LEAD AS COACH

KIT GRATUITO PARA MANDOS

Kit de coaching para mandos

Un recurso práctico para tu próxima reunión 1:1.

1	25	6	1	15
Mapa de conversación: TGROOW	Preguntas de coaching por etapa	Ejemplos del día a día	Plantilla de conversación imprimible	Puntos de autoevaluación

LEADASCOACH.COM/ES

EMPIEZA AQUÍ

Lidera con preguntas. Mantén la responsabilidad.

Cuando alguien de tu equipo te trae un problema, tu primer impulso puede ser resolverlo. Este kit te ayuda a elegir cuándo dar dirección, cuándo compartir tu experiencia y cuándo apoyar el propio pensamiento de la otra persona.

Usa el mapa de conversación TGROOW, elige las preguntas que encajan con la situación y acordad un siguiente paso realista. Ten a mano la plantilla y la lista de autoevaluación mientras practicas.

CÓMO USARLO

1. Elige una conversación próxima en la que la persona tenga conocimiento del tema y margen para explorar.
2. Aclara los límites de decisión y acordad qué haría útil la conversación.
3. Escoge algunas preguntas del banco. Escucha la respuesta antes de decidir qué preguntar después.
4. Acordad acción, apoyo y seguimiento. Usa la lista para reflexionar después.

QUÉ ENCONTRARÁS

- **Página 2** · El mapa de conversación TGROOW
- **Páginas 3–4** · 25 preguntas por etapa
- **Páginas 5–6** · Seis ejemplos del día a día
- **Página 7** · Plantilla de conversación imprimible
- **Página 8** · Lista de autoevaluación y siguientes pasos

ELIGE EL TIPO DE APOYO ADECUADO

Dirigir

Cuando la persona necesita información, un estándar claro, una instrucción urgente o una decisión que te corresponde a ti.

Mentorizar

Cuando tu experiencia puede ayudar. Di que ofreces una perspectiva y pregunta si quiere escucharla.

Hacer coaching

Cuando hay una elección real y la persona tiene el conocimiento y la capacidad para explorarla. Tu autoridad sigue formando parte de la conversación.

Este kit es una ayuda para practicar. No es una evaluación validada, no sustituye al apoyo profesional ni acredita una certificación de coaching. Los ejemplos son escenarios didácticos ilustrativos.

EL MARCO

El mapa de conversación TGROOW

El marco de Coaching-Powered Leader (TGROOW: iniciales en inglés de las seis etapas). Úsalo como guía, no como guion, y vuelve atrás cuando algo nuevo cambie el problema.

Tema

Acordad el foco. Si aparecen varios temas, ayuda a la persona a elegir por dónde empezar.

«¿En qué te gustaría centrarte hoy?»

Cuidado con: elegir tú el tema antes de entender qué le importa.

Objetivo

Acordad con qué quiere irse la persona. Un tema todavía no es un resultado.

«¿Qué haría que esta conversación te resultara útil?»

Cuidado con: explorar antes de acordar cómo sería el avance.

Realidad

Entiende los hechos, los supuestos, lo que ya se ha intentado y lo que ya funciona.

«¿Qué sabes y qué estás suponiendo?»

Cuidado con: tratar una interpretación como un hecho, o mirar solo las dificultades.

Opciones

Explora posibilidades antes de decidir: pedir apoyo, información o dejar trabajo menos prioritario.

«¿Qué más podrías probar?»

Cuidado con: ofrecer tu respuesta favorita antes de que haya explorado alternativas.

Obstáculos

Analiza las limitaciones e identifica qué necesita apoyo o una decisión de la dirección.

«¿Qué limitaciones necesitan una decisión o el apoyo de otra persona?»

Cuidado con: suponer que falta confianza cuando falta capacidad o autoridad.

Camino a seguir

Acordad acción, plazos, apoyo y revisión. Recoged también el aprendizaje.

«¿Qué vas a hacer ahora y qué apoyo necesitas de mí?»

Cuidado con: una intención vaga, o un compromiso que depende de recursos que no has dado.

PRACTÍCALO EN DIRECTO

Aprende TGROOW con práctica real

Coach Edition, nuestra formación acreditada ICF Nivel 1: 60 horas online, grupos en español en 2027.

Ver fechas y precio | Reserva una llamada

25 preguntas de coaching

Haz una pregunta cada vez. Son opciones entre las que elegir, no una secuencia que completar. Deja que las respuestas guíen tu siguiente pregunta.

Tema

01 ¿En qué te gustaría centrarte hoy?

02 ¿Qué parte de esta situación te importa más ahora mismo?

03 De los temas que has mencionado, ¿por dónde sería más útil empezar?

Objetivo

04 ¿Qué haría que esta conversación te resultara útil?

05 ¿Qué te gustaría tener más claro al final?

06 ¿Cómo sabrás que hemos avanzado?

07 ¿Qué resultado sería realista para el tiempo que tenemos?

Realidad

08 ¿Qué está pasando ahora mismo?

09 ¿Qué has intentado ya y qué ocurrió?

10 ¿Qué sabes y qué estás suponiendo?

11 ¿Qué está funcionando sobre lo que podrías construir?

12 ¿Qué parte de esto está en tu mano?

RECORDATORIO DE ESCUCHA

Devuelve lo que has entendido e invita a corregirte: «Te sientes cómodo con la parte técnica, pero no tienes claro quién puede aprobar el cambio. ¿Lo he entendido bien?»

Deja tiempo para pensar. Si alguien hace una pausa, pregunta qué le ayudaría, en lugar de suponer que el silencio significa acuerdo o confusión.

25 preguntas de coaching

Opciones

13 ¿Qué opciones ves?

14 ¿Qué más podrías probar?

15 ¿Qué te plantearías si tu primera opción no estuviera disponible?

16 ¿Quién podría ayudarte a ver otra posibilidad?

17 ¿Qué ganas y qué pierdes con cada opción?

Obstáculos

18 ¿Qué podría impedir tu opción preferida?

19 ¿Qué limitaciones necesitan una decisión o el apoyo de otra persona?

20 ¿Qué te ayudaría a resolver el obstáculo que has identificado?

21 ¿Qué tiene que cambiar para que este plan sea realista?

Camino a seguir

22 ¿Qué vas a hacer ahora y cuándo?

23 ¿Qué apoyo necesitas de mí?

24 ¿Cómo te gustaría que revisáramos el avance?

25 ¿Qué has aprendido que quieras llevar a la próxima situación?

COMPARTIR UNA OBSERVACIÓN

Ofrece algo concreto y abierto a corrección: «Has descrito tres decisiones que estás esperando que tome otra persona. ¿Qué te llama la atención de eso?»

Evita etiquetas como «Evitas la responsabilidad». Si no se ha cumplido un estándar, da un feedback de gestión claro en lugar de esconderlo en una pregunta.

EJEMPLOS DEL DÍA A DÍA · 1 DE 2

Rendimiento, desarrollo y conflicto

Escenarios didácticos ilustrativos, no casos de clientes ni resultados del programa.

1 · Una persona con bajo rendimiento

Alguien del equipo ha incumplido dos fechas de entrega. Empieza explicando los compromisos incumplidos, su impacto y el estándar exigido. Comprueba si las expectativas estaban claras y si los recursos eran suficientes.

Si el coaching encaja, acordad un foco: «¿Qué te ayudaría a entender por qué sigue pasando esto?» Explora cómo planifica, qué interrumpe la entrega y cuándo avisa de los riesgos. Generad opciones y analizad obstáculos antes de acordar un cambio concreto y una fecha de revisión.

Posible siguiente paso: la persona avisa de los riesgos en la planificación semanal; tú aclaras la vía de escalado y revisáis juntos las entregas.

Límite: el coaching no sustituye a la gestión del desempeño. Sé transparente sobre los estándares y sobre cualquier proceso formal.

2 · Una persona de alto rendimiento

Alguien muy valioso quiere más responsabilidad, pero no sabe concretar un paso de desarrollo. Acordad qué quiere entender antes de asignarle más trabajo.

Explora qué le da energía, dónde quiere crecer y qué experiencia necesita. Las opciones pueden ser liderar una tarea transversal, desarrollar una habilidad u observar otro rol. Comprueba su capacidad y sus accesos antes de elegir un experimento.

Posible siguiente paso: propone un encargo de desarrollo; acordáis el tiempo que le dedicará y el feedback que recibirá.

Límite: rendir mucho no debe significar absorber la carga de otros. El desarrollo necesita espacio y apoyo.

3 · Conflicto entre compañeros

Alguien describe a un compañero como «imposible». Explora qué ha pasado realmente y separa hechos de interpretaciones. Pregunta cómo sería una relación que funcione y qué está en su mano.

Las opciones pueden ser preparar una conversación directa, aclarar responsabilidades o pedirte ayuda con una decisión del equipo.

Posible siguiente paso: prepara una conversación sobre los traspasos de trabajo; tú aclaras quién es responsable de las tareas compartidas.

Límite: el acoso, la discriminación y otras situaciones graves requieren el proceso adecuado de la organización, no un ejercicio de coaching.

Aprendizaje, responsabilidad y carga de trabajo

4 · Una persona recién incorporada

Una nueva compañera pregunta una y otra vez cómo gestionar las peticiones de clientes. Primero comprueba si conoce el proceso y entiende hasta dónde puede decidir.

Explica la información que le falta o muéstrale cómo se hace. Después, haz coaching sobre la aplicación: «¿Qué parte de esta petición encaja en el proceso y qué parte necesita aclaración?»

Posible siguiente paso: gestiona la próxima petición rutinaria con el proceso y te trae la parte que no conoce.

Límite: las instrucciones esenciales van primero. Retenerlas no genera autonomía.

5 · Alguien que te pide que resuelvas el problema

Una persona con experiencia te pregunta: «¿Qué hago con este proveedor?» Comprueba qué apoyo necesita: «¿Buscas una decisión mía, información que no tienes o ayuda para pensar tus opciones?»

Si la decisión te corresponde, tómala. Si quiere explorar, acordad un resultado y revisad su análisis, sus opciones y sus obstáculos.

Posible siguiente paso: decide cómo abordar al proveedor; tú confirmas su margen de decisión y a quién escalar.

Límite: no debería tener que adivinar si tiene permiso para actuar.

6 · Una persona desbordada

Alguien te dice: «No sé cómo voy a sacar todo esto adelante». Comprueba si quiere explorar ahora la carga de trabajo. No lo conviertas en una lección sobre resiliencia.

Tema y objetivo: centraos en las entregas de esta semana y salid con prioridades realistas. **Realidad:** el trabajo requiere cuatro días; tiene dos. **Opciones y obstáculos:** aplazar trabajo, compartir la preparación o reducir el alcance; identificad qué cambios necesitan tu decisión.

Camino a seguir: «Hoy confirmo qué se puede aplazar. Tú preparas el trabajo del cliente con el alcance revisado. Lo revisamos mañana».

Límite: las decisiones sobre la carga de trabajo son tuyas. El coaching nunca debe servir para que alguien acepte exigencias inasumibles.

PARA TUS MANDOS

¿Quieres que tus mandos lo practiquen juntos?

Coaching-Powered Leader: Manager Edition es un programa de 37 horas sin diapositivas para mandos de línea, en español, presencial en EMEA u online.

Ver la Manager Edition | Reserva una llamada

IMPRÍMELO Y ÚSALO

Plantilla de conversación

Prepara la conversación y recoge las acciones acordadas sin convertirla en un formulario. Guarda las notas según las normas de privacidad de tu organización.

Fecha y contexto

Antes de empezar · ¿Encaja el coaching? ¿Qué está fijado y qué puede decidir la persona?

Tema · ¿En qué acordamos centrarnos?

Objetivo · ¿Qué haría útil la conversación? ¿Cómo reconoceremos el avance?

Realidad · ¿Qué hechos, supuestos y recursos importan?

Opciones · ¿Qué respuestas posibles hemos explorado?

Obstáculos · ¿Qué necesita atención, información o una decisión de otra persona?

Camino a seguir · ¿Qué hará la persona y cuándo? ¿Qué aportaré yo?

Revisión y aprendizaje · ¿Cuándo lo revisamos? ¿Qué aprendizaje nos llevamos?

REFLEXIONA

Lista de autoevaluación de coaching

Úsala antes y después de una conversación. Marca lo que puedas confirmar con honestidad y elige una habilidad para practicar la próxima vez. Es una herramienta de reflexión, no una nota.

ANTES

- [ ] He comprobado si encaja el coaching, la dirección o el mentoring.
- [ ] Sé explicar los requisitos fijos y el margen de decisión de la persona.
- [ ] Sé explicar el propósito y los límites de la confidencialidad.
- [ ] He apartado las distracciones y he detectado mis propios supuestos.

AL FINAL Y DESPUÉS

- [ ] La persona eligió un siguiente paso realista dentro de su margen.
- [ ] Acordamos plazos, apoyo y una forma de revisar el avance.
- [ ] Sé qué decisiones y compromisos necesito asumir.
- [ ] Pusimos nombre al aprendizaje que nos llevamos.
- [ ] Haré el seguimiento y revisaré mi propia conducta.

DURANTE

- [ ] Acordamos el tema y un resultado útil.
- [ ] Escuché para comprender y comprobé mis interpretaciones.
- [ ] Hice una pregunta cada vez, sin disfrazar consejos.
- [ ] Separamos hechos, supuestos y limitaciones.
- [ ] Compartí observaciones sin etiquetar a la persona.
- [ ] Exploramos opciones y los obstáculos que importan.

Algo que practicaré la próxima vez

DA EL SIGUIENTE PASO

Sigue desarrollando tu coaching

Para mandos: Coaching-Powered Leader: Manager Edition, 37 horas de práctica para mandos de línea.
Para ser coach: Coaching-Powered Leader: Coach Edition, nuestra formación acreditada ICF Nivel 1, 60 horas online, con grupos en español. Completar el programa y obtener una credencial individual de ICF son pasos distintos.

Coach Edition en español | Manager Edition | Reserva una llamada con Lassi