



UTN.BA
UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA NACIONAL
FACULTAD REGIONAL BUENOS AIRES

**Centro de
e-Learning**

Diplomatura en Metodologías Ágiles

Módulo 3

Mas allá del Mainstream

Centro de e-Learning SCEU UTN - BA.

Medrano 951 2do piso (1179) // Tel. +54 11 4867 7589 / Fax +54 11 4032 0148

www.sceu.frba.utn.edu.ar/e-learning



Módulo 3 - Unidad 12

Agile Coach como rol expandido de Scrum Master

Centro de e-Learning SCEU UTN - BA.

Medrano 951 2do piso (1179) // Tel. +54 11 4867 7589 / Fax +54 11 4032 0148

www.sceu.frba.utn.edu.ar/e-learning



Presentación:

El Módulo 3 introduce a los participantes en la Mejora Continua, el modelo de Aprendizaje y en los desafíos de Agile avanzado.

Se persigue comprender los desafíos de Agile en la transformación de grandes organizaciones, mejoras continuas a largo plazo, métricas. También una visión a futuro que habla que, en 15 años, 2035, todos los productos dentro de su núcleo tendrán una parte de Software.

Dentro de Agile avanzado otro de los puntos es la aparición del Coaching como un nuevo rol clave en las organizaciones.



Objetivos:

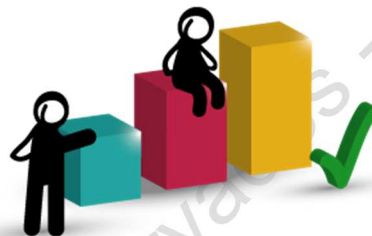
Que los participantes logren:

- Conocer la visión actual del Agile Coaching
- Entender los conceptos fundacionales del porqué de la evolución en el Rol de Agilista en las Organizaciones
- Ampliar los conocimientos sobre la necesidad de Coaching en los equipos de trabajo.



Bloques temáticos:

1. Coaching Competency Framework
2. Coaching Ontológico
3. Facilitación
4. Mentoring
5. El Rol del Agile Coach
6. Cierre y Conclusiones



Consignas para el aprendizaje colaborativo

En esta Unidad los participantes se encontrarán con diferentes tipos de actividades que, en el marco de los fundamentos del MEC*, los referenciarán a tres comunidades de aprendizaje, que pondremos en funcionamiento en esta instancia de formación, a los efectos de aprovecharlas pedagógicamente:

- Los foros proactivos asociados a cada una de las unidades.
- La Web 2.0.
- Los contextos de desempeño de los participantes.

Es importante que todos los participantes realicen algunas de las actividades sugeridas y compartan en los foros los resultados obtenidos.

Además, también se propondrán reflexiones, notas especiales y vinculaciones a bibliografía y sitios web.

El carácter constructivista y colaborativo del MEC nos exige que todas las actividades realizadas por los participantes sean compartidas en los foros.

** El MEC es el modelo de E-learning colaborativo de nuestro Centro.*

Centro de e-Learning SCEU UTN - BA.

Medrano 951 2do piso (1179) // Tel. +54 11 4867 7589 / Fax +54 11 4032 0148

www.sceu.frba.utn.edu.ar/e-learning



Tomen nota:

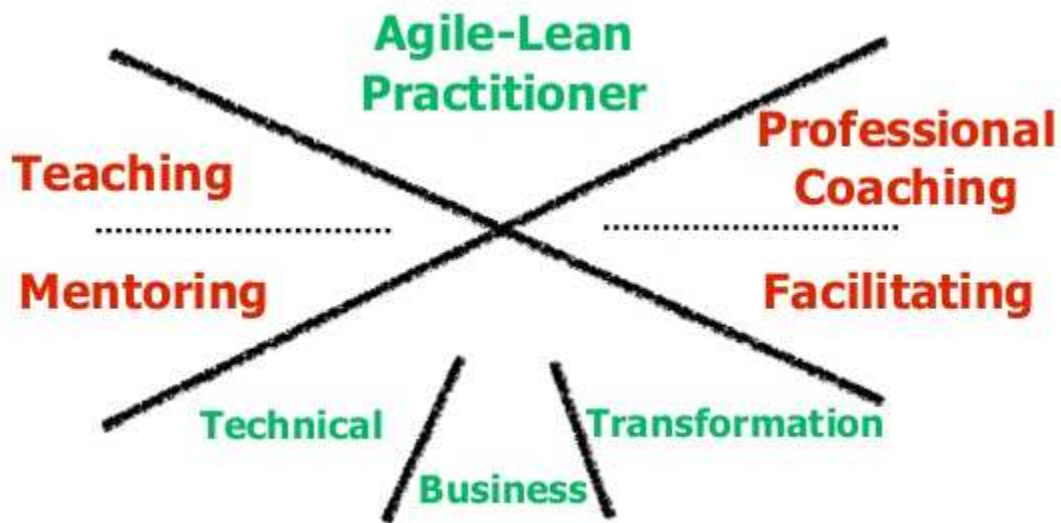
Las actividades son opcionales y pueden realizarse en forma individual, pero siempre es deseable que se las realice en equipo, con la finalidad de estimular y favorecer el trabajo colaborativo y el aprendizaje entre pares. Tenga en cuenta que, si bien las actividades son opcionales, su realización es de vital importancia para el logro de los objetivos de aprendizaje de esta instancia de formación. Si su tiempo no le permite realizar todas las actividades, por lo menos realice alguna, es fundamental que lo haga. Si cada uno de los participantes realiza alguna, el foro, que es una instancia clave en este tipo de cursos, tendrá una actividad muy enriquecedora.

Asimismo, también tengan en cuenta cuando trabajen en la Web, que en ella hay de todo, cosas excelentes, muy buenas, buenas, regulares, malas y muy malas. Por eso, es necesario aplicar filtros críticos para que las investigaciones y búsquedas se encaminen a la excelencia. Si tienen dudas con alguno de los datos recolectados, no dejen de consultar al profesor-tutor. También aprovechen en el foro proactivo las opiniones de sus compañeros de curso y colegas.



1. Coaching Competency Framework

Las habilidades para desarrollar de acuerdo con el marco que propone Lyssa Adkint para un Agile Coach son:



Teaching (Docencia): Capacidad para enseñar agilidad, prácticas y marcos de trabajo.

Mentoring (Mentoreo): ver el desempeño que están teniendo las personas de acuerdo a con su rol y a la mentalidad ágil, y ayudarlos a mejorarlo.

Technical: Tener conocimientos técnicos sobre lo que está desarrollando.

Business Mastery (Experto en Negocio): Tener conocimiento que es lo que brinda valor.

Transformation (Transformación): Experiencia y conocimiento en desarrollo y cambio organizacional.

Facilitating (Facilitación): guiar grupos de personas a que tomen sus decisiones o diseñen sus soluciones para llegar a sus objetivos.



UTN.BA
UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA NACIONAL
FACULTAD REGIONAL BUENOS AIRES

**Centro de
e-Learning**

p. 9

Professional Coaching (Coaching Profesional): Poder coachear a una persona para que desarrolle su máximo potencial.

Agile Lean Practitioner: Aplicar practicas agiles y vivir sus valores.

UTN Buenos Aires - derechos reservados -

Centro de e-Learning SCEU UTN - BA.

Medrano 951 2do piso (1179) // Tel. +54 11 4867 7589 / Fax +54 11 4032 0148

www.sceu.frba.utn.edu.ar/e-learning



2. Coaching Ontológico

Existen infinitud de tipos de Coaching dependiendo de la situación y el contexto:

- Coaching personal: Enfocado en mejorar las competencias de un individuo
- Coaching deportivo: Enfocado en mejorar las competencias deportivas
- Coaching educativo: Enfocado en mejorar las competencias educativas
- Coaching empresarial: Orientado a la mejora estructural de las empresas
- Coaching ejecutivo: Centrado en el desarrollo de habilidades del personal gerencial
-

El Coaching ontológico apunta a trabajar con el Individuo en un nivel más profundo, como un Ser. "Se considera así al individuo como una trilogía entre lenguaje, cuerpo y emociones en donde al intervenir en una de esos dominios se puede intervenir en los otros, potenciando las capacidades y posibilidades del coachee"

El Coaching Ontológico se implementa normalmente a través de un proceso conversacional, que permite traer un tema que quieras trabajar y a través de preguntas te hace repensarlo y formar una nueva opinión que te sea útil a tu vida.

En el mundo laboral es utilizado para aumentar el desempeño individual de las personas.

El aprender esta disciplina ayuda puntualmente a hacer retrospectivas con mayor profundidad.

El aprendizaje en instituciones con certificaciones reconocidas, (ICF, ICP) llevan entre 10 meses y 2 años.

Otro punto que ayuda es a entender las dinámicas de equipo y a resignificar situaciones encontrando nuevas oportunidades a los problemas de siempre.



3. Facilitación

Es el acto ayudar a un equipo a que se focalice en una reunión para llegar a donde quiere.

Para esto hay muchísimas prácticas y técnicas de acuerdo con el desafío a resolver y contexto puntual.

Un facilitador no toma decisiones facilita a que los participantes las tomen.

Uno de sus objetivos más desafiantes es lograr de una reunión, sinergia entre los participantes.

Toma decisiones sobre las practicas, lugar, horario y duración de la reunión, todo lo que pueda impactar en la dinámica y por ende la obtención de los resultados.

Uno de los conceptos principales son 3 momentos de la reunión, inicio, nudo y cierre. Si faltara alguno de estos impactará en resultados. Ejemplo: una reunión sin "inicio" o check-in puede que no esté claro o validados los objetivos de la reunión, esto podría generar una reunión que no logre los objetivos, ya que no hay uno común.

Enfocar el rumbo del equipo, marcar la visión de cuál es el destino

"Si lo que tiene ahora no les gusta ¿Cómo creen que debería ser? "

"¿A qué situación quieren llegar?"

"¿Que les gustaría que pase hoy que no está pasando?",

"¿Que necesitan para olvidarse de este problema?"

Ayudar al equipo cambiar su perspectiva

"¿Que se puede aprender de todo esto?"

Centro de e-Learning SCEU UTN - BA.

Medrano 951 2do piso (1179) // Tel. +54 11 4867 7589 / Fax +54 11 4032 0148

www.sceu.frba.utn.edu.ar/e-learning



“¿Hay formas de hacerlo diferente?”

“¿Qué es lo que tiene más valor de tu óptica actual?”

Hacer al equipo que tome conciencia de sus actos

“¿Qué cosas habría que repetir en un futuro para que estén en la misma situación?”

“¿Qué les impide hacerlo ... que se están diciendo?”

“¿Cuáles son las ventajas de hacer o no hacer esto?”

Preguntas para la creación

“¿Qué pasaría si lo hicieran?”

“¿Cuánto hace que piensan eso?”

“¿Que sería lo mejor para lograrlo?”

Preguntas para establecer la meta

“¿Podrían trabajar en lograr este objetivo ahora mismo o tendrían que esperar algo?”

“¿Como vamos a saber cuándo logren el objetivo?”

“¿Cómo podrían invertir eso que me están diciendo y expresar lo que quieren alcanzar en lugar de lo que quieren dejar atrás?”



Como diseñar un plan de acción

“¿Con qué cosas cuentan para alcanzar su meta en este momento?”

“¿Cuales les hacen falta?”

“¿Cuál podría ser el primer paso?”

Ayudar a que encuentren su solución

“¿Como los puedo ayudar yo?”

“¿Como se pueden ayudar entre ustedes?”

“¿Qué necesitan de otros?”

“Suenan interesante... cuéntenme más”

Dar silencios para pensar.

Esta es una habilidad de escucha profunda y una de las más importantes. Si se le hace cualquiera de estas preguntas a una persona o un grupo y no se les da tiempo, probablemente no sirvan las preguntas. Para hablar de tiempo menos de 3 segundos no es útil, es como no haber hecho la pregunta. Hay situaciones que es necesario 1,2 o hasta 3 minutos de silencio. Un desafío para aprender es saber disfrutar el silencio y no tomarlo como una incomodidad improductiva para llenar.

Un indicador claro de que la persona está pensando, situación que si se lo interrumpe puede perder la idea, es cuando su mirada está como perdida hacia una dirección y/o cuando su cuerpo inicia un movimiento repetitivo, movimiento de brazo, mano o pierna. También puede ser que adopte una nueva postura. Al final del silencio puede haber una conclusión, un entendimiento que sorprenda a la persona.



4. Mentoring

El mentoring busca un mejor desempeño de una persona que carece de un conocimiento (el mentor se lo brinda).



El desafío del mentor es entender cual es el conocimiento apropiado o faltante en la persona y como transmitirlo para que la persona lo pueda aplicar de una manera correcta.

En cierta forma el mentor y el coach se parecen en mejorar el desempeño individual. Y se diferencian en que el mentor trabaja dando algo que la persona no tiene o sabe y el coach trabaja ayudando a que la persona mejore descubriendo su conocimiento no aprovechado.

“Un Agile Coach experto debe poseer un conocimiento muy horizontal, y además detallado en varias categorías. Tal vez por esto debe haber tan pocos.”

Centro de e-Learning SCEU UTN - BA.

Medrano 951 2do piso (1179) // Tel. +54 11 4867 7589 / Fax +54 11 4032 0148

www.sceu.frba.utn.edu.ar/e-learning



5. El Rol del Agile Coach



The Coach

Seguramente, en nuestra historia laboral nos hemos encontrado con muchas personas de características muy distintas, varios de ellos quizás con el rol de líder (veamos durante la unidad como es más correcto llamarlos).

En mi historial profesional algunos tal vez eran expertos en la profesión, y otros, la entendían, pero no sabían ejecutar la labor.

Las preguntas que me hacía en ese entonces eran muchas:

¿Cómo guiaban a su gente?

¿Cómo podía controlar lo que hacían?

¿Cómo les decían lo que tenía que hacer?

Centro de e-Learning SCEU UTN - BA.

Medrano 951 2do piso (1179) // Tel. +54 11 4867 7589 / Fax +54 11 4032 0148

www.sceu.frba.utn.edu.ar/e-learning



Con el tiempo, me di cuenta de que muchos de los líderes más apreciados y más valorados por su equipo, no sabían cómo hacer el trabajo de quienes tenían a cargo, pero si liderarlos, guiarlos.

¿Qué hacían estos líderes?

¿En qué se destacaban?

¿Que los diferenciaba?

¿Cómo formaba equipos geniales?

Trabajo en equipo

Una de sus características “Coach” es la de transmitir la visión (“que”, “para qué”, “la necesidad a resolver”). También validar que cada uno de los participantes del proyecto entienda el fin, la necesidad y el valor que implica alcanzar el objetivo. El líder que logre esto, cumplirá el primer paso para trabajar en equipo.



Si se le preguntara a la persona encargada de la limpieza del estadio del equipo de Rugby de los All Blacks¹, ¿cuál es su objetivo? Les contestara: “Hacer que el equipo gane el campeonato”.

Desde ese lugar, el Coach logra que cada uno de los participantes del equipo estén pendientes en cómo hacer, para que su labor dé más valor para lograr el objetivo. Todo lo que ellos vean o sientan que no aporta beneficios para el objetivo, dejarán de hacerlo y propondrán ideas o acciones afines para alcanzar la meta. Esta actitud, entonces, puede verse tanto dentro como fuera de la cancha de juego, la hinchada, los directivos, el personal

¹ La selección de rugby de Nueva Zelanda, oficialmente apodada All Blacks, es la selección oficial de rugby de varones representativa de Nueva Zelanda. Es una leyenda en el mundo de dicho deporte y por supuesto también en la propia Nueva Zelanda, donde el rugby se considera deporte nacional



de mantenimiento, los administrativos, todos trabajando para un mismo fin. Con un alineamiento así, no es raro entender porque los All Blacks logran tantos triunfos. Ahora bien, lograr esta mentalidad colectiva, esta alineación, es un trabajo que lleva esfuerzo y tiempo.

En 2015 Wikipedia era la enciclopedia más grande de toda la historia, tenía más de 45 millones de artículos, y estaba disponible en más de 287 idiomas. Pero había solo 30 personas que trabajaban en las oficinas de la organización: el resto de los contribuyentes eran colaboradores, sin sueldo. Wikipedia es una entidad sin fines de lucro, se sustenta solo de donaciones de sus usuarios. Ha superado a las más grandes enciclopedias, en contenido y velocidad de actualización, como la Enciclopedia Británica o la Enciclopedia Encarta de Microsoft. Nada esto hubiera sido posible sin la frase que transmite su propósito, con exquisita claridad:

“ Imagina un mundo donde cada persona del planeta tuviera acceso libre a la suma de todo el conocimiento humano. ”

—Jimmy Wales, Fundador de Wikipedia



Detrás de algo increíble suele haber un equipo increíble que comparte el propósito.



1. Herramientas que emplea un Coach

Aunque exista una variedad importante de herramientas para la comunicación y la gestión de las personas, es importante focalizar en las más relevantes para la gestión de proyectos o trabajo en equipo.

A continuación, se enumeran las herramientas básicas pero esenciales que no pueden faltar para el trabajo profesional de un buen “Coach”.

Conversación Individual Tête à Tête

Una de las herramientas fundamentales del Coach, es la conversación cara a cara. Irremplazablemente tiene la función de lograr un mejor entendimiento que cualquier otro canal. Una conversación directa y a la cara permite observar expresiones faciales, corporales, inflexiones de voz, tonos e infinidad de “inputs” para la comunicación. Además, permite repreguntar en el momento y presenta la máxima cercanía posible.

La indagación

Más allá de las conversaciones, es clave poder “investigar” más a fondo los orígenes de las causas, es esencial poder guiar las conversaciones y el diálogo a través de un correcto proceso de indagación

La escucha por sobre todo

Es prácticamente imposible poder hacer un buen Coaching sin una escucha atenta y activa. Escuchar implica no solo las palabras sino también saber leer el lenguaje visual y no verbal de las personas (análogo a la conversación)



Aprender del Error

Otra herramienta esencial es “tomar el error” como un espacio de aprendizaje, y no como algo que desmotive a la persona. Para esto el coach utiliza preguntas como las siguientes: “Con esto sucedió... ¿Qué aprendiste?, ¿Qué harías distinto la próxima vez? ¿En qué necesitas pedir ayuda?”

Push vs Pull

Push (empujar) es referido a obligar a hacer algo. La persona puede que lo haga, pero solo lo hará mientras lo presionemos. Este modo de liderazgo la persona aprende a obedecer y a callar, a dejar de pensar y cuestionarse. Ejemplo: pedirle que lleve una roca de un punto a otro.

Pull (tirar) es referido a atraer, que la persona se sienta atraída a hacer algo. Esto se logra cuando la persona o el equipo entiende cual es el sentido, propósito de la labor, se siente motivado y libre para actuar. Una vez que se logra... perdura. Ejemplo: Decirle que estamos construyendo una sala de emergencia para las personas del pueblo, que en el pasado por no tenerla, hubo varias muertes de personas cercanas evitables. Luego pedirle su ayuda con las rocas. Probablemente la persona no solo mueva la roca para la construcción, sino realice muchas cosas más, incluso de las que se imagina la persona que le hablo y le pidió ayuda.

Gestión de acuerdos

La realización de acuerdos es otra de las principales herramientas. Explicar el contexto, proponer una acción, preguntar y escuchar las opiniones de las personas que van a realizar las tareas, consensuar nuevas formas de resolver el problema y realizar



seguimiento. En caso de haber incumplimiento del acuerdo, realizar reclamos y acordar nuevas acciones. Estas son tareas típicas e infaltables para un Coach.

La gestión de los acuerdos es, en definitiva, la materialización de la gestión de las expectativas

Motivación

La característica más común de los alumnos que completan las carreras, cursos y posgrados, no es la mayor inteligencia, no es la mayor capacidad lectura o memoria, es la motivación. Esta los lleva a obtener los medios necesarios para lograrlo. El Coach, no debe motivar con “espejos de colores”, “zanahorias”, castigos, premios genéricos, sobornos y/o bonos. Tampoco los grandes discursos que lleven a hacer algo que no coincide con las ideas de las personas. La mejor acción que se recomienda es escuchar cuál es la motivación, o ayudar a descubrirla. Luego alinear la labor de las personas con su motivación y protegerla para que el contexto no se la quite.



Un Coach es un líder profundo, memorable, que se deja conocer y conoce muy íntimamente a su equipo y a cada persona, en ocasiones más de los que se conocen ellos mismos



6. Cierre y Conclusiones

Como hemos transitado a lo largo de este entrenamiento el mundo de la agilidad está en constante evolución y resulta un camino fascinante.

Desde la aparición del Manifiesto Ágil hace ya tantos años el mundo del trabajo en el Software nunca más fue el mismo y esa tendencia se extendió hacia otras industrias a la par de la evolución tecnológica en la sociedad cada vez mas presente en todas las cuestiones, desde la cotidianeidad hasta los grandes negocios.

Es nuestro deseo que este proceso que has transitado te haya ampliado mucho los horizontes sobre los marcos de trabajo y herramientas ágiles y esperamos te conviertas en un libre pensador que aplica lo que conviene para cada caso y que busca nuevas alternativas y soluciones si estar sesgado por las cuestiones de mercado o las modas.



Bibliografía utilizada y sugerida

<https://www.scrumguides.org/>. (2019). Retrieved from <https://www.scrumguides.org/>.

Institute, P. M. (2017). A Guide to the Project Management Body of Knowledge - PMBOK 6th. Project Management Institute.

Institute, P. M. (2017). Agile Practice Guide. Project Management Institute.

Institute, P. M. (2018). Organizational Project Management Maturity Model. Project Management Institute.

Nir, M. (2017). The Agile PMO. Amazon Digital Services.

Centro de e-Learning SCEU UTN - BA.

Medrano 951 2do piso (1179) // Tel. +54 11 4867 7589 / Fax +54 11 4032 0148

www.sceu.frba.utn.edu.ar/e-learning



Lo que vimos:

- Cierre y Conclusiones: El rol de Agile Coach



Lo que viene:

- Examen Final

