

Coaching Ágil

Índice

1	Coaching Ágil.....	4
2	Características del Coach Ágil.....	6
2.1	Valores del coach ágil.....	6
2.2	Mentor.....	7
2.3	Facilitador.....	8
2.4	Maestro.....	8
2.5	Solucionador de problemas.....	8
2.6	Navegador de conflictos.....	9
2.7	Conductor de colaboración.....	9
3	La Parte Humana.....	10
3.1	Motivando a las personas.....	10
3.2	Autoorganización.....	12
3.3	Maestría personal.....	12
3.4	Maestría.....	13
3.5	Empoderamiento.....	13
3.6	Líder servicial.....	14
3.7	Los tres niveles de escucha.....	15
4	Alto Rendimiento.....	15
5	Conclusiones.....	16

6 Bibliografía..... 17

Red SUMMA ©

Objetivos



1 Coaching Ágil

En el año 2009 el director de operaciones de una compañía de aviación decidió probar algo conocido como “*agile*” y asignó a dos de sus gerentes para transformar sus respectivas organizaciones y hacerlas ágiles. Uno de los gerentes (Manuel) compró libros sobre Scrum y los repartió a sus líderes y empleados para que los leyeran en el transcurso de una semana y aplicaran lo que el libro indica a partir de la siguiente semana. El otro gerente (Bruno) tomó un curso sobre gestión ágil en general y leyó artículos sobre el mismo tema además de haber tomado cursos de Scrum y Kanban.

Dos semanas después de la orden del director los equipos de Manuel comenzaron a hacer Scrum. Mientras, no fue hasta el fin del primer mes que Bruno habló con sus equipos sobre el tema durante una reunión de dos horas para entonces enviar a sus líderes técnicos a tomar los mismos cursos que él tomó.

Durante la primera reunión mensual con el director, Manuel mostró orgullosamente un informe de avance y fotos de los tableros de Scrum, indicando que, aunque era muy temprano para dar resultados sus equipos ya estaban

haciendo ágil. Bruno informó que finalmente tenía una idea de qué se trata ágil, que tenía a sus líderes en cursos sobre tres temas de agilidad y que el trabajo con los equipos se iniciaría dos semanas después. El director permitió que ambos equipos continuaran, sin sugerir cambios de estrategia pues le pareció bien esperar a ver el resultado de ambos.

Dos meses después, el equipo de Manuel estaba teniendo dificultad cumpliendo con sus objetivos y estaba bajo mucha presión por parte de su Product Owner y de sus Scrum Masters, quienes diariamente monitoreaban el avance de las historias de usuario en los tableros. El PO tenía que intervenir con el equipo frecuentemente para ajustar las historias de usuario y el SM insistía en la terminación de las historias. Los miembros del equipo se dedicaban de tiempo completo a trabajar en sus cubículos con la excepción de sus reuniones diarias de Scrum.

El equipo de Bruno operaba de una forma relajada donde algunas operaciones se hacían bajo Scrum y otras bajo Kanban. Los POs se dedicaban a interactuar con el cliente y se estaban disponibles para aclarar dudas de los equipos y revisar el trabajo resultante por lo menos dos veces por semana. Los SMs coordinaban las actividades (reuniones definidas dentro de Scrum o Kanban, interacciones con el PO y el cliente) y apoyaban al equipo en la medida necesaria. El enfoque de todos era en la calidad de la entrega aún si no todas las tareas eran terminadas. Uno de los líderes (Arturo) se fascinó mucho con el agilidad y asumió el rol de agile coach. Su dedicación se enfocaba en apoyar a todos en los diversos temas para asegurar que se adaptaran y aplicaran correctamente dentro de las particularidades de su ambiente y los proyectos, funcionando como guía y como la persona que directamente, y mediante los POs y SMs, mantenían a los equipos motivados y enfocados.

Conforme los meses transcurrieron, Bruno y el director se reunían una hora cada dos semanas para que Bruno le explicara al director qué es el agilidad y de qué manera él, como director, debe fomentarlo hacia otras áreas de la empresa y cómo debe aplicarlo en su toma de decisiones para asegurar que sus gerentes y las operaciones estén alineadas con la visión de la empresa.

Para finales del quinto mes el director pidió a Bruno que aconsejara a Manuel, pues las entregas de Bruno estaban arriba de las expectativas mientras que Manuel seguía entregando, aunque a tiempo, con baja calidad y algunos miembros de sus equipos habían renunciado.

En ese caso, **el rol de agile coach no fue tan solo el de Arturo sino también el de Bruno y el del director.**

Tomando en cuenta de nuevo el **modelo de Cynefin** visto en la clase 3 capítulo 1, sabemos que la mayoría del trabajo de conocimiento se encuentra dentro del dominio Complejo, donde la creatividad es la actividad más frecuente e importante. También sabemos que en el dominio Complicado es donde se hace el mayor uso de expertos para determinar las diversas rutas de acción y por lo tanto se requiere de ingenio. **¿De qué manera puede un coach ágil hacer que el agilismo sea adoptado correctamente?**

- **Produciendo productos útiles.**
- **Haciéndolo efectivamente dentro de los retos de ambientes complejos y complicados.**
- **Mejorando la calidad de vida laboral.**

Algunas personas pueden pensar que el agilismo es fácil, a otras les puede parecer que es un pretexto para hacer las cosas de manera informal y que por lo tanto no es aplicable en su organización. Ambas impresiones son incorrectas. **El agilismo es más ligero y simple que las formas tradicionales de gestionar y generar valor, pero es difícil de adoptar porque requiere de cambios de formas tanto de actuar como de pensar. El Agilismo requiere de un alto grado de disciplina tanto de parte de los miembros de los equipos como de los líderes.**

La alta visualización del agilismo es una de las razones por las que funciona. Esa transparencia puede sentirse como amenaza para algunas personas cuando en realidad es una gran ventaja pues ayuda a evitar que aquello que termina ocultándose suceda.

2 Características del Coach Ágil

2.1 Valores del coach ágil

El agile coach es una persona que **vive el agilismo** como un estilo de vida dentro y fuera de la oficina mediante su forma de pensar y de

Valores del coach agile

Apertura

Transparencia

Humildad

El agile coach ayuda a que se produzcan productos útiles efectivamente dentro del dominio de trabajo de conocimiento al mismo tiempo que mejora la calidad de vida laboral.

El agilismo requiere de cambios de forma de pensar y actuar.

El agilismo requiere de un alto grado de disciplina.

su comportamiento. **No se trata de técnicas.** [ADKINS]

El coach ágil se abre enteramente ante todos. Una de las características que las personas aprecian más de los buenos líderes es su **apertura**. Cuando las personas ven al líder como un ser humano con virtudes y defectos, con fortalezas y vulnerabilidades el nivel de lealtad crece.

Siendo **transparente** el coach ágil incrementa el nivel de confianza de quienes le rodean y de toda otra persona que interactúa con él, pues saben que todo y a todos se les tratará de manera justa.

Ser **humilde**, darle a los demás el crédito de los éxitos y asumir uno la responsabilidad de las fallas hace al agile coach una persona mucho más capaz de llevar a todos y los proyectos al éxito.

Cualquier persona puede asumir el rol de agile coach formal o informalmente. El rol de agile coach no es mutuamente exclusivo con otros roles. El agile coach es multidisciplinario, de mente abierta, adopta y adapta, es un apoyo tanto para los equipos como para la organización y combina diversas técnicas de gestión, mediación, facilitación, coaching, resolución de conflictos y motivación.

Ser gerente de proyectos, por ejemplo, es un puesto o una responsabilidad, pero no un rol.

2.2 Mentor

Como un mentor, el coach agile trabaja a dos niveles: grupal e individual [ADKINS]. Al inicio del proyecto ayuda al equipo a motivarse, enfocarse y comprometerse en el proyecto, transmitiendo también nuevo conocimiento de ser necesario. Durante el proyecto el coaching toma un modo primordialmente individual para ayudar a que las personas eleven su nivel de excelencia o evitar que lo reduzcan. Al final del proyecto el coach agile facilita las conversaciones para llegar a conclusiones y acuerdos, y para aprender unos de los otros.

Durante las entregas el coaching es de carácter educativo y de aprendizaje. Es posible también hacer coaching grupal e individual. El fin es maximizar el impacto positivo.

El mentor opera a nivel grupal e individual.

2.3 Facilitador

El facilitador guía las interacciones para que se enriquezcan

Como facilitador el coach agile le da al equipo el espacio y el momento de hacer aportaciones tales como innovaciones e ideas de mejoras [ADKINS]. El coach **guía las discusiones para que se enriquezcan**. Permite auto-organización para que las aportaciones fluyan libremente.

El modo de facilitación depende de la actividad. La reunión diaria de Scrum requiere de mínima, o a veces ninguna, intervención. La planificación del sprint requiere saber el alcance y el estado de avance del proyecto para ayudar a que se establezcan metas realistas para establecer enfoque. En la revisión del sprint el coach es más un espectador que un interventor y ofrece algunas ideas orientadas al equipo y al cliente. Durante la retrospectiva el rol es como facilitador.

La facilitación ocurre en general en toda intervención e interacción y es a criterio y experiencia determinar y detectar el momento para hacerlo.

2.4 Maestro

El maestro forma individuos, incluyendo coaches

Como maestro, el agile coach debe **instruir cuando forma equipos** haciéndoles saber el proceso, acerca del trabajo por hacer y acerca del equipo mismo. Conocerse como individuos y como equipo es importante para generar cohesión.

Como maestro y trabajando en conjunto con el equipo una actividad importante es **crear la visión compartida del equipo**, sus valores, sus reglas, logística y forma de resolución de conflictos [ADKINS].

Nuevos miembros agregados a lo largo del proyecto o a la organización también deben ser instruidos por el agile coach.

Los roles deben ser instruidos continuamente conforme sea necesario.

La instrucción es continua

La enseñanza también se hace hacia agile coaches para que sirvan como buldóceres eliminando impedimentos, como pastores guiando al equipo en la práctica del agilismo, como líder servicial y como guardianes de calidad y rendimiento.

2.5 Solucionador de problemas

El solucionador detecta situaciones en procesos, calidad, rendimiento y dinámica de equipos

Como solucionador de problemas, el agile coach debe **detectar situaciones a nivel de proceso, de calidad y rendimiento, y de la dinámica de los equipos** [ADKINS].

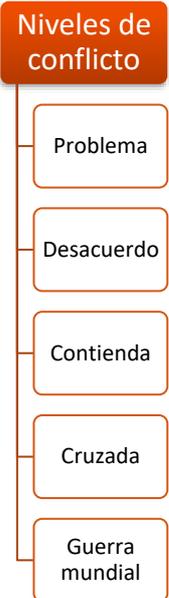
Si se cuenta con más de un coach agile entonces es recomendable que se **reúnan y trabajen de manera conjunta para resolver los problemas**. También es recomendable apoyarse del mindset lean agile (valores y principios) y usarlos como guía para figurar qué hacer.

Los problemas deben ser tratados de inmediato y directamente.

2.6 Navegador de conflictos

Lyssa Adkins [ADKINS] identifica cinco niveles de conflicto:

- Nivel 1. **Problema a resolver**. Ocurre cuando hay colaboración, la información se comparte y cuando el lenguaje usado es abierto y basado en hechos. Busca una situación donde todos ganan y se obtiene un consenso.
- Nivel 2. **Desacuerdo**. Ocurre cuando la protección individual impera sobre la colaboración y cuando el lenguaje se abre a interpretación y es defensivo. Brinda soporte para empoderar ambas partes para resolver el problema y establece el sentido de seguridad.
- Nivel 3. **Contienda**. Ganar impera sobre resolver y el lenguaje incluye ataques personales. Permite que los diversos puntos de vista sean expuestos y haz negociación basada en hechos
- Nivel 4. **Cruzada**. El foco es proteger a su propio grupo y el lenguaje es ideológico. Funciona como canal de comunicación entre las partes hasta que la situación baje a nivel 3 para entonces actuar con ambos partidos conjuntamente.
- Nivel 5. **Guerra mundial**. El foco es destruir al otro y cuando o bien no hay lenguaje o el lenguaje es basura. Haz lo que sea necesario para prevenir que daños sean generados.



2.7 Conductor de colaboración

Como conductor de colaboración, el agile coach debe llevar a cabo la **transición de cooperación a colaboración**. Es decir, a nivel de individuos el coach:

- **Forma colaboradores individuales** (responsabilidad individual [AVERY]) enseñándoles habilidades individuales necesarias para poder cooperar bien con otros.
- **Establece una zona de colaboración.**
- **Fomenta un excedente de ideas.**

El coach fomenta una atmósfera donde las personas se sienten libres para expresarse sin reserva, donde el modo es constructivo y no destructivo, donde todos tienen voz y todos son escuchados, donde hay alta colaboración y alta confianza.

El coach les ayuda a desatorarse y a tomar el trabajo con seriedad sin tener que ser serios o tomarse a sí mismos en serio.

3 La Parte Humana

3.1 Motivando a las personas.

La motivación es la razón detrás de la cual las personas se comportan de una cierta manera. En los ambientes laborales, líderes (su mayoría) creen que la razón más fuerte para que las personas hagan su trabajo son los incentivos económicos. Esta premisa es limitada y mínimamente aplicable en trabajo de conocimiento.

Deming, en su sistema de conocimiento profundo enfatiza que utilizar dinero como el incentivo genera más efectos negativos que positivos [DEMING]. **El dinero es un motivador extrínseco, así como cualquier otro incentivo tangible, y aunque efectivamente hace que la persona trabaje con más empeño también genera competencias, envidia y distracción.** En trabajo de conocimiento perseguimos que las personas colaboren y se comuniquen, pero el sentido de competencia de la motivación extrínseca funciona en forma exactamente opuesta. Aún más se ha demostrado mediante numerosos estudios llevados a cabo durante décadas que **en el trabajo creativo entre mayor es el incentivo de dinero el resultado es peor y toma más tiempo llevarse a cabo** [PINK].

El incentivo extrínseco funciona en trabajo manual tal como en manufactura.

La motivación es la razón por la que una persona actúa de una cierta manera.

La motivación extrínseca es efectiva en labor no creativa.

La motivación intrínseca es efectiva en labor creativa.

La motivación intrínseca tiene que ver con la satisfacción personal de lograr algo.

La razón detrás de esta diferencia radica en que la motivación extrínseca ayuda en labor que no requiere de creatividad y donde competencia es una ventaja. En trabajo creativo se convierte en una distracción y donde se requiere de colaboración genera separatismo.

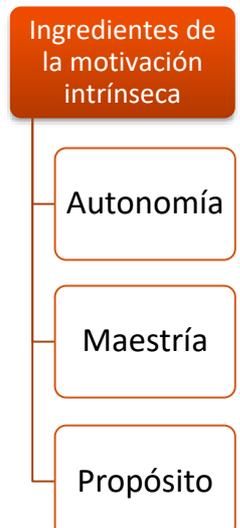
La motivación intrínseca es adecuada en trabajo de conocimiento porque facilita el enfoque en la creatividad, la solución de problemas y la colaboración. La motivación intrínseca tiene que ver con la satisfacción personal que se obtiene como resultado de generar y entregar el valor mismo. El orgullo de las personas de ser parte del equipo que generó el producto, lo agradable que es trabajar para un cierto líder, para una cierta empresa o para algún proyecto en particular. La búsqueda por excelencia profesional y el ser parte de algo que beneficia a las personas es un motivador más fuerte e importante.

Claro que es importante que desde el punto de vista material las personas tengan un salario, prestaciones y ambiente de trabajo digno. Es mejor darles a las personas un buen salario y no darles bonos que darles un salario apenas suficiente e intentar motivarlos con bonos. Esa estrategia probablemente funcionaría el primer año que se implementa, pero en años posteriores se convierte en una charada.

Organizaciones que han utilizado bonos por muchos años tal que ha pasado a formar parte de su cultura, y donde eliminar bonos resultaría en una reacción difícil de reparar se puede cambiar la política base a una basada en la entrega exitosa de valor final al cliente en lugar de ser basada en logros individuales, parciales o locales. Ese cambio de estrategia motiva colaboración y reduce la actividad en silos.

Los tres ingredientes clave para la motivación son Autonomía, Maestría y Propósito [PINK]. Una estrategia de recompensa y castigo es enteramente inefectiva porque:

- Desgarran a las personas de su motivación intrínseca
- Reducen productividad
- Desvanecen creatividad
- Dificultan buen comportamiento
- Invitan a hacer trampa y otros comportamientos no éticos para poder obtener el “beneficio”
- Pueden hacerse adictivos



- Fomentan pensar en metas a plazo corto

3.2 Autoorganización

La autonomía se define como el derecho o condición de autogobierno. En el agilismo se dice que los equipos deben ser autoorganizados.

Autoorganización que no es indicativo de que se les dé rienda suelta a los equipos. Lo que sí nos indica es que la efectividad de los equipos de trabajo se incrementará en **la medida en la que exista menos control sobre cómo interactúan y cómo hacen su trabajo**. Esto último no es indicativo de que pueden hacer cualquier cosa y de hecho indica que es indispensable que figuren una forma efectiva de trabajo y que tienen la responsabilidad de investigar y estudiar distintas estrategias para entonces ellos generar una que les haga altamente efectivos. Esa forma de autoorganización debe madurar y evolucionar continuamente. El coach ágil debe ayudarlos continuamente en ese proceso de descubrimiento y evolución.

La motivación intrínseca emerge cuando las personas tienen autonomía sobre las cuatro T's [PINK]:

- **Su Tiempo**
- **Su Tarea**
- **Su Técnica**
- **Su Team (Equipo)**

Las 4 T's de autonomía

Tiempo

Tarea

Técnica

Team

3.3 Maestría personal

Es obvio que un modus operandi de **comando-y-control es fundamentalmente incompatible con el del agilismo**. El agile coach continuamente hace introspección sobre su habilidad de [ADKINS]:

- Reaccionar con calma a los conflictos
- Ser un líder servicial
- Tratas sus propias respuestas emocionales

Comando y control es fundamentalmente incompatible con el agilismo.

- Determinar cuánto comando-y-control aun corre por sus venas para entonces poder deshacerse de él
- De ayudar al equipo a responder adecuadamente a situaciones de estrés
- Escuchar y hablar adecuadamente
- Estar con sus equipos

3.4 Maestría

Todos hemos sido testigos de maestría en una forma u otra. Cuando vimos a Michael Jordan jugar al baloncesto, cuando vimos a Yo-Yo Ma tocar el cello, cuando escuchamos a Diana Damrau cantar el aria de la Reina de la Noche de la obra La Flauta Mágica de Mozart y Picasso haciendo sus trazos. Su arte lo ejecutan de una forma sumamente fluida y natural tal que parece increíblemente fácil e increíblemente complejo al mismo tiempo.

Según Daniel Pink [PINK], Maestría tiene tres leyes:

- **Maestría es una forma de pensar.** Aprendizaje más que metas de rendimiento y el esfuerzo de ser mejor en algo.
- **Maestría es un dolor.** No es fácil llegar a ser muy bueno en algo.
- **Maestría es una asíntota.** Es algo que perseguimos y nos esforzamos por lograr, pero nunca lo alcanzamos. Este entendimiento es lo que lleva a los grandes a nunca dejar de ser mejores día con día

Las 3 leyes de Maestría

Forma de pensar

Dolor

Asíntota

3.5 Empoderamiento

Las personas tienen la autoridad necesaria para poder lograr las metas del Proyecto [ADKINS]. El empoderamiento es distinto dependiendo del contexto y del rol. Existe también empoderamiento grupal tal como el del equipo ágil.

- Tienen la **libertad de tomar las decisiones** pertinentes a su contexto y de recomendar acciones y mejorar en partes del proyecto fuera de su alcance directo.
- Confían en su **capacidad de resolver los problemas** que confrontan a lo largo del camino (entendiendo la diferencia entre terminar el trabajo a costa de lo que sea y ser exitosos).

- Se **adueñan de sus decisiones** y compromisos con responsabilidad y no bajo obligación.
- **Operan a modo de consenso** y sus desacuerdos son tratados de manera constructiva.

Propósito.

Propósito es el contexto dentro del cual la autonomía y la maestría operan.

Sin un servicio hacia un valor los beneficios de la autonomía y la maestría no llegan a su máximo efecto.

3.6 Líder servicial.

El término liderazgo servicial fue acuñado por Robert Greenleaf en 1970 [GREENLEAF] donde lo define como algo que se **“inicia con el sentimiento natural en el que uno desea servir, seguido de la elección consciente de aspirar a liderar y donde las necesidades de más alta prioridad de las personas son servidas”**.

“La prueba es hacer que aquellos servidos crezcan como personas, hacer que estén más sanos, más sabios, más libres, más autónomos y más probables de convertirse en serviciales ellos mismos”.

Los elementos del líder servicial son [SPEARS & LAWRENCE]:

- **Escuchar perceptivamente lo que otros dicen.**
- **Aceptar a otros y tener empatía por ellos.**
- **Tener prospectiva e intuición.**
- **Tener conciencia y percepción.**
- **Tener poder alto de persuasión.**
- **Ser capaz de conceptualizar y comunicar los conceptos.**
- **El líder servicial reconoce que el liderazgo servicial se inicia con el deseo de cambiarse a sí mismo.**

Elementos del líder servicial

Escucha

Aceptación y empatía

Prospectiva e intuición

Concientización y percepción

Poder de persuasión

Conceptualización

Cambiarse a sí mismo

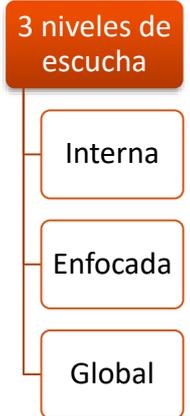
Propósito es el contexto dentro del cual la autonomía y la maestría operan

Liderazgo servicial: el deseo de servir y la elección de liderar

3.7 Los tres niveles de escucha.

El coaching coactivo nos indica que existen **tres niveles de escucha** [WHITWORTH & KIMSEY]:

- Nivel 1: **Escucha interna.** Cuando alguien dice algo al coach y le da la interpretación que desea.
- Nivel 2: **Escucha enfocada.** Cuando alguien dice algo al coach y efectivamente percibe lo que se le dice. Se establece una conexión *dura* entre la otra persona y el coach. El coach está intensamente focalizado en lo que la otra persona le dice sin lograr asegurarse de lo que está sucediendo, por lo que requiere de clarificación.
- Nivel 3: **Escucha global.** El coach utiliza elementos adicionales a lo que se le dice, tales como expresiones faciales, tono de voz, y otros aspectos contextuales para establecer una conexión suave, intuitiva que no requiere clarificación y permite avanzar.



4 Alto Rendimiento

Para que un equipo logre alto rendimiento debe tener [ADKINS]:

- **Compromiso** para lograr las metas. Darle a un equipo o persona múltiples compromisos reduce la efectividad.
- **Enfoque** en la tarea en mano. Cambiar de tareas genera retrasos y afecta calidad porque el enfoque se pierde.
- **Apertura** de información mediante transparencia y colaboración. Limitar acceso a la información resultará en retrabajos, retrasos, frustración y costes adicionales.
- **Respeto** hacia otros, externos e internos. No apreciar el valor de las diferencias es una desventaja competitiva.
- **Coraje** para confrontar problemas y elementos de fricción, y coraje para confrontarlos de una forma profesional y madura.



- **Comunicación** fluida para que el entendimiento de la necesidad del cliente, el diseño-generación-entrega de valor se lleve a cabo en el menor tiempo posible.
- **Simplicidad.** Trabajo de conocimiento es de alto reto y no genera ningún beneficio hacerlo más difícil con procesos largos y pesados. Así mismo es bueno reducir el trabajo a hacer a su mínima expresión que satisface la necesidad del cliente al máximo.
- **Retroalimentación** para evitar desviaciones y tratar situaciones emergentes.

5 Conclusiones

- Cualquier persona puede ser un agile coach si tienen el potencial de serlo.
- El agilismo requiere cambiar la forma de pensar y de actuar.
- Coaching agile tiene más que ver con habilidades blandas que con habilidades duras.
- El coach ágil es un mentor individual y grupal.
- El coach ágil es maestro de otros coaches ágil.
- Existen cinco niveles de conflicto, de los cuales los niveles 1 y 2 (problema y desacuerdo) son aceptables en un ambiente ágil.
- Motivación extrínseca no es adecuada en trabajo de conocimiento.
- Comando-y-control es fundamentalmente incompatible con el agilismo.
- Maestría requiere de mucha dedicación y esfuerzo.
- Sin propósito la autonomía y la maestría pierden efectividad.
- Liderazgo servicial es un conjunto de habilidades clave para el coach ágil.
- El nivel de escucha global es la que el coach ágil siempre busca.

6 Bibliografía

- [ADKINS] Lyssa Adkins. Coaching Agile Teams. Addison Wesley. 2010.
- [AVERY] Christopher Avery, M. Aaron Walker and E. O'Toole Murphy. Teamwork is an Individual Skill: Getting your work done when sharing responsibility. Berrett-Kholer. 2001
- [Deming] W. Edwards Deming. Out of the Crisis. MIT Press. 2000.
- [GREENLEAF] Robert Greenleaf. "The Servant as Leader": A Journey Into the Nature of Legitimate Power and Greatness. Paulist Press. 1977.
- [PINK]. Daniel H. Pink. Drive: The surprising truth about what motivates us. Riverhead books. 2009.
- [SPEARS & LAWRENCE] Larry Spears and Michelle Lawrence. Focus on Leadership: Leadership for the 21st Century, 3rd Edition. John Wiley & Sons. 2001.
- [WHITWORTH & KIMSEY] Laura Whitworth, Karen Kimsey-House and Henry Kimsey-House. Co-Active Coaching: New Skills for Coaching People Toward Success in Work and Life. 2nd edition. Nicholas Brealey Publishing. 2007.