

Cuadernos de un coach técnico

MARCOS DE CONVERSACIÓN & GUIONES DE SUPERVIVENCIA PARA LÍDERES TÉCNICOS

*Qué decir (y cómo decirlo) cuando el código compila
pero el equipo falla*

Julio Manau

Ingeniero Técnico de Telecomunicación & Coach PCC

EL "BUG" QUE NO SE ESTUDIA EN LA CARRERA

De la sala de servidores a la sala de juntas

Me llamo **Julio Manau** y, antes de ser Coach y formador, fui Ingeniero Técnico en Telecomunicación.

Durante más de 20 años trabajé en las tripas de Telefónica. Mi mundo era lógico, predecible y técnico. Entendía los protocolos de red, la arquitectura de sistemas y cómo solucionar una incidencia crítica en tiempo real. En ese mundo, si seguías el manual, el problema se resolvía.

*Sin embargo, a lo largo de mi carrera técnica, me encontré con un "bug" recurrente para el que no tenía documentación: **el factor humano**.*

Sufrí jefes que eran brillantes técnicamente pero desastrosos gestionando personas. Vi compañeros quemados ("burnout") no por la carga de trabajo, sino por la falta de reconocimiento. Y yo mismo sentí la frustración de no tener las herramientas para gestionar esas situaciones.

Hace unos años, decidí hacer un refactoring completo de mi vida profesional. Me formé como actor y narrador (para entender la emoción y la puesta en escena) y me certifiqué como Coach PCC (para entender la mente y el comportamiento).

*Hoy, con 59 años y más de 2.500 horas de vuelo ayudando a directivos y mandos intermedios de grandes tecnológicas y farmacéuticas, me dedico a una sola cosa: **traducir el mundo de las emociones al lenguaje de los ingenieros**.*

*He escrito estos "**Cuadernos de un Coach Técnico**" porque estoy cansado de ver a profesionales brillantes sentirse incompetentes cuando les ascienden a jefes. No te falta carácter ni liderazgo; solo te falta el código fuente correcto.*

Lo que tienes en tus manos es la síntesis de mi experiencia: la estructura mental del ingeniero unida a la empatía del coach.

Bienvenido a tu actualización de software.

MANUAL DE VUELO, NO PILOTO AUTOMÁTICO

Por qué la gente no funciona con comandos de terminal

Como ingenieros, nos encantan los sistemas deterministas: Si meto el *input* A, siempre obtengo el *output* B.

Pero cuando gestionamos equipos, nos encontramos con "dispositivos" que no traen manual de instrucciones: **Las Personas**. Somos sistemas complejos, emocionales y, a menudo, caóticos. No hay un return true garantizado.

Los guiones que vas a leer a continuación no son un código rígido para ejecutar línea por línea como un robot. Son **partituras de jazz**.

- **La Estructura (El ritmo):** Es fija. Te da seguridad para saber dónde estás (Apertura -> Datos -> Pregunta -> Acuerdo).
- **La Conversación (La melodía):** Es improvisada. Depende de lo que la otra persona "toque".



La Regla de Oro

Tu herramienta más potente no es este PDF, es tu **Escucha**.

Si estás tan preocupado por leer mi frase perfecta que dejas de escuchar a la persona que tienes delante, la conversación fracasará.

1. **Escuchar para entender**, no para responder.
2. Usa estos guiones como una brújula para no perder el norte, no como unas vías de tren de las que no puedes salir.

🚫 ESCENARIO 1: EL "GENIO TÓXICO"

(High Performer, Low Attitude)

1. EL DIAGNÓSTICO (El Bug)

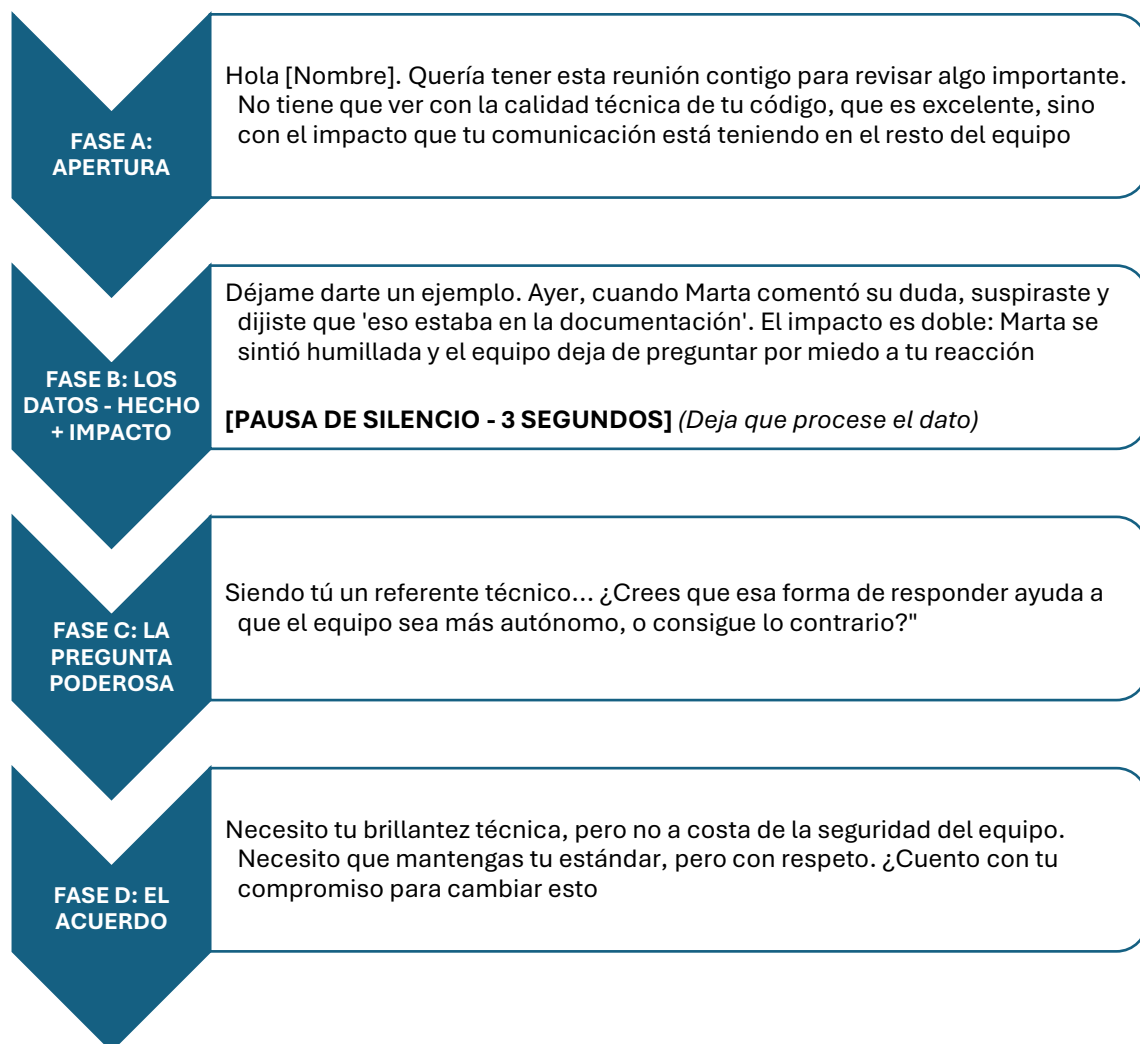
Tienes a un desarrollador que es técnicamente impecable; el código que escribe es arte. **PERO** su actitud es corrosiva: sarcasmo en las *Code Reviews*, humilla a los juniors o bufa en las reuniones.

- **Tu bloqueo:** "No puedo decirle nada porque si se enfada y se va, el proyecto se cae."

2. LA PREPARACIÓN (Backstage)

- **Objetivo:** Queremos su talento técnico, pero sin su toxicidad. Corregir la interfaz de comunicación, no el núcleo.
- **Logs (Datos):** "En el PR #405 escribiste X" (Hechos, no opiniones).

3. EL ALGORITMO DE LA CONVERSACIÓN (Script)



ACOTACIONES DEL DIRECTOR

- **Tono de voz:** "Neutro-Grave". Como si informaras de una caída de servidor. Serio, sin sonreír para suavizar.
- **Ojo al dato:** Si se excusa diciendo "Soy honesto", responde: *"Confundes honestidad con agresividad. Quiero tu honestidad, pero necesito tu educación."*

FLUJO DE DECISIÓN

- **Si acepta el feedback:** Pasa a la Fase D (Acuerdo).
- **Si pone excusas:** No discutas. Vuelve a repetir el Dato Objetivo (Fase B) y haz silencio otra vez.

ESCENARIO 2: EL "DEBUG" DE DESEMPEÑO

(Feedback Correctivo)

1. EL DIAGNÓSTICO (El Bug)

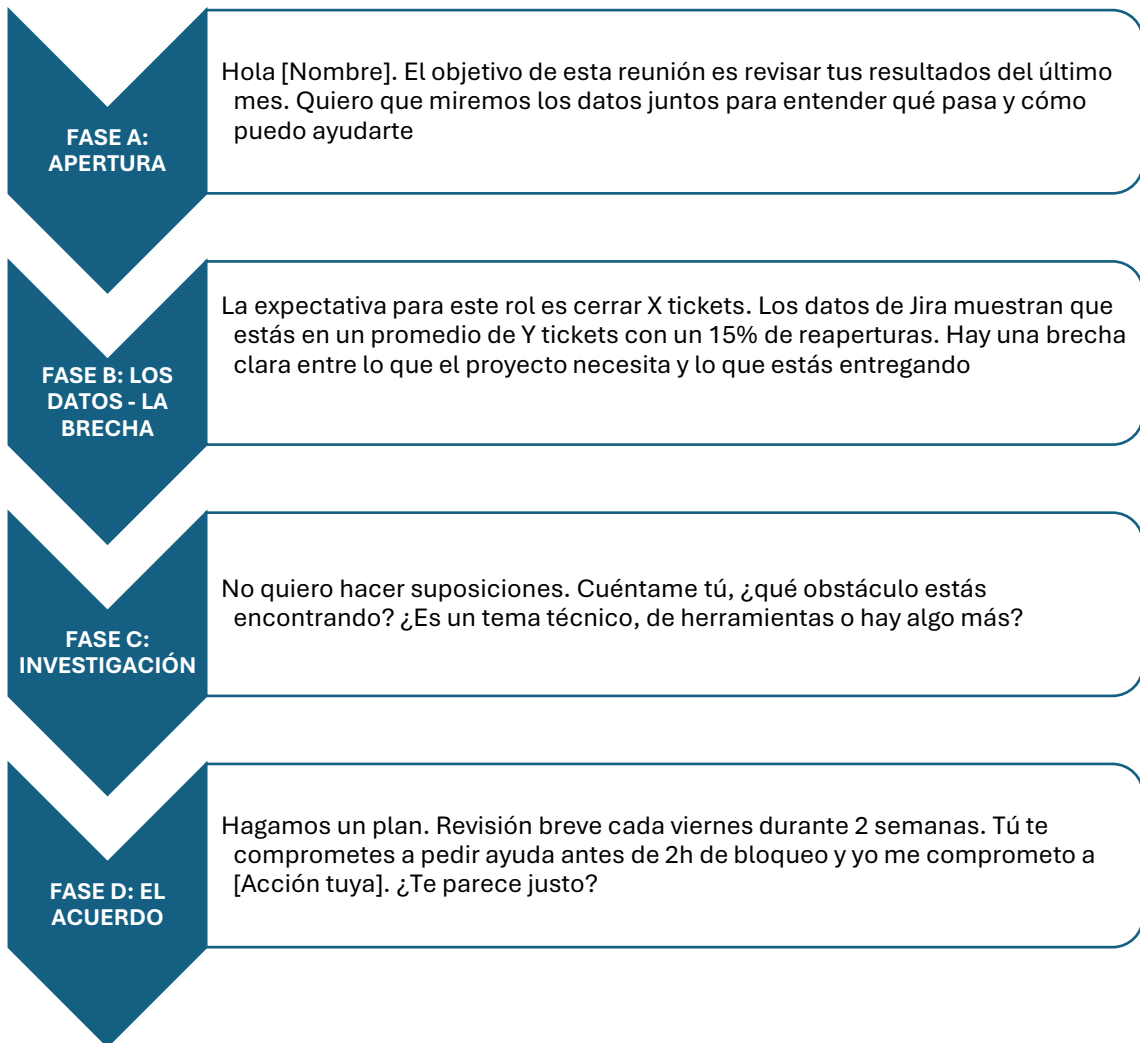
Un colaborador no llega a los objetivos del Sprint, entrega código con errores o llega tarde.

- **Tu bloqueo:** "Sé que está mal personalmente / No quiero ser el poli malo / A ver si mejora solo."

2. LA PREPARACIÓN (Backstage)

- **Objetivo:** Identificar la causa raíz (*Root Cause Analysis*) y hacer un plan de mejora.
- **Logs (Datos):** Comparar "Lo Esperado" vs "Lo Real".

3. EL ALGORITMO DE LA CONVERSACIÓN (Script)



ACOTACIONES DEL DIRECTOR

- **Posición:** No te sientes frente a él (confrontación). Siéntate en "L" o mirad ambos a la pantalla con los datos. Separad a la persona del problema.
- **Tono:** Empático pero firme. Como un médico dando un diagnóstico: no es personal, son síntomas.

🧐 ESCENARIO 3: EL SÍNDROME DEL SILENCIO

(Gestión de Introvertidos)

1. EL DIAGNÓSTICO (El Bug)

Desarrollador brillante que no habla en las *Dailies*, no comunica bloqueos y es invisible.

- **Tu bloqueo:** "Es tímido, no quiero agobiarle." (Error: el silencio crea silos de conocimiento).

2. LA PREPARACIÓN (Backstage)

- **Objetivo:** Crear seguridad psicológica para que su *know-how* fluya al equipo.

3. EL ALGORITMO DE LA CONVERSACIÓN (Script)



ACOTACIONES DEL DIRECTOR

- **Tono:** Baja el volumen. Cálido y confidencial.
- **El Tempo:** Dale tiempo. Si haces una pregunta y tarda 5 segundos en responder, **ESPERA**. No rellenes el silencio. Los introvertidos procesan antes de hablar.

🔥 ESCENARIO 4: EL "FIREWALL" AL JEFE

(Poner límites a Dirección/Cliente)

1. EL DIAGNÓSTICO (El Bug)

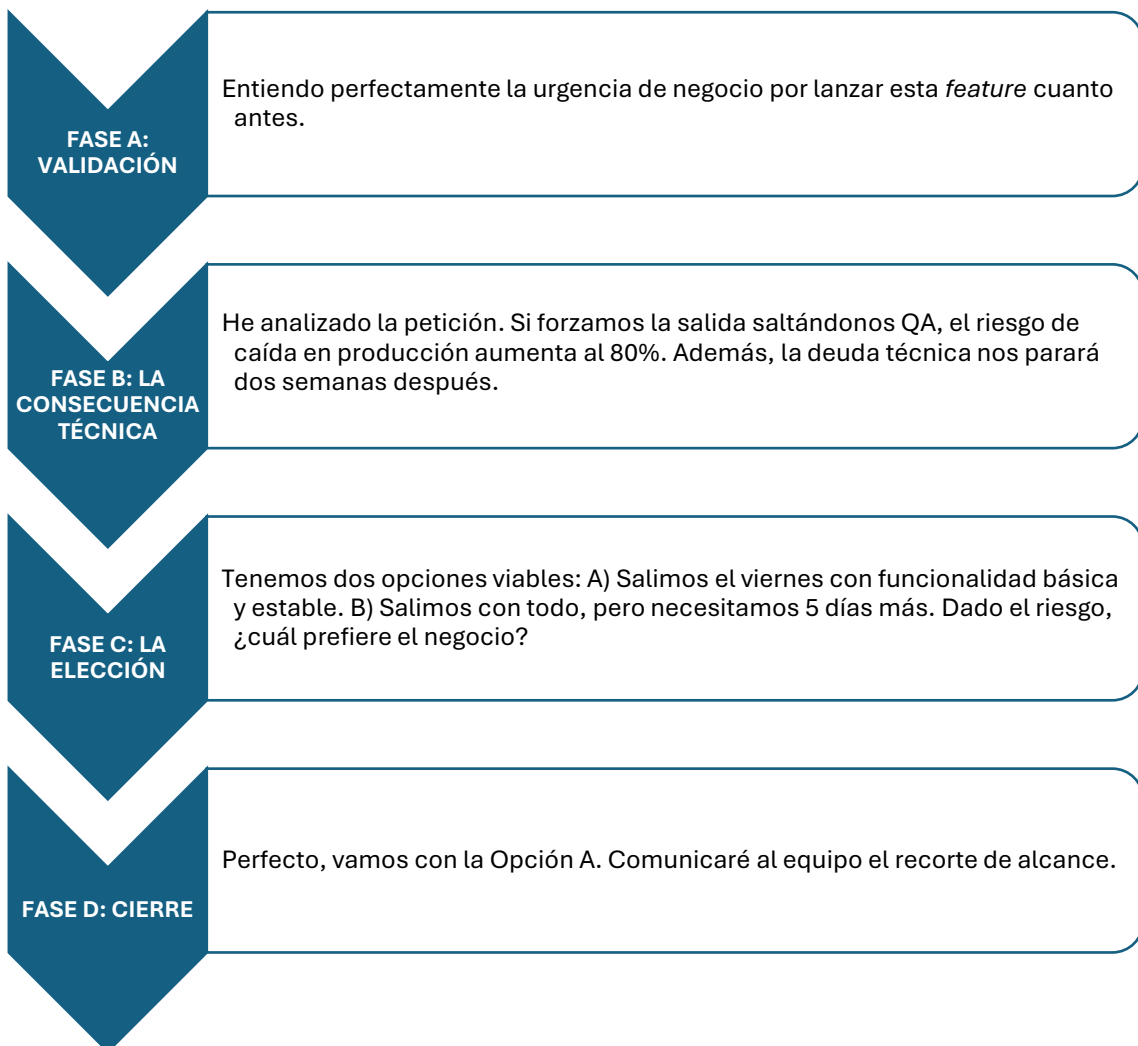
Piden una funcionalidad para "ayer" o salir a producción sin testear.

- **Tu bloqueo:** "Si digo que no, pensarán que no soy capaz. Soy un 'Yes-man' por miedo."

2. LA PREPARACIÓN (Backstage)

- **Objetivo:** Negociar con autoridad basada en riesgos técnicos. Proteger al equipo.

3. EL ALGORITMO DE LA CONVERSACIÓN (Script)



ACOTACIONES DEL DIRECTOR

- **Tono:** "Poker Face". Neutral y desapegado. Eres un consultor del tiempo: "Si salimos hoy, hay tormenta". No es culpa tuya, es el clima.
- **Lenguaje Corporal:** Manos visibles sobre la mesa, espalda recta. No dudes.

ESCENARIO 5: EL "LEGACY CODE" EMOCIONAL

(Resistencia al Cambio)

1. EL DIAGNÓSTICO (El Bug)

Hay que cambiar de tecnología/metodología y un veterano dice: "Siempre se ha hecho así".

- **Tu bloqueo:** "Tiene más experiencia que yo. Me da pereza discutir."

2. LA PREPARACIÓN (Backstage)

- **Objetivo:** Convertir al detractor en aliado. Validar el pasado para vender el futuro.

3. EL ALGORITMO DE LA CONVERSACIÓN (Script)



ACOTACIONES DEL DIRECTOR

- **Estrategia:** Judo Mental. No empujes contra él. Únete a su fuerza ("tienes razón, lo viejo funciona") y redirígela.
- **Tono:** De admiración y respeto profesional.

¿NECESITAS MÁS QUE UN GUIÓN?

Cuándo pasar del "Manual" al "Entrenamiento"

Espero que estos marcos de conversación te den la seguridad para afrontar esa charla que has estado posponiendo.

Sin embargo, soy ingeniero y sé que a veces, por muy bueno que sea el manual, la avería es sistémica.

- ¿Te sientes solo en tu rol de líder?
- ¿El conflicto en tu equipo es crónico y no puntual?
- ¿Sientes que te falta autoridad natural más allá del cargo?

El PDF es una herramienta potente, pero el **Coaching** es la transformación.

TU "RETURN ON INVESTMENT" (ROI)

Quiero premiar tu iniciativa de querer mejorar. Por eso, el importe que has pagado por esta guía es totalmente **REEMBOLSABLE** si decides trabajar conmigo.

Si contratas una **Sesión Individual de Coaching** o un **Proceso de Coaching**, te descontaré los **19€** de este producto del precio final. Básicamente, esta guía te habrá salido **gratis**.

¿Hablamos?

No dejes que los "bugs" de gestión se coman la productividad de tu equipo.

 *Agenda una sesión exploratoria de 15 minutos gratuita y sin compromiso y menciona que tienes la guía "Cuadernos de un Coach Técnico".*

- [Agendar con calendly](#)
- [Envíame un mail](#)
- [Envíame un whatsapp](#)