

Agile Coaching: El Coach en Entornos Ágiles

Christian Benjamín Chang, alumno del MBA Gerencial Internacional CXI

El *coaching* en las organizaciones ha transformado estratégicamente los negocios al liberar el potencial de sus colaboradores, ¿es el *coaching* capaz de llevar a un nuevo nivel la tecnología? Y de ser así, ¿cómo hacer para lograrlo y generar ventajas competitivas? Afortunadamente, el sector tecnológico ha empezado a reconocer la importancia del *coaching* dentro de las metodologías ágiles de gestión de proyectos, las cuales buscan alcanzar proyectos exitosos, altamente rentables y en el menor tiempo posible. En ese escenario, nace el “*agile coaching*” que permite desarrollar el potencial del equipo y de sus integrantes, en simultáneo el equipo atiende las necesidades de los clientes enfrentando los cambios y nuevas solicitudes durante el proyecto. El presente ensayo planteará que la aplicación del *coaching* en entornos ágiles permite desarrollar al equipo para el éxito del proyecto y de la organización. Para explicar este tema primero se definirá el *agile coaching*, seguidamente se revisará la relación entre el *coach agile* y el *coachee*, luego se analizará el *coaching* basado en presencia y el proceso de comunicación, para finalmente analizar su impacto en la evolución del equipo y las ventajas de incorporar esta disciplina.

Para iniciar, es necesario definir el “*agile coaching*” a partir de sus dos componentes: *coaching* y metodologías ágiles. El *coaching* es un proceso de acompañamiento creativo, reflexivo e innovador que inspira al *coachee* para maximizar su potencial personal y profesional empleando sus propios recursos y habilidades redescubiertos (International Coach Federation, 2018). El *coaching* no se focaliza en el pasado, sino en despertar el potencial latente ayudando al *coachee* a aprender en lugar de enseñarle; siendo la meta del *coaching* desarrollar los niveles de conciencia y responsabilidad para generar conocimiento (Laluner, 2015; Whitmore, 2011). Mientras que las metodologías ágiles se enmarcan en la gestión de proyectos, principalmente tecnológicos, basados en iteraciones continuas que permitan evolucionar un producto hasta su terminación, lo cual facilita adoptar nuevos pedidos o modificaciones durante su ejecución (Alaimo, 2013; Morampudi & Raj, 2013). Asimismo, las metodologías ágiles tienen como precepto fundamental que las personas e interacciones son primero, debido a que

el trabajo en equipo genera un ambiente de confianza permitiendo superar obstáculos para alcanzar las metas y objetivos planteados (Adkins, 2010; Alaimo, 2013). Pero, ¿cómo engrana estos dos conceptos? Es simple, el *coaching* empleado estratégicamente en entornos ágiles, además de crear valor para el desarrollo de proyectos, permite sacar lo mejor del equipo incrementando la productividad (Adkins, 2010; Brennan et al., 2010; Paasivaara & Lassenius, 2014).

A continuación, se analiza la relación entre el *coachee* y el *agile coach*.

¿Cuál es el tipo de relación que debería existir entre un *coach* y un *coachee*? La relación interpersonal debe basarse en una emoción primordial, la confianza (Buonamico, 2017; Muradep, 2012). El establecer un enfoque basado en la confianza posibilita una apertura de nuevas oportunidades y resultados, por el contrario, la desconfianza restringe oportunidades; en otras palabras, mayores niveles de confianza del *coachee* facilitan la innovación y la toma de decisiones, mientras que un grado de desconfianza significativo generará la pérdida de capacidad de acción (Adkins, 2010; Gasalla & Navarro, 2008). La importancia de la confianza es su capacidad para fomentar la realización de acciones transformacionales fuera de la zona de confort, en una zona de auto-aprendizaje (Buonamico, 2017; Gasalla & Navarro, 2008). La confianza en *coaching* se desarrolla en cuatro dimensiones: (a) confianza en ambos sentidos entre el *coachee* y el *coach*, creer en el potencial latente del *coachee* para liberarlo mientras que el *coachee* debe creer en las habilidades del *coach*; (b) autoconfianza del *coachee*, permitiendo desarrollar su autoestima y elevar los niveles de conciencia y responsabilidad; (c) autoconfianza del *coach*, confía en que puede ayudar con sus competencias de *coach*; y (d) confianza en el proceso de *coaching*, como una disciplina que incrementa el desempeño al liberar el potencial (Buonamico, 2017). De lo expuesto, el desarrollar la confianza es el paso inicial de todo proceso de *coaching* siendo esta multidireccional, para complementar esto, entender el coaching basado en la presencia será importante.

La presencia del coach establece una relación espontánea con el *coachee* mediante una comunicación flexible, abierta y segura, que eleva la conciencia (Internacional Coach Federation, 2018). La conciencia plena permite enlazar las conversaciones internas y externas en el presente invitando al *coachee* a estar consciente a lo que está sucediendo, es relevante el rol de la presencia como un meta-competencia al facilitar y alcanzar los resultados durante el proceso de

coaching (Martínez, 2017; Silsbee, 2008). Estar presentes permite enfrentar los desafíos y las circunstancias mediante el desarrollo de la innovación y agilidad. Así mismo, eleva el nivel de conciencia al romper los paradigmas e ideas preconcebidas para alcanzar un estado de creatividad fuera del status quo (Silsbee, 2008; Virgili, 2013). Los beneficios de estar presente para el coach se traduce en el surgimiento de oportunidades para identificar información valiosa durante la conversación con el coachee leyendo entre palabras para poder intervenir eficazmente (Martínez, 2017). De lo indicado se refuerza la idea que la presencia tanto para el coach como para el coachee eleva el grado de conciencia fomentando el desarrollo de habilidades y pensamiento outside the box. Como complemento, se analizará el proceso de comunicación verbal y no verbal en el coaching.

La comunicación en los procesos de coaching impacta directamente en los resultados, fundamentalmente cuando los coaches son inexpertos e insinúan respuestas o emplean preguntas cerradas (Lischinsky, 2017). La labor del coach es formular preguntas poderosas para que el coachee pueda reflexionar siendo este el catalizador que incrementa su nivel de conciencia favoreciendo la consecución de sus objetivos a través de su propio camino (Baniandrés, Eizaguirre & Feijoo, 2011; Laluner, 2015). Pero, ¿a qué hacen referencia las preguntas poderosas? Las preguntas poderosas o efectivas son preguntas abiertas que invitan al coachee a responder descriptivamente generando un crecimiento de su conciencia y responsabilidad. En ese sentido, las preguntas se establecen de manera genérica para luego enfocarse en detalles que requieran indagar con mayor profundidad, debido a que la responsabilidad del coach es descubrir, clarificar y estar en consonancia con los intereses y objetivos del coachee (Whitmore, 2011). De igual modo, la comunicación debe ser espontánea e ininterrumpida manteniendo atento al coachee al formular preguntas efectivas y asertivas producto de la escucha activa del coach (Laluner, 2015; Lischinsky, 2017).

¿Será el lenguaje no verbal más revelador que la comunicación verbal? Estudios indican que los elementos no verbales en la comunicación transmiten hasta el 65% del mensaje (Bejarano, 2010; Verderber, Verderber & Sellnow, 2015). El lenguaje no verbal es una característica innata en el ser humano, investigaciones revelan que alrededor del 95% de las emociones y sentimientos se comunican por medio de ellos (Verderber et al., 2015). Sin embargo, la comunicación no verbal

conlleva a la ambigüedad, al no significar lo mismo para todas las personas; por ende, el rol del coach será descifrar estos mensajes que contienen información relevante (Bejarano, 2010; Whitmore, 2011). La comunicación no verbal es multicanal: (a) lenguaje corporal, el coach debe observar la kinesis del coachee para que elegir la pregunta más adecuada que propicie el crecimiento de la conciencia; y (b) paralenguaje, el coach debe prestar atención a la forma de comunicación como el volumen, la entonación, el tono de voz, las pausas vocalizadas e inclusive la entonación, porque revelan emociones sobre las cuales se harán preguntas efectivas que desarrollen conciencia y responsabilidad (Laluner, 2015; Verderber et al., 2015; Whitmore, 2011). Por consecuente se concluye, que interpretar el lenguaje no verbal es fundamental para el desarrollo del proceso de coaching al permitir elegir la mejor pregunta. Luego de haber interiorizado el proceso de comunicación tanto verbal como no verbal, se analizará el impacto del coaching en el desarrollo de los equipos ágiles y los beneficios en general para la organización.

El coaching de equipo permite lograr la mejor versión del equipo, promoviendo su evolución para convertirse en un equipo de alto rendimiento (EAR), mediante el desarrollo de la conciencia para la mejor toma de decisiones, incorporando el team thinking dentro de su ADN y fortaleciendo habilidades para alcanzar las metas (Baniandrés, Eizaguirre & Feijoo, 2011; Whitmore, 2011). El coaching impacta en el equipo creando un ambiente de reflexión sobre su desempeño actual permitiéndoles establecer un plan de acción acompañado de una mayor responsabilidad (Adkins, 2010; Bayón et al., 2006; Morampudi & Raj, 2013). El coaching de equipo emplea los mismos principios del coaching individual para el desarrollo del talento potencial; por ende, la aplicación del modelo GROW es una herramienta poderosa para que el equipo y sus integrantes alcancen un rendimiento superlativo de forma sostenible (Bayón et al., 2006; Whitmore, 2011).

El método GROW comprende de cuatro fases: (a) Goals, establecer objetivos SMART, PURE y CLEAR que sean comunes y aceptados por todos los miembros del equipo; (b) Reality, los integrantes del equipo proporcionan la información necesaria para clarificar la realidad; (c) Options, generar una lluvia de ideas considerando los recursos con los que cuentan para generar opciones que permitan alcanzar los objetivos; y (d) Will, aplicar un plan de acción conciso que refleje la voluntad del equipo y su grado de involucramiento expresado en el binomio conciencia-responsabilidad (Whitmore, 2011).

¿Los beneficios del coaching se encasillan únicamente en el desarrollo del equipo y cumplimiento de tareas? Afortunadamente, la disciplina del coaching presenta múltiples ventajas tanto para entornos ágiles como para tradicionales en las organizaciones (Adkins, 2010; Silva & Doss, 2007). Algunas de los beneficios de esta disciplina son: (a) mejora el rendimiento y productividad, libera lo mejor de los individuos y del equipo al elevar los niveles de conciencia y responsabilidad; (b) mejora el aprendizaje, crea auto-conocimiento permitiendo un aprendizaje más rápido, en simultáneo se incrementan la memoria y el placer; (c) mejora las relaciones y calidad de vida, fomenta la integración y el respeto entre los involucrados, además que el simple hecho de preguntar genera un sentimiento de valoración en la persona que va a responder; (d) genera ideas innovadoras, alienta a todos los miembros del equipo a proponer ideas generando un círculo virtuoso; y (e) mayor flexibilidad y adaptación al cambio, la confianza en sí mismos impulsa a asumir mayor responsabilidad lo que le permite afrontar con mayor rapidez y efectividad los cambios constantes del entorno (Brennan et al., 2010; Baniandrés, Eizaguirre & Feijoo, 2011; Whitmore, 2011). Adicionalmente, favorece un cambio de cultura orientada al alto desempeño en donde los colaboradores están más motivados al descubrir a través del coaching su automotivación e identidad social (Morampudi & Raj, 2013; Whitmore, 2011).

En conclusión, cuando el coaching se integró con la gestión de proyectos ágiles surgió el agile coaching para desarrollar a los equipos y lograr el éxito de los proyectos. La relación entre el coach y el coachee y/o el equipo de confianza plena, en sus cuatro dimensiones, fomenta el surgimiento del pensamiento outside the box y facilita el proceso de coaching, siendo el primer paso a la consolidación de un EAR; en esa línea, el enfoque del coaching basado en la presencia fortalece y permite el crecimiento de la conciencia. Mientras que el proceso integral de comunicación verbal y no verbal se erige como pieza fundamental para la generación de preguntas potentes que permitan el desarrollo de la conciencia y responsabilidad; asimismo, la interpretación del lenguaje corporal y paralingüístico permiten elegir adecuadamente las preguntas. Todos los elementos mencionados suman para poder evolucionar al equipo y posicionarlo como un EAR y es a través del método GROW acompañado del team thinking la clave para el éxito.

Adicionalmente, el coaching genera múltiples beneficios adicionales con respecto a la innovación, rendimiento, productividad, aprendizaje, cultura orientada al alto

desempeño, entre otros. El presente y futuro del desarrollo potencial del talento individual y de equipo se encuentra en el coaching tanto para entornos ágiles como tradicionales por lo que es indispensable continuar realizando investigaciones al respecto.

Referencias

Adkins, L. (2010). *Coaching agile teams: A companion for ScrumMasters, agile coaches, and project managers in transition*. Upper Saddle River, NJ: Addison-Wesley.

Alaimo, M. (2013). *Proyectos ágiles con Scrum: flexibilidad, aprendizaje, innovación y colaboración en contextos complejos*. Buenos Aires, Argentina: Kleer.

Baniandrés, J., Eizaguirre, A., & Feijoo, M. (2011). El Coaching como herramienta de apoyo en los procesos de aprendizaje. *Boletín De Estudios Económicos*, 66(203), 263. Recuperado de <https://search.proquest.com/docview/1314736397?accountid=28391>

Bayón, F., Cubeiro, J., Romo, M., & Sainz, J. (2006). *Coaching realmente*. Madrid: Pearson Prentice Hall.

Bejarano, E. (2010). Comunicación y conflicto: una relación estratégica. *Cuadernos de estrategia*, (147), 209-244. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3361233>

Brennan, P., Sillitti, A., Martin, A., Wang, X., & E. Whitworth (2010, Junio). What agile teams can learn from sports coaching. En *Agile Processes in Software Engineering and Extreme Programming 11th International Conference XP 2010*, 269-276. Recuperado de https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-642-13054-0_29

Buonamico, D. (2017, Noviembre 04). La relación entre el coach-cliente [Webinar]. En *Agile Coaching Summit*. Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=MeQnwLipams&t=454s>

Gasalla, J., & Navarro, L. (2008). *Confianza: la clave para el éxito personal y empresarial*. Empresa Activa.

Internacional Coach Federation. (2018). *Definición del coaching según ICF*. Recuperado de <https://www.icf-es.com/mwsicf/sobreicf/definicion-coaching-icf-espana>

Laluner, V. (2015). *Coaching: Un camino hacia nuestros éxitos (7a ed.)*. Madrid: Síntesis.

- Lischinsky, P. (2017, Noviembre 04). Coaching y Lenguaje en Equipos Agiles [Webinar]. En Agile Coaching Summit. Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=MeQnwLipams&t=454s>
- Martínez, G. (2017, Noviembre 04). La presencia del Coach Ágil [Webinar]. En Agile Coaching Summit. Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=MeQnwLipams&t=454s>
- Morampudi, N., & Raj, G. (2013). Evaluating strengths and weaknesses of agile scrum framework using knowledge management. *International Journal of Computer Applications*, 65(23), 1-6. Recuperado de <http://research.ijcaonline.org/volume65/number23/pxc3886058.pdf>
- Muradep, L. (2012). Coaching para la transformación personal. Ediciones Granica SA.
- Paasivaara, M., & Lassenius, C. (2014). Agile coaching for global software development. *Journal of Software: Evolution and Process*, 26(4), 404-418. doi:10.1002/smr.1577
- Silsbee, D. (2008). Presence-based coaching: Cultivating self-generative leaders through mind, body, and heart. John Wiley & Sons.
- Silva, K., & Doss, C. (2007, Agosto). The growth of an agile coach community at a fortune 200 company. En Agile Conference (AGILE), 225-228. Recuperado de <https://ieeexplore.ieee.org/document/4293600/>
- Verderber, R., Verderber, K., & Sellnow, D (2015). ¡Comunícate! (14a ed.). México D.F., México: Cengage Learning.
- Virgili, M. (2013). Mindfulness-based coaching: Conceptualisation, supporting evidence and emerging applications. *International Coaching Psychology Review*, 8(2), 40-57.
- Whitmore, J. (2011). Coaching: El método para mejorar el rendimiento de las personas. Barcelona: Editorial Paidós.