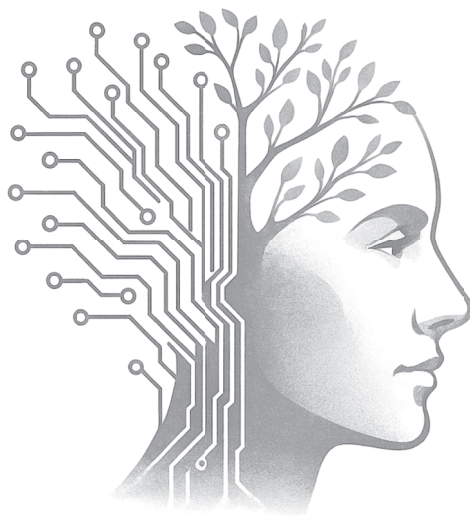


Muestra Gratuita



EL ARTE DEL AGILE COACHING

UN VIAJE HACIA LA TRANSFORMACIÓN
PERSONAL Y ORGANIZACIONAL
EN LA ERA DE LA INTELIGENCIA ARTIFICIAL

**CAMILO
VELÁSQUEZ**

**DAMIÁN
BUONAMICO**

ILUSTRADO POR JULIANA BETANCUR

EDITORES
ASOCIADOS.

ÍNDICE

Prólogo Por Lyssa Adkins	9
Prefacio	13
PARTE 1 FUNDAMENTOS DEL AGILE COACHING	
Capítulo 1: ¿Qué es Agile Coaching?	25
Capítulo 2: Evolución y desafíos del Agile Coaching	35
Capítulo 3: ¿Por qué y para qué se necesita Agile Coaching?	47
Capítulo 4: Estilos de intervención	55
PARTE 2 COMPETENCIAS CENTRALES DEL AGILE COACHING	
Capítulo 5: Las cuatro competencias centrales del Agile Coaching	67
Capítulo 6: Facilitación	73
Capítulo 7: Coaching	111
Capítulo 8: Mentoría	141
Capítulo 9: Entrenamientos	171
PARTE 3 ÁMBITOS DE INTERVENCIÓN	
Capítulo 10: Del equipo a la organización	203

Muestra Gratuita

Capítulo 11: Ámbito de la Agilidad de equipo	209
Capítulo 12: Ámbito de la Agilidad multiequipo	223
Capítulo 13: Ámbito de la Agilidad empresarial	237

PARTE 4 | DOMINIOS DE CONOCIMIENTO

Capítulo 14: Los dominios del Agile Coaching	267
Capítulo 15: Dominio de maestría personal	275
Capítulo 16: Dominio de especialización	285
Capítulo 17: Dominio del ecosistema	305

PARTE 5 | CÓMO TRAZAR NUESTRO PROPIO CAMINO

Capítulo 18: El Agile Coaching Competency Framework	329
Capítulo 19: Shu Ha Ri	335
Capítulo 20: Modelo de adquisición de Dreyfus	345

Epílogo	355
----------------	-----

Apéndice A: Las ocho competencias clave del Coaching	361
---	-----

Apéndice B: Código de Ética del Coaching profesional	363
---	-----

Apéndice C: Competencias de Facilitación de la IAF	367
---	-----

Apéndice D: Manifiesto Ágil para la Sostenibilidad	371
---	-----

Agradecimientos	377
------------------------	-----

Acerca de los Autores	379
------------------------------	-----

Bibliografía	381
---------------------	-----

Prólogo¹

POR LYSSA ADKINS

No fui una de las primeras pioneras de la Agilidad. Llegué poco después, como parte de lo que considero la segunda generación. Mi contribución no fue inventar los marcos de trabajo ni encender la chispa inicial. Eso y mucho más hicieron los pioneros. También demostraron que estas nuevas formas de trabajar podían, de hecho, funcionar. Mostraron que la agilidad no era solo una idea atractiva, sino una alternativa práctica y poderosa al *statu quo*.

Mi trabajo vino después. Ayudé a definir un camino que otras personas pudieron transitar, especialmente en el espacio emergente del Agile Coaching. Cuando escribí *Coaching Agile Teams*, el Agile Coaching no era un concepto ampliamente comprendido. En aquel entonces, todavía estábamos descubriendo qué significaba adoptar una postura de coaching en entornos ágiles, cómo hacer crecer a individuos y equipos, y cómo acompañar a las organizaciones en procesos de cambio verdaderamente significativos.

1. La traducción de este prólogo fue realizada por los autores.

Muestra Gratuita

Desde entonces, el Agile Coaching ha crecido y se ha consolidado como una disciplina reconocible. Hemos pasado de ver al “Agile Coach” como un rol para unos pocos, a reconocer al “Agile Coaching” como un conjunto poderoso de habilidades y mentalidades que cualquier persona en una organización puede desarrollar. *El arte del Agile Coaching*, de Damián Buonamico y Camilo Velásquez, consolida ese cambio. Está dirigido a líderes senior, fundadores de startups, directores de área, miembros de equipos; a toda persona que quiera generar cambio con intención e integridad. Y especialmente a quienes desean dar vida a la agilidad no solo a través de marcos, sino mediante prácticas centradas en las personas, éticamente fundamentadas y conscientes del sistema.

Las historias en *El arte del Agile Coaching* son reales y cercanas. Nacen de experiencias concretas de Agile Coaching en todos los rincones de una organización, no solo en equipos ágiles, sino en funciones, departamentos y niveles de liderazgo. Los autores comprenden en profundidad lo que quiero decir con “postura de coaching”: no solo la aplicación de habilidades de coaching profesional, sino la capacidad de elegir conscientemente el modo que mejor sirva al momento presente, ya sea coaching, facilitación, capacitación, mentoría u otra forma completamente distinta. Esta postura es una orientación intencional y dinámica que se nutre de múltiples disciplinas y permite a quien la practica enfrentar la complejidad con flexibilidad, claridad y cuidado. A partir de allí, los autores van aún más lejos.

Enmarcan el Agile Coaching como una práctica eco-

Muestra Gratuita

lógica, que debe considerar al sistema en su totalidad: sus dinámicas, sus limitaciones y sus posibilidades. Incorporan nuevas capas: neurodiversidad, pensamiento sistémico, sostenibilidad y un compromiso claro con la práctica ética.

A lo largo del libro emergen nuevas formas de pensar. Conceptos como los *estilos de coaching "asociado" y "disociado"* y la idea de que la efectividad suele encontrarse en un punto intermedio. Los autores introducen también la noción de "especialista generalista", alguien que equilibra la amplitud del Agile Coaching con un conocimiento profundo en un dominio específico. Ese equilibrio es más relevante que nunca, porque con la inteligencia artificial, incluso pequeños equipos pueden entregar flujos de valor completos al complementar lo que aún no saben. Esto cambia cómo hacemos coaching y hacia qué lo orientamos.

También presentan una evolución de lo que yo llamo cariñosamente "El X-Wing", un modelo que cocreamos con Michael K. Spayd. Este ilustra el recorrido del practicante Agile-Lean a través de diferentes ámbitos: equipos individuales, múltiples equipos y organizaciones enteras. Integran este modelo con una perspectiva de desarrollo, combinando modelos como Dreyfus y Shu Ha Ri, y aplicando los cuadrantes de la Teoría Integral de Ken Wilber para estructurar el aprendizaje en torno al dominio personal, la especialización y el impacto en el ecosistema. Encontrarás herramientas para autoevaluarte y orientación para trazar tu propio camino de crecimiento. El objetivo es apoyar tu desarrollo, no dictarlo.

Este libro también resuena profundamente con el tra-

Muestra Gratuita

bajo que actualmente estoy realizando en torno al liderazgo preparado para el futuro (*Future-Fit Leadership*), un camino para cultivar líderes que no solo sean ágiles, sino también *guardianes conscientes de sistemas centrados en la vida*. Camilo, Damián y yo, a nuestra manera, estamos trazando un futuro compartido en la intersección entre Agilidad, liderazgo y metacrisis. Lo que ofrecemos puede diferir en forma, pero estamos alineados en espíritu: sabemos que la complejidad actual requiere más que marcos; exige líderes capaces de sostener paradojas, sintonizar con la emergencia y actuar con claridad y cuidado por el todo.

El Agile Coaching ya no es un rol de nicho. Es una capacidad central que las organizaciones necesitan desarrollar hoy. *El arte del Agile Coaching* está aquí para acompañar a la próxima generación de agentes de cambio, personas que están listas para hacer el verdadero trabajo de transformación. No solo aplicando Agile, sino *encarnándolo*. No solo corrigiendo procesos, sino ayudando a que las personas y los sistemas crezcan. Esto es lo que el Agile Coaching puede lograr cuando se aplica con cuidado, claridad y propósito.

Lyssa Adkins

Abril de 2025

Vendas Novas, Portugal

Prefacio

Ningún hombre puede cruzar el mismo río dos veces,
porque ni el hombre ni el agua serán los mismos

Heráclito

El arte del Agile Coaching ha sido un viaje de varios años de trabajo, durante los cuales nos propusimos cuidar la calidad del contenido y disfrutar tanto de los debates como de los momentos de escritura. La Agilidad trata sobre la adaptación al cambio y, durante el desarrollo de esta obra, nos hemos encontrado con cambios profundos tanto en el contexto socioeconómico organizacional y global como en lo profesional y lo personal.

En el ámbito personal, en diferentes momentos, ambos autores pausamos la escritura para dar lugar a la llegada de nuestras respectivas hijas: Bella, la hija de Camilo, y Amalia, la hija de Damián. En lo profesional, nuestros roles han ido evolucionando a la par de los cambios globales.

Desde la pandemia de COVID-19, el mercado económico experimentó un proceso de fuerte recesión con la

Muestra Gratuita

consecuente reducción de personal en diversos sectores tecnológicos. La red social de Elon Musk X –Twitter en aquel momento– despidió a la mitad de su nómina. En 2023, continuó con la tendencia desvinculando a otras 264.220 personas más. Muchas otras empresas del sector siguieron su ejemplo, reduciendo fuertemente su staff.

Esta tendencia, además, se acrecienta a medida que la inteligencia artificial generativa (Gen AI) gana cada vez más territorio en el ámbito laboral. La necesidad de contratar especialistas en distintas áreas se desvanece ante la facilidad de implementar agentes autónomos que realizan todo tipo de tareas integrando múltiples fuentes de conocimiento.

Este contexto, combinado con otros factores, afectó a todas las profesiones, incluida la Agilidad. Esto ha llevado a muchos profesionales del sector a mantener una conversación colectiva conocida como “la crisis o la muerte de la Agilidad”.

La situación es cada vez más compleja. Cuando comenzamos a trabajar como Scrum Masters nuestros recibos de sueldo decían otra cosa, ya que el rol no existía todavía como un cargo formal. No estábamos seguros ni siquiera nosotros de que se tratara de una profesión con futuro.

Sin embargo, con los años, los roles de Scrum Master y de Agile Coach, junto con otros vinculados a la Agilidad, se fueron consolidando como cargos de trabajo necesarios en organizaciones que reconocían la necesidad de incorporar nuevas formas de trabajo para mantenerse operativas en el mercado.

Una gran demanda de estos roles abrió una nueva y tentadora oportunidad laboral, y dio origen a un novedoso

Muestra Gratuita

negocio conocido como *Agile Industrial Complex*, el complejo de la industria de la Agilidad.

Surgieron empresas dedicadas a vender cursos cortos de Agilidad que ofrecían todo tipo certificaciones. Las acciones de marketing de las firmas fueron adosando la palabra "Agile" a sus más diversas actividades, roles y prácticas, generando que empezara a tener el perfume de una moda pasajera.

Se trata, generalmente, de estrategias de venta que impulsan la ilusión de convertirse en Agile Facilitator, Scrum Master o Agile Coach con solo tomar un curso de capacitación y sin contar con una experiencia real.

Con el tiempo, esto derivó en el deterioro y consecuente desprestigio del ejercicio de la práctica del Agile Coaching y del Scrum Mastering. Ángel Medinilla, consultor experto en Agilidad, menciona que muchos profesionales poco calificados han intentado realizar transformaciones ágiles y, como consecuencia de sus intentos fallidos, dejaron malas impresiones en clientes que hoy rechazan la Agilidad.

En los últimos años, se redujo considerablemente la demanda de estos roles. De allí surgió la percepción de una "crisis de Agilidad", pero, en realidad, la Agilidad como mentalidad está cada vez más vigente: ya no se requiere incorporar a un especialista, sino que se demanda que todas las personas de una organización puedan dominar esa capacidad. Es a lo que se refiere Israel Alcazar, fundador de Thinking With You, cuando afirma que "la Agilidad no está desapareciendo, se está disolviendo", al igual que un medicamento que se integra en todo el recipiente. Sucede

Muestra Gratuita

algo similar con la adopción de la Inteligencia Artificial: muchas funciones especializadas están siendo reemplazadas o transformadas por roles más generalistas.

Bajo esta premisa, consideramos la “Agilidad” como un cuerpo de conocimientos que prácticamente todos los profesionales deben dominar para lograr éxito en contextos complejos, en lugar de concentrarse en una persona o agente de IA especializado. El “Agile Coaching”, entonces, se define como el conjunto de competencias que permite alcanzar este aprendizaje. Y es especialmente relevante para líderes y gerentes de todos los niveles de una organización, en especial, para quienes lideran los procesos de transformación y de mejora continua.



Escribimos este libro considerando esta situación; para que el lector pueda incorporar estas competencias con res-

ponsabilidad, conciencia y la seriedad que su práctica merece. Nos interesa nutrir con análisis, reflexiones, casos y experiencias concretas el aprendizaje y la comprensión del desempeño profesional del Agile Coaching a fin de aportar valor en las organizaciones.

Considerando los desafíos que el contexto VUCA¹ y la irrupción de la IA generativa representan, las empresas necesitan desarrollar su capacidad de aprendizaje, de adaptación y de mejora continua. La Agilidad está al servicio de lograrlo y el Agile Coaching es el medio para adoptar esta forma de trabajo.

El Agile Coaching es una práctica humana que no puede ni debe ser delegada a la Inteligencia Artificial. El efecto que logra en las personas, equipos y organizaciones es un verdadero arte: el arte de crear relaciones y conversaciones significativas que produzcan cambios en los modelos mentales.

¿Para quiénes es este libro?

Este libro está destinado a profesionales que ya cuentan con un entendimiento sólido de los fundamentos de la Agilidad. De esta forma, podremos enfocarnos en temas concernientes al desempeño del Agile Coaching en el complejo mundo organizacional, contribuyendo a que los líderes de todas las áreas puedan ayudar a sus equipos a incorporar una mentalidad ágil.

Por ejemplo, profesionales de Talento Humano (o Personas, Cultura, RRHH) pueden encontrar valor en este libro,

1. Las cuatro características que describen un entorno VUCA (por su sigla en inglés) son: volatilidad, incertidumbre, complejidad y ambigüedad.

tanto para adquirir competencias a aplicar en su trabajo, como también para conocer en profundidad el rol y facilitar los procesos de selección y de desarrollo profesional.

El rol de Agile Coach comprende un conjunto amplio de competencias. Por esa razón, este libro es de gran valor para profesionales que cuentan con la posibilidad de influir en los procesos que desarrollan sus organizaciones, más allá del puesto formal que desempeñen. Ello incluye a *Project Managers*, *Program Managers* y gerentes que trabajan en entornos que requieren mayor adaptabilidad.

En los últimos treinta años, se han publicado numerosos libros y artículos que abordan extensamente conceptos fundamentales de la Agilidad y sus prácticas, sus beneficios, sus marcos de trabajo y sus métodos. Este libro no aborda estos temas ya que no se propone introducir conceptos básicos de esta expertise, sino trabajar las competencias del Agile Coaching para aplicarlas en equipos y organizaciones.

¿Por qué leer este libro?

Investigamos y leímos una cantidad numerosa de material sobre el Agile Coaching para elaborar este trabajo. No hemos encontrado en ellos lo que buscamos plasmar aquí, a excepción de *Coaching Agile Teams* de Lyssa Adkins: la obra fundacional que dio origen al Agile Coaching como profesión y en el que se define, por primera vez, su rol y sus competencias. Ese libro, publicado en 2012, ha sido de gran influencia para dar forma al ejercicio del Agile Coaching actual. Este libro es una evolución natural de aquella obra original, que no busca reemplazar su trabajo sino honrarlo y extenderlo.

Muestra Gratuita

Contamos con el apoyo de la autora para reinterpretar y actualizar su modelo Agile Coach Competency Framework a fines de actualizar y profundizar en los fundamentos de la práctica del Agile Coaching.

Se pretende como una guía para entender esta profesión y sus antecedentes, basado en las vivencias que transitamos en nuestra experiencia como Agile Coaches ante los desafíos que enfrentamos hoy.

Esperamos que funcione como un mapa para contribuir al desarrollo profesional de cada lector y que permita realizar un aporte efectivo de valor en sus organizaciones.

Este libro fue escrito por dos apasionados del aprendizaje en comunidad. Gran parte del conocimiento se lo debemos a múltiples conversaciones en eventos tales como las Jornadas Latinoamericanas de Agilidad, Agile Open Camp, Ágiles Argentina y Colombia, Scrum Gatherings, Scrum Day y tantos otros encuentros comunitarios; entrelazados siempre con nuestra experiencia profesional acompañando organizaciones y formando Agile Coaches desde “las trincheras”, con *mentoring* y *training*. Por todo ello, esperamos que esta lectura aporte una visión mixta entre el saber académico y la experiencia.

Les deseamos muchos éxitos en su camino como Agile Coaches.

Aclaraciones sobre la terminología

La terminología que usamos en este libro puede tener distintas interpretaciones, por ello, queremos aclarar los siguientes términos:

Agilidad. Cuando hablamos de “Agilidad” (con mayúscula inicial), nos referimos al cuerpo de conocimiento promovido dentro de la Comunidad Ágil. Este abarca los valores y principios establecidos en el Manifiesto Ágil, pero va mucho más allá. Incluye también modelos de liderazgo ágil, disciplinas como el Pensamiento Sistémico, *frameworks* como LeSS, prácticas como las retrospectivas y herramientas como el *User Story Mapping*. Además, engloba modelos de diseño organizacional, liderazgo y cultura.

Este cuerpo de conocimiento está en constante desarrollo y evolución. Aunque algunos conceptos han sido creados directamente por la Comunidad Ágil, muchos otros provienen de disciplinas preexistentes y fueron adoptados como parte integral del enfoque ágil.

A menudo, utilizamos la palabra “agilidad” como sinónimo del enfoque o paradigma ágil, destacando su naturaleza como marco mental transformador.

Mentalidad ágil. Cuando hablamos de mentalidad ágil (*agile mindset*), nos referimos a las creencias y formas de pensar que guían a quienes practican la Agilidad. Este modelo mental incluye valores como la colaboración, la adaptabilidad y el respeto, así como principios orientados a maximizar el valor entregado y fomentar la mejora continua.

Agilistas. Quienes nos consideramos “agilistas” adoptamos este modelo de pensamiento y promovemos la Agilidad en nuestras organizaciones y comunidades. En muchos casos, también participamos activamente en eventos y grupos de discusión de la Comunidad Ágil.

Comunidad ágil. Aquí nos referimos al conjunto de personas que poseen sólidos conocimientos sobre estos conceptos y participan activamente en su difusión. Esto puede incluir la organización y participación en conferencias, la publicación de artículos, la creación de contenido educativo, integrar grupos o foros de discusión y la facilitación de entrenamientos. Sin embargo, dentro de esta comunidad también existen quienes, a pesar de tener conocimientos limitados, publican información e imparten cursos que pueden desinformar. En línea con lo comentado en el Prefacio, es fundamental cultivar un criterio propio y buscar referencias confiables, siguiendo a líderes de opinión reconocidos en el ámbito ágil.

Agile Coaching. Es la disciplina que practican quienes son Agile Coaches y que desarrollamos a lo largo de todo el libro. La definiremos más detalladamente en el primer capítulo.

Agile Coach. Designa el rol de quien desempeña el Agile Coaching, Puede referirse a una persona dedicada a específicamente a ese rol en determinado contexto (ejemplo, el Agile Coach de una empresa) o a otro profesional que adopta circunstancialmente esa función (por ejemplo, un gerente de marketing aplicando Agile Coaching para ayudar a su equipo).

Por último, en este libro emplearemos el género femenino y el masculino de manera alternada e indistinta. En relación a las anécdotas personales, si bien elegimos redactarlas en plural para mejorar su comprensión, algunas de ellas reflejan solo la experiencia de uno de los dos autores.

Muestra Gratuita

PARTE 1

**FUNDAMENTOS DEL
AGILE COACHING**

Capítulo 1: ¿Qué es Agile Coaching?

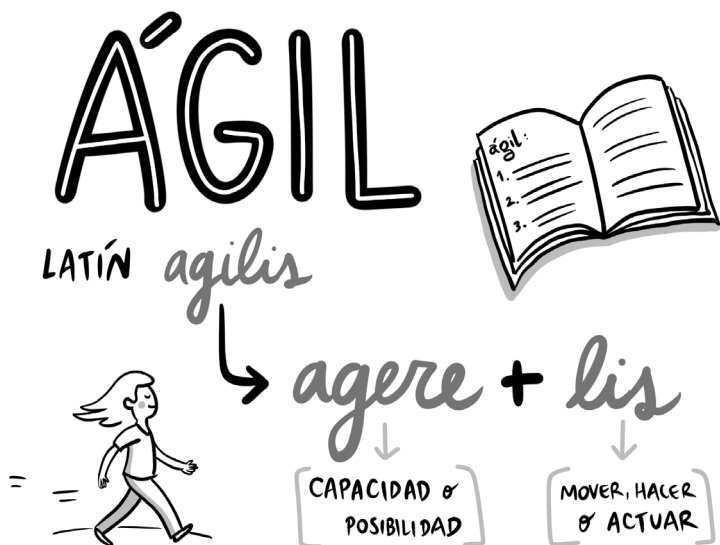
Aprender sin reflexionar es malgastar la energía

Confucio

Responder la pregunta ¿Qué es el *Agile Coaching*? puede resultar una tarea compleja, dada la diversidad de opiniones con las que podemos encontrarnos al hablar con uno u otro profesional. No es nuestra intención desestimar esas opiniones, pero sí dar una respuesta concreta; orientada especialmente a quienes comienzan a incorporar el Agile Coaching.

Origen etimológico

La palabra “ágil” viene del latín *agilis*, y está formada por el sufijo -lis, que refiere a la ‘capacidad’ o ‘posibilidad’ y *agere*, que indica ‘mover’, ‘hacer’ o ‘actuar’. Por lo tanto, podemos entender lo “ágil” como aquello que tiene la capacidad de moverse, de hacer y actuar con soltura.



Sumando nuestra impronta, definimos la "agilidad" como la *capacidad de un organismo de moverse, adaptarse y cambiar de dirección con facilidad*. En el entorno empresarial, esta capacidad puede desarrollarse en múltiples espacios: desde el plano individual hasta en las grandes decisiones corporativas.

La Agilidad, entonces, no es un conjunto de metodologías, sino una capacidad a ser desarrollada por las personas, los equipos, las empresas y sociedades, etcétera.

Resultaría apasionante profundizar en el origen de la Agilidad, en cómo emergieron las primeras metodologías que aplicaron este espíritu y de qué modo fue transformándose la definición hasta llegar a la actual. O mencionar que, si bien la piedra angular de la Agilidad es la capacidad de

adaptación, persigue también otros principios como la búsqueda de armonía y sustentabilidad; cómo centrarse en las personas, en la transparencia y la colaboración constantes.

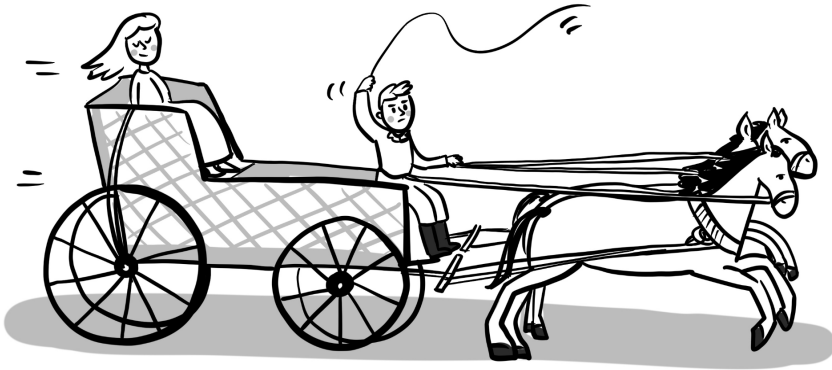
Sin embargo, para nuestro objetivo, que es definir el Agile Coaching, hagamos foco en la segunda parte del término, que puede resultar aún más controversial.

"Coach" es una palabra inglesa que data del siglo XVI, cuya raíz comparte el germano *Kutsche* y el húngaro *Kocsi szekér*: literalmente, 'carruaje de Kocsi', pequeña población Húngara donde comenzó a utilizarse este vehículo jalado por tres caballos, alrededor del siglo XV. Equivale además a otras palabras como *cocchio* (italiano), *kochi* (albanés), *Kocz* (polaco) o *coach* (francés). Su origen data del latín *currus* (coche).

Hacia el siglo XIX, el término *coach* comenzó a usarse en Inglaterra para designar al "asistente escolar" que preparaba alumnos para un examen. Más adelante, comenzó a usarse también para "entrenador deportivo" y a partir de mediados del siglo XX, para referirse al tutor o profesor de quienes se entrenan para el canto, el baile, la danza y la actuación.

Se trata de una palabra llena de historia, que fue variando sus interpretaciones y dando lugar a todo tipo de confusiones; sin mencionar que el grado de complejidad que le agregó recientemente el Coaching Ontológico.

Su origen etimológico la explica mejor: un entrenador hace las veces de carruaje, permitiendo al alumno llegar a sus metas de aprendizaje más rápidamente que por sí solo, así como un coche aproxima al viajero a su destino mucho antes que si lo hiciera a pie.



COACH → CARRUAJE en FRANCÉS

PERMITE AL VIAJERO AVANZAR MÁS PRONTO QUE HACIÉNDOLO POR SÍ SOLO

Desde nuestra perspectiva, un coach es la persona que *acompaña a impulsar el desarrollo de capacidades y habilidades, impulsando el aprendizaje.*



Muestra Gratuita

Al igual que en la práctica de la Agilidad, la coach puede acompañar personas, equipos, empresas, sociedades, etc., dependiendo de su experiencia y su especialidad (por ejemplo, un deporte, el arte o la habilidad empresarial).

Luego de profundizar en estas dos definiciones, podemos definir el rol del Agile Coach como la persona que *impulsa el desarrollo de capacidades y habilidades de adaptación de una persona, equipo u organización por medio de su conocimiento y experiencia en Agilidad.*

El Coaching en la práctica

Existen numerosos estilos y escuelas de Coaching. En todas ellas, el coach trabaja para maximizar el potencial de su cliente, pero nunca realiza el trabajo *en lugar de este*: la responsabilidad por el éxito de todas las tareas es siempre es cliente.

La escuela del Coaching Ontológico considera a la figura del coach como un observador externo y neutral, y al cliente como el experto que cuenta con todos los recursos necesarios para lograr sus objetivos en su vida. Aquí, el coach no necesita ser un experto en el tema a abordar; puede ofrecer sus servicios de Coaching a un alto ejecutivo corporativo, por ejemplo, aunque no cuente con experiencia previa en ese rol. Aquí, el coach esgrime preguntas poderosas orientadas a desafiar las creencias limitantes y a habilitar nuevos puntos de vista.



Por otro lado, tenemos al coach deportivo. Prácticamente todo jugador profesional cuenta con uno –a veces llamado entrenador– y es con su ayuda que puede alcanzar resultados que no podría lograr por sí solo.

No se trata de ser superior: el deportista puede ser más hábil que su entrenador pero, en este caso, el coach cuenta con conocimientos y experiencias que pone al servicio de su cliente para evaluar su rendimiento, entender cuánto más puede dar y brindar *feedback* e indicaciones para mejorar su juego. Generalmente, se espera que el jugador acate estas indicaciones porque, a diferencia de otros tipos de coachings, el coach deportivo tiene autoridad sobre el desempeño del jugador: de él depende si el jugador estará en la cancha o en el asiento de suplentes en el próximo partido.

COACHING DEPORTIVO



El Agile Coaching es el arte de equilibrar el estilo de intervención para el momento adecuado. Algunas veces actuaremos como un coach deportivo, buscando un determinado resultado con cierta autoridad, y otras veces procuraremos que nuestro cliente encuentre sus propias respuestas. Integrar ambos estilos es parte de la maestría a desarrollar.

Estudio y experiencia

La lectura de autores reconocidos en el ámbito del Coaching, así como otros recursos de aprendizaje como libros y cursos de formación son esenciales para incorporar sus conceptos fundamentales. También lo es la experiencia: ningún deportista gana una competencia por haber leído todos los libros que existen sobre el tema.

Muestra Gratuita

En definitiva, solo a través de la experiencia y la práctica de sus competencias se llega al Agile Coaching. Esta es la distinción principal entre hacer Agilidad y ser ágil.

En comparación con el Coaching profesional, el Agile Coach se sitúa en un término medio: no es ni lo uno ni lo otro. El Agile Coaching se aleja de este porque, en lugar de tener una posición neutral, introduce su propia agenda e ilumina un camino en particular: el camino a la Agilidad. Esto sucederá siempre que la coach considere que ese es el camino más efectivo para cada caso en particular. A su vez, el cliente conserva su autonomía para decidir si prefiere o no seguir el camino señalado.

Por otra parte, el Agile Coaching se diferencia de un coach deportivo porque no tiene autoridad formal sobre sus clientes. Si bien su rol es de liderazgo ya que ejerce su influencia para promover una transformación, no lo hace a través de una autoridad formal.

La habilidad de Coaching es fundamental para obtener el máximo potencial, pero sin una vasta experiencia en la disciplina particular sobre la cual trabaja, esta habilidad resulta vacía. Es difícil contratar a un coach para mejorar como jugador de tenis o para ganar un concurso de canto; para esos casos, buscaremos a alguien con experiencia demostrable en la disciplina en cuestión.

De igual forma, para lograr un cambio de *mindset* y la aplicación apropiada de las prácticas ágiles será necesario un Agile Coach con experiencia. Un camino posible para ello es comenzar adquiriendo experiencia en Agilidad y luego complementarla con una formación de Coaching

Muestra Gratuita

Profesional para sumar las competencias propias de esta especialidad.

Lamentablemente, y debido a la confusión y la ambigüedad que existe con relación al término *coaching*, nos encontramos muchas veces con personas que consideran suficiente tener un título de Coaching Ontológico, Profesional o Ejecutivo para tomar un curso teórico de Agilidad y convertirse en Agile Coach. No funciona de ese modo. Para ser Agile Coach, es necesario adquirir tanto los conocimientos como la experiencia correspondiente. Al Agile Coaching solo se llega a través de la experiencia.

Acerca de los Autores

Damián Buonamico es Ingeniero en Sistemas de Información con más de veinte años de experiencia en el mundo IT, y cuenta con formación en Coaching Profesional (ICF).

Desde hace más de una década lidera transformaciones ágiles en organizaciones, trabajando con equipos y líderes de América Latina, Estados Unidos, Europa e India. Ha formado a miles de personas en agilidad y liderazgo, y es reconocido como un referente en la Comunidad Ágil latinoamericana donde participa activamente como mentor, orador y creador de contenidos.

Acompaña tanto a equipos de producto como a líderes ejecutivos, facilitando cambios estratégicos mediante pensamiento sistémico, diseño organizacional y mejora continua. Su enfoque es agnóstico a los frameworks y altamente adaptable, combinando prácticas de distintas escuelas ágiles según el contexto y las necesidades reales.

Actualmente se desempeña como Enterprise Agile Coach, colaborando en procesos de evolución organizacional con una mirada integradora, práctica y humana.

Muestra Gratuita

Camilo Velásquez es Ingeniero de Sistemas y socio de Kleer en Colombia. Lleva más de una década acompañando procesos de transformación organizacional en América Latina, guiando a equipos, líderes y áreas de Talento Humano en el desarrollo de formas de trabajo más adaptables, humanas y centradas en el valor.

Formador de cientos de profesionales en agilidad, diseño organizacional y liderazgo evolutivo, combina pensamiento sistémico, sensibilidad pedagógica y un enfoque profundamente práctico. Es reconocido por su estilo claro, provocador y humano, con el que inspira a otros a cuestionar lo establecido y atreverse a cambiar.

En estas páginas reúne los aprendizajes de una trayectoria comprometida con el arte de acompañar a otros, y con la convicción de que el cambio real empieza por dentro.