ello. En todos estos procesos se van a utilizar herramientas digitales, y la interfaz de esas herramientas va a dar forma a las interacciones. Pero la principal habilidad para coordinar a las personas de forma colaborativa es la social. Intentar centrarse únicamente en las herramientas que hacen posible estos procesos de forma remota no es el enfoque más inteligente. Un buen Jefe de Equipo Virtual tiene que saber esto. Dominar las herramientas que hacen posibles estos procesos de colaboración es necesario, pero el centro de atención son las personas. Comprenderlas. Conocer sus particularidades. Ningún equipo es igual. Y en esta tarea la empatía es clave. También involucrar a los miembros de tu equipo en estas dinámicas es realmente importante. Trabajar en flexibilizar estas dinámicas y dejar que la gente se implique es fundamental.

Paso 2.- Cómo practicar la crítica útil

Emitir críticas hacia los empleados puede ser muy útil e importante, pero muchos directivos no están formados en este campo. Para mejorar su capacidad de crítica y su alcance como líder, puedes seguir estas cinco pautas.

1. **La crítica debe ser específica.** En lugar de comentarios generales como "Esta mañana, el cliente ha hablado muy bien de ti." "Esa estrategia de seguimiento está funcionando. El empleado cambió su comportamiento y el resultado fue la satisfacción del cliente. Sé específico y subraya la importancia del comportamiento.
2. **La crítica debe ser oportuna.** Si estamos en octubre y el empleado ha conseguido un logro, no esperes a la evaluación de diciembre para comunicárselo. Necesitan saber que tanto tú como el jefe y el tutor sois conscientes de lo que está ocurriendo. Celébralo con los empleados u oriéntalos para que pongan en práctica mejoras inmediatas.
3. **La crítica debe tener un propósito.** La crítica que hagas debe centrarse en ayudar al empleado a evolucionar, mejorar o progresar, antes de hacer sugerencias o críticas constructivas. Por ejemplo: "Te comunico esto porque quiero que mejores tus cifras de ventas, y creo que con este ajuste puedes conseguirlo". Este enfoque deja claro al empleado que te preocupas por él y por sus objetivos, y que quieres ayudarle, por lo que asumirá tu mensaje de una forma muy diferente.
4. **Ten tacto a la hora de criticar.** Nunca es fácil hacer una crítica negativa, pero si no sabes lo que hay que cambiar, el empleado no va a mejorar. Acuérdate de hacer hincapié en el comportamiento o la situación problemática en lugar de insinuar que alguien es una mala persona. No dejes que afloren tus sentimientos y cuida la elección de tus palabras.
5. **Por último, hay que hacer un seguimiento de las críticas.** Por el bien de la relación de asesoramiento, las críticas deben ser parte habitual de las conversaciones, no un hecho aislado.

Si hace críticas específicas, oportunas y con tacto, los empleados desarrollarán más rápidamente las habilidades que necesitan para avanzar en sus carreras. Ahora es tu turno, tómate un tiempo para reflejar en esta tabla la diferencia entre una crítica positiva y una negativa:

CRÍTICAS POSITIVAS	CRÍTICAS NEGATIVAS



El tradicional enfoque fordista del trabajo, en el que cada trabajador tenía un perfil concreto y un conjunto repetitivo de tareas predefinidas, ha cambiado para siempre. Esto es más evidente en el trabajo a distancia, los trabajadores en remoto han tenido que adaptarse a nuevos escenarios laborales. Adaptarse significa aprender cosas nuevas. Cuatro aspectos clave para fomentar tu capacidad de adaptación son los siguientes:

1) Aprender de otros

Aprender es siempre una acción colectiva. Aprendemos de los demás. Trabajar con alguien que destaca en alguna habilidad es una gran oportunidad para aprender de él. Puedes tomar notas de cómo hacen las cosas, o incluso preguntarles directamente. De esta forma, también puedes servir de mentor a otras personas basándote en tus mejores habilidades. Tutorizar a la gente de esta manera es estupendo para fomentar tus habilidades como Jefe de Equipo.

2) Encontrar el lado positivo

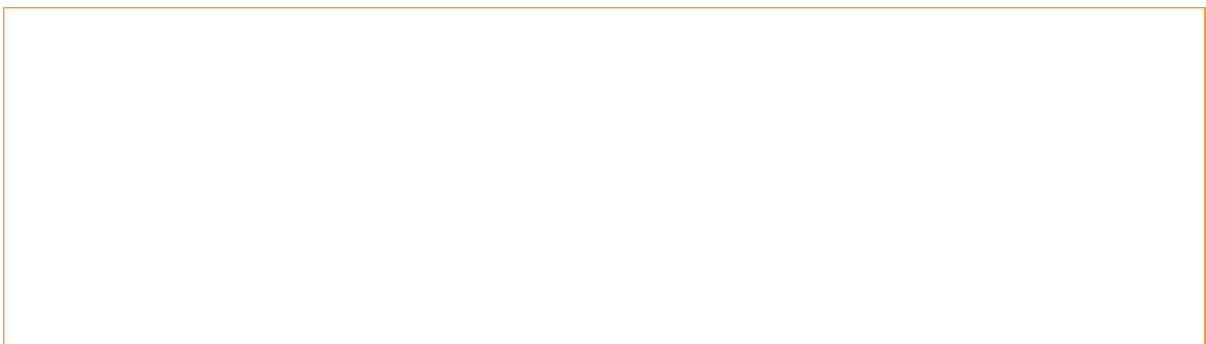
Las profecías auto cumplidas ocurren. Sobre todo, con las malas. Ser pesimistas ante una tarea que implique una habilidad que no dominamos puede abocarnos al fracaso. Si no dominamos una habilidad, tenemos que ir paso a paso. Puede ser lento, pero ser optimistas respecto a lo que podemos llegar a dominar esas habilidades puede ayudarnos a recorrer el camino con paso firme. Ser optimista por sí mismo no hará nada, pero puede ayudarnos a pasar por el proceso de hacer algo nuevo.

3) Tener la voluntad de cometer errores

Los errores ocurren. Van a ocurrir. Están previstos. No tengas miedo de cometer errores mientras fomentas una nueva habilidad.

4) Haz preguntas

A veces la gente tiene miedo de hacer preguntas. La gente tiene miedo de parecer dudosa en el lugar de trabajo. Hacer preguntas siempre es una buena forma de adaptarse a nuevas tareas y condiciones.



Sesión 4: Establecer objetivos para lograr el desarrollo de las competencias del trabajador remoto (45 mins)

La relación de tutoría debe tener como objetivo potenciar las habilidades del empleado, mejorar su rendimiento y prepararle para trabajar en un nivel diferente del organigrama. El aspecto cuantificable es esencial.

Paso 1.- Para fijar objetivos, aquí tienes cuatro estrategias que puedes poner práctica:

1. Los empleados deben participar en el proceso. Si el coach fija los objetivos sin contar con la opinión del empleado, será difícil que éste se comprometa. Si el empleado participa en la fijación de objetivos, sentirá una mayor responsabilidad por alcanzarlos. Si el empleado determina lo que es posible, fija fechas intermedias y objetivos progresivos a corto y largo plazo, estará más motivado.

2. Una de las mejores técnicas para que los empleados alcancen sus objetivos es relacionarlos con los objetivos del departamento o de la empresa. Aunque con excepciones, los objetivos profesionales deben aportar más valor a la organización.

3. Mantén vivo el compromiso. Resulta tentador poner fin al proceso de fijación de objetivos y dejarlo olvidado hasta la siguiente evaluación del rendimiento, pero esto socava los beneficios de la relación de tutoría. El tutor debe mantenerse al día de los progresos de los empleados a lo largo del año, puedes personalizar la conversación, ayudarles a integrar nuevos hallazgos y analizar los efectos de su rendimiento. Con este coaching actualizado, los empleados obtienen lo que necesitan.

4. Sé flexible con los objetivos de orientación. Las situaciones cambian y surgen oportunidades, y de ti depende determinar si es pertinente o necesario modificar los objetivos de los empleados. Ser demasiado rígido con objetivos que por alguna razón ya no son realistas o alcanzables sólo creará estrés y ansiedad en las personas implicadas. Dicho esto, el cambio de objetivos debe ser una decisión tomada en colaboración.

Si el modelo de fijación de objetivos es positivo y estratégico, transformarás la forma en que tus empleados piensan sobre su compromiso con la organización, aumentarás su compromiso, su rendimiento y su potencial para contribuir a un nivel superior durante sus carreras.



Fuente: <https://www.leetsconsortium.com/how-to-set-goals-for-executive-coaching/>

Paso 2.- Escucha el siguiente podcast: [Goal Setting in Coaching - YouTube](#)

Para saber más sobre cómo fomentar el coaching en tu organización. Anota las posibles formas de fomentar el coaching en una organización.

Sesión 5: Plan de Acción (40 mins)

Basándote en lo que has aprendido en este módulo, elabora un plan de acción sobre cómo piensas desarrollar **las habilidades de productividad de los trabajadores en remoto.**

Bibliografía:

<https://www.prialto.com/blog/remote-work-skills>

https://www.mindtools.com/pages/article/newHTE_00.htm



<https://virtual-teams.eu/>

<https://www2.deloitte.com/xe/en/insights/focus/technology-and-the-future-of-work/future-of-work-research-workplace-adaptability.html>

<https://www.roberthalf.co.nz/career-advice/career-development/adaptability-skills>

<https://coaching4good.com/how-to-develop-empathy/>

<https://positivepsychology.com/workplace-coaching/>

<https://www.leetsconsortium.com/how-to-set-goals-for-executive-coaching/>