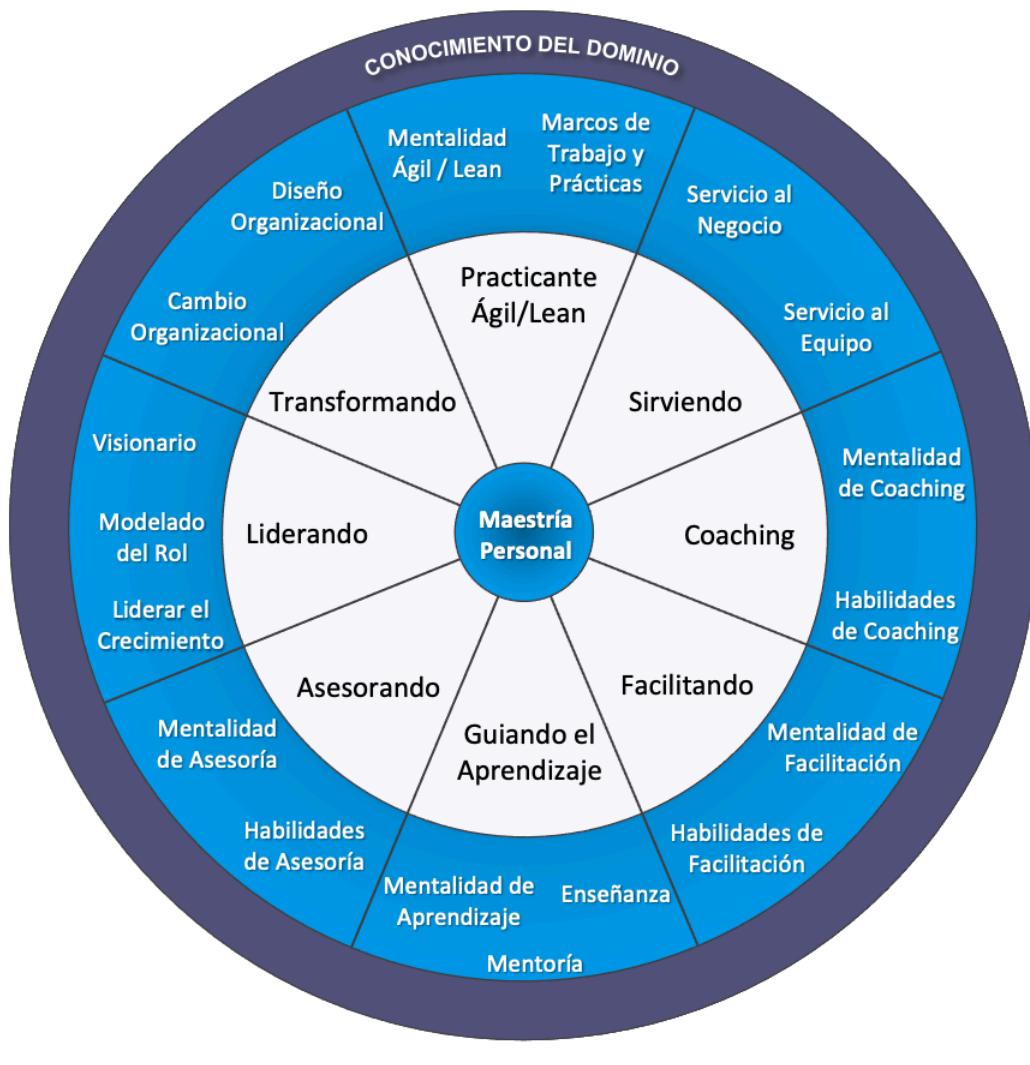


Edición Versión 3.2

La Rueda de Crecimiento del Coaching Ágil



Rueda de Crecimiento del Coaching Ágil conceptualizada por Shannon Carter; Rickard Jones; Martin Lambert; Stacey Louie; Tom Reynolds; Rohit Ratan; Andre Rubin; Kubair Shirazee; and Mark Summers esta licenciada bajo un Creative Commons Attribution-ShareAlike 4.0 International License.

Introducción

El coaching ágil es una profesión en constante evolución que abarca muchas disciplinas, entre ellas el coaching individual, de equipo y sistémico; la facilitación, la enseñanza y la mentoría, todas aplicadas con un sesgo abierto y deliberado hacia el uso de enfoques ágiles para ayudar a atender las necesidades del cliente.

- [Código de Ética de Coaching de Agile Alliance](#)

El coaching ágil ayuda a las personas que trabajan en entornos de rápida evolución a ser más eficaces y exitosas.

Cuando utilizamos el término «ágil» en este documento, nos referimos a filosofías, marcos de trabajo, procesos y técnicas que ayudan a mejorar los resultados en contextos cambiantes; por tanto, «ágil» incluye Lean Manufacturing, Lean Startup, Scrum, Extreme Programming, etc.

¿Qué es la Rueda de Crecimiento del Coaching Ágil?

La Rueda de Crecimiento

La Rueda de Crecimiento del Coaching Ágil es una herramienta para coaches ágiles, Scrum Masters, líderes y cualquier persona que desee mejorar en la ayuda a equipos y organizaciones para crecer y entregar valor sostenible mediante principios y prácticas Ágiles/Lean. Esta herramienta se aprovecha mejor con el acompañamiento de otro coach que brinde apoyo.

La rueda cuenta con ocho segmentos o radios, que representan ocho áreas de competencia construidas alrededor de un núcleo de maestría personal. La banda que rodea la rueda representa tu conocimiento de dominio. Estas áreas de conocimiento, a su vez, respaldan las competencias de los dominios principales.

¿Por qué crear esta rueda?

En el Agile Coaching Retreat de 2018 en Londres, un grupo de coaches se reunió con el objetivo de responder a la pregunta: «¿Cuáles son las habilidades necesarias para coachear con éxito a equipos y organizaciones en Agile?».

A medida que el uso de Agile se ha vuelto cada vez más generalizado, la definición básica de las habilidades que caracterizan a un buen Agile Coach se ha mantenido vaga, y esta falta de precisión ha permitido que personas poco calificadas se presenten como coaches ágiles con escasa experiencia y baja competencia. Esto crea una especie de lotería para las organizaciones al momento de elegir a las personas adecuadas con las habilidades adecuadas para sus necesidades. El retiro de Londres produjo la primera generación de la Rueda de Crecimiento del Coaching Ágil, como un esfuerzo por abordar estas preguntas y desafíos.

En 2020 Bob Galen escribió «[Agile Coaches Need More Than Coaching Skills](#)», lo que reavivó la conversación sobre cuáles son las habilidades esenciales para el arte del coaching ágil. Su artículo fue un reto implícito para toda la comunidad de coaches ágiles: reflexionar sobre cómo nos presentamos, cómo nos desarrollamos y cómo ayudamos a la próxima generación de agilistas a ser la mejor versión de sí mismos.

En parte como respuesta al artículo de Bob, en la primavera de 2021 Scrum Alliance organizó un Open Space con la pregunta: «¿Qué competencias necesita un Agile Coach exitoso?». El resultado fue la formación de un grupo de trabajo cuyo objetivo era «profesionalizar el mundo del Coaching Ágil». Utilizando la Rueda de Crecimiento del Coaching Ágil de 2018 como punto de partida, la refinaron hasta llegar a la versión que ves hoy.

Nuestro objetivo es que la Rueda de Crecimiento del Coaching Ágil establezca las competencias esenciales que permitan a los practicantes pasar de buenos a excelentes mediante un proceso reflexivo con una guía clara para evaluar su progreso.

De dónde venimos: sobre los hombros de gigantes

En 2011 Lyssa Adkins y Michael Spayd crearon un marco de competencias para coaches ágiles. Intencionalmente no era un modelo de competencias, pues no definía comportamientos, habilidades, conocimientos ni niveles de dominio específicos. El modelo «X-Wing», como se le conoce comúnmente, se construye alrededor de la idea de Áreas de Maestría y de una postura personal de coaching que actúa como estrella guía al elegir cuál de las cuatro habilidades utilizar: coaching, mentoría, facilitación y enseñanza.



Durante más de una década, el modelo de Adkins/Spayd ha sido el estándar de oro para definir las habilidades y competencias de los Scrum Masters y Agile Coaches. Por ello fue el punto lógico de partida cuando los coaches reunidos en Londres en 2018 buscaron llevarlo al siguiente nivel. No podemos agradecer lo suficiente a Lyssa Adkins y Michael Spayd por el trabajo que han realizado para profesionalizar el mundo del Coaching Ágil; han sido una fuente constante de inspiración para todas las personas voluntarias que han participado en este proyecto.

Reconociendo esta base sólida, quienes contribuimos a esta iniciativa creemos que se requiere mayor definición para continuar profesionalizando la disciplina del Coaching Ágil, y el resultado es la iniciativa de la Rueda de Crecimiento del Coaching Ágil.

¿Hacia dónde vamos?

Definir el recorrido del Coaching Ágil permitirá a formadores, coaches y líderes apoyar mejor el desarrollo de competencias en los individuos mediante programas de aprendizaje y desarrollo, y alinear dichas competencias con las certificaciones formales de Coaching Ágil que ya existen. Esto también generará

confianza en la industria respecto al futuro de los roles que requieren habilidades de Coaching Ágil. Estamos facilitando que una organización ágil seleccione con seguridad a la persona adecuada para el puesto adecuado.

El siguiente paso es completar la Rueda de Crecimiento del Coaching Ágil con las nueve competencias totalmente definidas y alineadas al camino de progresión de habilidades. Una vez logrado, la intención es desarrollar recursos que orienten al aprendiz para cultivar competencias específicas al nivel que necesite o deseé.

Scrum Alliance se ha comprometido a utilizar la versión final de la Rueda como base para la actualización de sus certificaciones de coaching y se espera que otros organismos de Agile y Scrum reconozcan la Rueda como un nuevo estándar en Coaching Ágil, de modo que toda la comunidad avance hacia la profesionalización del Coaching Ágil.

¿Cómo usar la rueda y la guía?

El propósito de esta rueda es ayudarte a reflexionar, ya sea de forma individual o con el acompañamiento de un coach, mentor o colega. El objetivo es que comprendas dónde te encuentras para que puedas explorar y desarrollarte más.

Paso 1: Identifica un área de mejora

Recorre cada una de las áreas de competencia (los 8 radios y el núcleo de Maestría Personal) y utiliza la guía siguiente para asegurarte de tener una comprensión general de cada área. No puedes mejorar todo al mismo tiempo, así que elige un área de enfoque inicial.

Paso 2: Reflexiona sobre un área de competencia

Para cada competencia dentro del área, revisa la guía y evalúa tu pericia contra los 5 niveles de evaluación. Usa las definiciones y pon a prueba tu valoración. La meta no es llegar al nivel 5; la meta es saber dónde estás y a dónde quieres ir en tu camino.

Paso 3: Genera opciones y acciones

Con los aprendizajes de la reflexión, diseña opciones de crecimiento y formula un plan de acción. Esta parte funciona mejor cuando trabajas con un coach, mentor o colega.

Paso 4: Inspecciona, adapta y repite

El resto del material es justamente eso: una guía. El detalle de cada nivel para una competencia específica sirve como reflexión, no como lista de verificación.

Puede haber elementos en el nivel de practicante que no puedas cumplir al 100 %; tal vez no sean vitales para ti o para tu contexto. A medida que explores la guía, podrías encontrar un ajuste mejor para ti.

Las Nueve Competencias Esenciales

Maestría Personal: En el núcleo de un gran coaching ágil está la necesidad de invertir en ti mismo, mediante el aprendizaje y la reflexión, y cuidar de tu bienestar. La maestría personal empieza con enfocarte en ti, contando con la inteligencia emocional, social y relacional para elegir cómo te presentas en cualquier contexto.

Practicante Ágil/Lean: Un practicante Ágil/Lean posee una comprensión profunda y tácita de los principios que sustentan Agile y Lean, y cuenta con experiencia trabajando con sus marcos y prácticas.

Sirviendo: Servir implica anteponer las necesidades del equipo o del negocio a tu propia agenda. Se hace desde la postura de Liderazgo Servicial, que se enfoca principalmente en el crecimiento y bienestar del equipo o negocio y de las comunidades a las que pertenecen.

Coaching: El coaching consiste en asociarse con una persona, equipo u organización (cliente) en un proceso creativo para ayudarle a alcanzar sus metas desbloqueando su propio potencial y comprensión. Un coach acepta al cliente como completo y capaz, y sirve su agenda de forma ética.

Facilitando: Facilitar incrementa la efectividad de un grupo para alinearse de forma colaborativa, interpretar su contexto e identificar mutuamente los resultados de mayor valor. Un facilitador crea un entorno neutral de apertura, seguridad e innovación.

Guiando el Aprendizaje: Guiar el aprendizaje consiste en desarrollar eficazmente las habilidades de una persona, grupo o equipo y habilitarlos para que sean competentes y autosuficientes. Esto implica elegir el método de aprendizaje más efectivo para ayudar al aprendiz a alcanzar sus objetivos e inspirar un aprendizaje futuro.

Asesorando: Asesorar es aportar tu experiencia, perspectiva y observaciones para guiar al cliente hacia una comprensión compartida del valor que puede ayudarle a lograr un éxito sostenible, incluso después de tu partida. Como

asesor de confianza, inviertes en el éxito del cliente, creando una relación duradera.

Liderando: Liderar significa ser el cambio que deseas ver para mejorar el mundo. Como líder, eres capaz de catalizar el crecimiento e inspirar a otras personas a concretar la visión compartida.

Transformando: Transformar es guiar cambios sostenibles que permitan a los equipos y a la organización ser más efectivos y aprender a cambiar por sí mismos, mediante Liderando, facilitación, coaching, aprendizaje guiado y asesoría.

Medición de Tu Competencia

La habilidad en un área de competencia no es un valor binario. El dominio se desarrolla progresivamente desde la ausencia de conocimiento hasta la maestría inconsciente. La Rueda de Crecimiento del Coaching Ágil define cinco niveles de crecimiento basados en el [Modelo Dreyfus de Adquisición de Habilidades](#).

Definiciones de Nivel de Habilidad

Escenario	Descripción
Principiante	<p>Un principiante en el uso de prácticas de Coaching Ágil posee solo conocimiento de libro y carece de experiencia práctica. Normalmente se apega estrictamente a reglas o planes definidos y trabaja muy de cerca con una persona de mayor experiencia. Quien se concentra en aprender y recibe oportunidad de practicar suele avanzar a niveles superiores de competencia en poco tiempo.</p> <p>Un principiante suele empezar desarrollando la competencia al trabajar con un solo equipo y con el apoyo de un coach o mentor experimentado (sobre todo si dicho equipo forma parte de un sistema mayor). El principiante avanza al nivel de Principiante Avanzado cuando demuestra comprensión de las competencias de la Rueda de Crecimiento del Coaching Ágil, intenta trabajar en solitario, asume tareas de mayor envergadura, repite resultados y muestra deseo de aprender más sobre el contexto.</p>

Principiante Avanzado	<p>Un principiante avanzado en prácticas de Coaching Ágil cuenta con experiencia práctica aplicando las competencias de la Rueda de Crecimiento del Coaching Ágil. En este nivel, la persona puede interpretar y aplicar técnicas sencillas con mínima ayuda de un coach o mentor más experimentado y puede trabajar en pareja para abordar tareas más complejas.</p> <p>Aunque un principiante avanzado es capaz de identificar problemas complejos, generalmente dispone de una capacidad limitada para resolverlos. A este nivel también suele tener dificultades para determinar qué aspectos son más importantes en una situación determinada.</p>
Practicante	<p>Un practicante puede demostrar conocimiento operativo de todos los aspectos de la Rueda de Crecimiento del Coaching Ágil. Será capaz de analizar y diferenciar diversas soluciones para aplicarlas en su trabajo sin supervisión cercana y poseerá habilidades de planificación que le permitan afrontar problemas complejos o resolver prioridades en conflicto. En este nivel, el practicante debe ser capaz de usar procedimientos repetibles para obtener resultados aceptables y planificar objetivos a más largo plazo.</p>
Guía	<p>En el nivel de guía, la persona posee un conocimiento profundo de las competencias de la Rueda de Crecimiento del Coaching Ágil. Podrá sintetizar soluciones de coaching a partir de los cuerpos de conocimiento existentes dentro y fuera de Agile/Lean, y adaptarlas a contextos específicos salvo en los casos más complejos o excepcionales; además, podrá orientar eficazmente el trabajo de otros. Un Guía suele evaluar intuitivamente el mejor curso de acción en una situación dada y entender cómo y cuándo aplicar las directrices</p>
Catalizador	<p>Un Catalizador tiene una comprensión tácita y profunda de las competencias de la Rueda de Crecimiento del Coaching Ágil. Este individuo podrá modificar o adaptar estándares y desarrollar enfoques nuevos e innovadores para abordar situaciones inusuales. Un Catalizador producirá resultados de alta calidad y será capaz de desarrollar una visión de lo que es posible.</p>

Áreas de Competencia

Como profesionales del Coaching Ágil, partimos de un núcleo de maestría personal y luego recurrimos a cada una de las ocho áreas de competencia para potenciar nuestras prácticas. Cabe destacar que ninguna de estas áreas existe de forma aislada; se espera que todas funcionen en conjunto. También se da por sentado que el aprendizaje es continuo y permanente. Aunque solo se definen cinco niveles de progresión de competencia, no existe un límite superior para el aprendizaje posible.

«Solo sé que no sé nada. Cada vez que crees haber aprendido algo, puedes desprenderte de ello para seguir aprendiendo.» - Sócrates

Comienza con la Ética

Como practicante de coaching ágil, la ética es el eje central de tu práctica al emplear cualquiera de las habilidades fundamentales. Esto es vital para tu propio crecimiento personal, para el bienestar de nuestros clientes y para la integridad de la profesión. Puedes basar tu enfoque ético en fuentes como:

- Agile Alliance: Código de Conducta Ética para Coaching Ágil
<https://www.agilealliance.org/agilecoachingethics/>
- ICF: Código de Ética <https://coachingfederation.org/ethics/code-of-ethics>
- IAF: Código de Ética
<https://www.iaf-world.org/site/pages/statement-values-code-ethics>

La maestría personal y la ética se entrelazan, cuanto mayor sea tu maestría personal, más conectado estarás con tu capacidad para mantener tu código de conducta ética, comprender cuándo has transgredido y reparar el daño.

Maestría Personal

Las prácticas de maestría personal implican invertir en ti mismo mediante la reflexión, el aprendizaje y el cuidado de tu bienestar. La maestría personal comienza con tu relación emocionalmente inteligente contigo mismo y con los demás. Comprendes cómo la Inteligencia Emocional respalda la Inteligencia Relacional, la Inteligencia Social y los sistemas con los que interactúas.

Un núcleo de maestría personal crea la plataforma para el uso efectivo de todas las demás competencias de la Rueda de Crecimiento del Coaching Ágil. El nivel

de tu maestría personal influirá en tu potencial en las otras competencias. Para lograr la maestría personal, debes enfocarte en:

Inteligencia Emocional

Al desarrollar nuestra Inteligencia Emocional, accedemos a una mejor salud mental, mayor rendimiento laboral y habilidades de liderazgo más efectivas.

- **Autoconciencia** – Conócate a ti mismo; conoce tu impacto. Obtén una comprensión fundamental de ti mismo, tus creencias y sesgos culturales personales, tus fortalezas y debilidades, tus habilidades y conocimientos, y tus valores. Estos son prerrequisitos para conocer el impacto que tienes en cualquier situación.
- **Autorregulación** – Puedes regular conscientemente tus emociones y tu campo energético. Esto te permite elegir cómo te presentas, ajustarse en el momento cuando sea necesario y mantener límites apropiados.
- **Impacto en los sistemas** – Puedes comprender tu impacto, determinar si difiere de tu intención y cambiar de forma fluida tu manera de presentarte para lograr el impacto deseado. Incluye reconocer cuándo has traspasado un límite y la habilidad para reparar la relación.

Definiciones de Niveles de Competencia:

Nivel	Reflexión
1 Principiante	<p>Autoconciencia:</p> <ul style="list-style-type: none">● Identifica emociones principales como alegría, tristeza, ira y miedo en sí mismo y en los demás.● Es consciente de que las personas tienen sus propios valores y sistemas de creencias.● Comprende la importancia de estar abierto a experiencias diferentes e ideas nuevas. <p>Autorregulación:</p> <ul style="list-style-type: none">● Entiende que la autorregulación es valiosa en algunas circunstancias. <p>Impacto en los sistemas:</p>

	<ul style="list-style-type: none"> • Es consciente del concepto de sistemas. Los individuos son parte de un sistema y los equipos existen dentro de un sistema mayor.
2 Principiante Avanzado	<p>Autoconciencia:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Reconoce un conjunto más amplio de estados emocionales matizados. • Es consciente de algunos de sus valores y creencias. • Identifica algunas de sus fortalezas y limitaciones personales. <p>Autorregulación:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Demuestra comprensión cuando la autorregulación no está ocurriendo. • Controla sus emociones y comportamiento para lograr un impacto específico. • Describe algunas técnicas de autorregulación que pueden conducir a resultados más exitosos. <p>Impacto en los sistemas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Comprende los sistemas comunes que existen en las estructuras organizacionales. • Identifica los impactos positivos y negativos que pueden ocurrir cuando los sistemas interactúan. • Reconoce cuando un sistema está desalineado y sabe que el sistema puede necesitar ayuda para resolverse.

<p>3</p> <p>Practicante</p>	<p>Autoconciencia:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Reconoce y nombra su estado emocional. • Reconoce que tiene puntos ciegos y empieza a identificarlos. • Identifica la mayoría de sus valores y creencias. <p>Autorregulación:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Elige su respuesta en la mayoría de las situaciones. • Capaz de alinear su estado emocional con el campo energético en algunas ocasiones. • Planifica con antelación algunos escenarios complejos. <p>Impacto en los sistemas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Comprende los valores sistémicos y el impacto de sus propios valores en el sistema. • Reconoce problemas complejos dentro de sistemas individuales y trabaja para resolver algunos. • Reconoce el impacto de sistemas dentro de sistemas (p. ej., equipos dentro de un departamento) y puede trabajar para alinearlos de forma saludable.
<p>4</p> <p>Guía</p>	<p>Autoconciencia:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Comprende y anticipa sus desencadenantes. • Comprende su propio sistema de valores y es consciente de que vivir de acuerdo con ellos es una elección. • Evalúa el aprendizaje derivado de sus experiencias e interacciones sociales. <p>Autorregulación:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Regula sus emociones y su campo energético de manera consciente cuando es apropiado. • Elige cómo se presenta, se ajusta en el momento cuando es necesario y mantiene límites apropiados. • Comprende que la autorregulación constante puede afectar su salud mental y dispone de estrategias para mitigar esto.

	<p>Impacto en los sistemas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Evaluá los sistemas de manera intuitiva y sabe cuál es el mejor curso de acción en cualquier situación. • Entiende claramente la diferencia entre su intención y su impacto, y sabe cuándo difieren.
5 Catalizador	<p>Autoconciencia:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Te conoces profundamente y reconoces tu estado emocional en cualquier momento. • Eliges intencionalmente vivir o no de acuerdo con tus valores y creencias. <p>Autorregulación:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cambias tu estado emocional a voluntad. • Eliges cómo responder en cualquier situación. <p>Impacto en los sistemas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Comprendes la amplitud de formas de liderar y eliges la postura adecuada en el momento. • Trabajas con los sistemas para ayudarlos a evolucionar.

Balance

Tomarte tiempo para ti y buscar el equilibrio implica aprender a integrar saludablemente todas las partes de tu vida. También es importante reconocer cuándo estás fuera de balance y poder reequilibrarse cuando sea necesario. El balance abarca tu bienestar físico, mental y espiritual, así como la intersección entre trabajo y recreación, y la creación de estructuras de apoyo, comunidades e intereses que sustenten tu vida.

Definiciones de niveles de competencia:

Nivel	Reflexión

1 Principiante	<ul style="list-style-type: none"> • Reconoce los diversos aspectos de su vida que requieren energía y atención. • Entiende que a veces puede estar fuera de balance pero no sabe cómo alcanzar el equilibrio. • Contrasta comportamientos disfuncionales con comportamientos saludables.
2 Principiante Avanzado	<ul style="list-style-type: none"> • Crea algunos límites saludables. • Construye estructuras personales de apoyo cercanas. • Reconoce la importancia del balance para su salud mental.
3 Practicante	<ul style="list-style-type: none"> • Entiende la intersección entre trabajo y recreación y cómo moverse entre ambos. • Reconoce rápidamente cuando está fuera de balance y recupera el equilibrio. • Construye un sistema de apoyo más amplio, incluidos profesionales u organizaciones y apoyo personal. • Comprende cuándo ha traspasado un límite y puede reparar la relación con la otra parte.
4 Guía	<ul style="list-style-type: none"> • Equilibra de forma constante todas las áreas de la vida, incluido trabajo, recreación, familia y comunidad, salud física y trabajo espiritual o emocional. • Reconoce de inmediato cuando está fuera de balance y puede recuperarse por sí mismo o con la ayuda de sistemas de apoyo. • Mantiene límites profesionales y personales de forma adecuada y congruente con todas las pautas éticas profesionales.
5 Catalizador	<ul style="list-style-type: none"> • Anima a otros a considerar la importancia del balance. • Crea una herramienta o técnica que ayude a proporcionar equilibrio a su vida y a la de los demás.

Transformación personal

Sé el cambio que deseas ver modelando la transformación que quieres que otros experimenten. Valoras e inviertes en tu crecimiento personal mediante la reflexión, la búsqueda, el aprendizaje y la integración de todo lo aprendido.

También trabajas con colegas, mentores o supervisores de coaching para acelerar tus habilidades y maestría. Comprendes que tu viaje de transformación nunca se completa.

Definiciones de niveles de competencia:

Nivel	Reflexión
1 Principiante	<ul style="list-style-type: none"> • Reconoce que puede beneficiarse de aprender nuevas habilidades y desarrollar sus competencias. • Define con claridad dónde existen oportunidades de crecimiento.
2 Principiante Avanzado	<ul style="list-style-type: none"> • Aprende de personas que poseen las habilidades o capacidades que desea. • Invierte en su crecimiento personal mediante educación, mentoría e introspección.
3 Practicante	<ul style="list-style-type: none"> • Reconoce que la transformación personal es un proceso continuo. • Trabaja con un mentor o coach. • Es consciente de sus oportunidades de crecimiento. • Entiende que la transformación afecta no solo lo que sabe, sino también quién es.
4 Guía	<ul style="list-style-type: none"> • Integra el crecimiento y la transformación personal en su vida cotidiana. • Apoya a otros en sus viajes de transformación mediante mentoría y coaching.
5 Catalizador	<ul style="list-style-type: none"> • Analiza su trayectoria de transformación y la comparte con otros. • Impacta a otros a través de su propio proceso de transformación. • Desarrolla prácticas que ayudan a otros en su viaje de transformación personal.

Practicante Ágil y Lean

Como practicante Ágil y Lean, posees un conocimiento profundo de los marcos y principios de Agile y Lean. Esto incluye las prácticas, los principios subyacentes y los valores (mentalidad). El conocimiento y la mentalidad no son suficientes para ser un líder ágil: también debes aplicar ese conocimiento con equipos reales, en organizaciones reales, innovando prácticas coherentes con los principios y valores, con el fin de ayudar a las organizaciones a entregar valor continuo y sostenible a sus clientes.

Agile se originó con el Manifiesto para el Desarrollo Ágil de Software, definido por 4 valores y 12 principios guía. La idea de agilidad ha trascendido el Manifiesto y ha evolucionado más allá del software para aplicarse en contextos organizacionales más amplios. Lean proviene de Lean Manufacturing y Lean Product Development. Muchos conceptos alineados con Agile y Lean se reflejan en marcos, métodos y prácticas modernas para entregar valor.

Mentalidad Ágil y Lean

Ser practicante Ágil y Lean implica partir de una comprensión profunda de sus valores y principios. Esto permite aplicar marcos, métodos y prácticas como fueron concebidos y luego experimentar con evidencia empírica para adaptarse a un mundo cambiante. Mantenerse fiel al paradigma subyacente crea un sistema compartido donde individuos, equipos y organizaciones pueden crecer como entidades autogestionadas y entregar valor sostenible de forma continua. Clasificamos estos valores y principios en tres categorías amplias:

- **Satisfacción del Cliente:**

- Deleitar a los clientes colaborando para entregar valor tangible con regularidad.
- Construir productos que se adapten a las necesidades del cliente.
- Entregar productos de alta calidad que mejoren la vida del cliente.

- **Interacciones Colaborativas:**

- Confiar y apoyar a las personas para trabajar juntas en equipos pequeños y autogestionados.
- Todos los involucrados en la entrega de valor colaboran diariamente.
- Fomentar entornos de respeto mutuo, apertura y responsabilidad.

- **Mejora Continua:**

- Mejorar continuamente la forma en que trabajamos.
- Optimizar nuestras organizaciones para el flujo eliminando desperdicio.

- Desafiarse mutuamente a crecer mediante el aprendizaje continuo.

Se necesita un balance de valores de todas estas categorías para ser un líder ágil exitoso.

Definiciones de niveles de competencia:

Nivel	Reflexión
1 Principiante	<ul style="list-style-type: none"> • Describe el Manifiesto Ágil y sus principios. • Consciente del Pensamiento Lean y sus orígenes. • Explica los valores y principios fundamentales de al menos un marco de ejecución.
2 Principiante Avanzado	<ul style="list-style-type: none"> • Explica cómo sus comportamientos se relacionan con los principios ágiles. • Describe cómo los valores y principios del Manifiesto Ágil están presentes en el trabajo del equipo. • Reconoce cuándo las decisiones ayudan o impiden la adopción de principios ágiles. • Explica los conceptos centrales del Pensamiento Lean y cómo aplicarlos. • Asocia principios Lean con enfoques ágiles. • Demuestra conocimiento de cómo los principios de al menos un marco se alinean con los valores y principios de Agile y Lean.
3 Practicante	<ul style="list-style-type: none"> • Contrasta dos ejemplos donde aplicó una mentalidad empírica. • Aplica al menos 3 principios Lean, los adapta a un contexto dado y describe el beneficio duradero para el cliente. • Contrasta Lean Production/Process con Lean Thinking. • Analiza su cumplimiento de la mentalidad Ágil y Lean e identifica cómo puede mejorar. • Ejemplifica al menos dos casos de aplicación activa de mentalidades Ágil y Lean en su trabajo. • Crea explicaciones claras y simples de cómo los principios Ágil y Lean ayudan a entregar valor sostenible continuamente.

4 Guía	<ul style="list-style-type: none"> ● Describe una experiencia sin resolución obvia donde usó la mentalidad Ágil y Lean para ayudar a seleccionar posibles soluciones. ● Evaluá prácticas a nivel de equipo y organización y analiza si apoyan la entrega continua de valor sostenible. ● Aplica al menos dos formas de fomentar el crecimiento propio, de otros coaches y practicantes en la comunidad ágil. ● Aplica al menos 3 principios Lean, los adapta a un contexto dado y describe el beneficio duradero para el cliente.
5 Catalizador	<ul style="list-style-type: none"> ● Evaluá nuevos principios relacionados con la entrega continua de valor y analiza su encaje con los valores y principios Ágil y Lean. ● Crea y contribuye con nuevo pensamiento a la comunidad sobre la mentalidad Ágil y Lean. ● Es invitado a dar conferencias y eventos comunitarios para hablar sobre temas relacionados con Agile y Lean. ● Es reconocido como Líder en la comunidad Ágil y Lean y más allá.

Frameworks y Prácticas

Como practicante Ágil y Lean, posees un entendimiento profundo de numerosos marcos, métodos y prácticas que ayudan a los equipos y a la organización a entregar valor de forma continua. El uso de estos Frameworks y Prácticas genera hábitos saludables que derivan en cambios de comportamiento y, finalmente, en un cambio de mentalidad y cultura en beneficio del individuo, el equipo, la organización y el mundo.

- **Los Frameworks, Métodos y Enfoques** proporcionan un conjunto mínimo de límites que permiten a un equipo y/o una organización aprender a ser ágiles y entregar valor tangible de manera sostenible. Ejemplos de marcos y métodos que puedes usar (lista no exhaustiva):
 - Scrum, Kanban, Feature Driven Development, DevOps, eXtreme Programming, Lean Start-up, Lean Product Development, Theory of Constraints, Systems and Complexity Thinking proporcionan algunos de los frameworks fundamentales para la ejecución.

- LeSS, Nexus, SAFe, Scrum@Scale son algunos ejemplos de Frameworks de escalado/desescalado.
- Holacracy, Humanocracy, Sociocracy 3.0 y otros enfoques, son estructuras sociales que las organizaciones pueden usar para experimentar con patrones que ayudan a involucrar individuos, equipos y organizaciones con el objetivo de crear entornos colaborativos diversos e inclusivos.
- Business Model Canvas, Value Proposition Canvas, Lean Canvas, Profit Streams™ Canvas son ejemplos de Frameworks de modelado de sistemas para habilitar la creación de soluciones holísticas.
- Innovation Games, Gamestorming son ejemplos de frameworks de toma de decisiones que permiten a los grupos avanzar concretamente a la siguiente decisión.
- **Las prácticas** proporcionan técnicas y herramientas que potencian el uso de Frameworks y Métodos. Existen muchas prácticas que respaldan la forma de trabajo Ágil y Lean y evolucionan con el contexto y la madurez del equipo. Algunos ejemplos son:
 - Historias de Usuario, Impact Mapping, Empathy Mapping, generación de Visión de Producto, Roadmaps colaborativos
 - Estimación, métricas Ágiles y Lean, radiadores de información
 - Mapeo de flujo de valor, Diagramas de bucles causales
 - Eventos Kaizen, retrospectivas a gran escala
 - Desarrollo guiado por pruebas, Pair Programming, Refactoring, Automatización
 - Comunidades de Práctica, Learning Dojo's

Tu reto es descubrir y crear nuevas prácticas y divertirte experimentando con ellas.

Definiciones de niveles de competencia:

Nivel	Reflexión
1 Principiante	<p>Frameworks/Métodos y Enfoques</p> <ul style="list-style-type: none"> • Describe al menos un enfoque Ágil y cómo se relaciona con el Manifiesto Ágil. • Resume el desarrollo histórico de Agile. <p>Prácticas</p>

	<ul style="list-style-type: none"> • Explica al menos tres prácticas ágiles comunes en los equipos. • Enumera una o dos prácticas Lean útiles para equipos ágiles.
2 Principiante Avanzado	<p>Frameworks/Métodos y Enfoques</p> <ul style="list-style-type: none"> • Identifica los conocimientos y habilidades para mantener la distinción entre Agile y formas de trabajo 'alternativas'. • Aplica un marco o método Ágil o Lean usando todos sus elementos durante un ciclo completo. • Describe al menos tres marcos/métodos Lean/Agile y explica su valor. <p>Prácticas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Explica cómo al menos tres prácticas se alinean (o no) con los valores y principios del Manifiesto Ágil. • Demuestra cómo una práctica ágil podría mejorar la forma de trabajo actual de un equipo. • Explica cómo ha ayudado a un equipo a aumentar la calidad de la entrega mediante la mejora continua de sus prácticas.
3 Practicante	<p>Frameworks/Métodos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Demuestra cómo ha guiado a un equipo hacia un marco Ágil o Lean. • Aplica al menos dos marcos o métodos en múltiples situaciones. • Diferencia los diversos marcos de escalado y cuándo pueden o no funcionar. <p>Prácticas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Analiza nuevos métodos/prácticas Ágiles o Lean y evalúa su aplicabilidad. • Integra al menos tres prácticas de desarrollo Ágil con prácticas Lean. • Aplica prácticas Ágiles o Lean más allá del equipo (multi-equipo, diseño organizacional, etc.).

4 Guía	<p>Frameworks/Métodos</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Ayuda al equipo a evaluar el proceso más adecuado para ellos. ● Evalúa una situación real en la que aconsejó aplicar XP, Lean o un enfoque no Ágil en lugar de Scrum, describiendo la razón. ● Aplica múltiples marcos y se adapta a situaciones diversas. <p>Prácticas</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Evalúa prácticas y las evoluciona para alinearlas con los valores y principios Ágil y Lean. ● Facilita la experimentación y el aprendizaje con prácticas en múltiples sistemas. ● Diseña marcos que ayuden a equipos u organizaciones a resolver impedimentos sin soluciones obvias.
5 Catalizador	<ul style="list-style-type: none"> ● Crea y comparte nuevos enfoques para la entrega continua de valor sostenible manteniendo el espíritu Ágil/Lean. ● Evalúa y comunica prácticas y marcos emergentes para su contribución a la entrega de valor sostenible. ● Es invitado a conferencias y eventos para hablar de temas Ágil y Lean. ● Es reconocido como Líder en la comunidad Ágil y Lean y más allá.

Sirviendo

Aunque el liderazgo servicial es un concepto atemporal, el término «servant leadership» fue acuñado por Robert K. Greenleaf en su ensayo "The Servant as Leader" publicado en 1970. Greenleaf planteó que «el líder-servidor es primero un sirviente... Empieza con el deseo natural de servir, servir primero. Luego, la elección consciente lleva a aspirar a liderar». El líder-servidor se enfoca principalmente en el crecimiento y bienestar de las personas y las comunidades a las que pertenecen, compartiendo poder, poniendo las necesidades de los demás primero y ayudándoles a desarrollarse y desempeñarse lo mejor posible. Ser un líder-servidor es la esencia misma del coaching ágil.

Servicio al negocio

Servir al negocio implica ayudarle a enfocarse en resultados por encima de entregables, producto sobre proyecto, con la mirada puesta en crear una empresa indefinidamente sostenible.

Ayudas a lograr utilidades sostenibles creando resultados que deleiten y aporten valor a los clientes, te enfocas en sus necesidades y aprovechando prácticas Ágil/Lean para acelerar el aprendizaje y la entrega de valor.

- **Comprender a los clientes** – Investigación de clientes y Product Discovery.
- **Propósito y estrategia** – Estrategias de producto, planificación, pronósticos y economía del producto.
- **Eficacia del Product Backlog** – Crear y mantener un backlog centrado en resultados valiosos y alineado con la estrategia.
- **Apoyo a los stakeholders** – Facilitar el aprendizaje y crecimiento del Product Owner y otros actores de negocio.

Definiciones de niveles de competencia:

Nivel	Reflexión
1 Principiante	<p>Comprender a los clientes</p> <ul style="list-style-type: none">● Describe al menos una técnica para priorizar necesidades conflictivas de clientes usuarios.● Describe tres aspectos de Product Discovery y cómo cada uno contribuye al éxito del producto.● Lista tres maneras de conectar al equipo directamente con clientes y usuarios. <p>Propósito y estrategia</p> <ul style="list-style-type: none">● Esboza un enfoque para crear una visión de producto.● Enumera tres formas de comunicar el progreso a los stakeholders.● Describe la relación entre resultado (outcome) y entregable (output). <p>Eficacia del Product Backlog</p> <ul style="list-style-type: none">● Explica dos enfoques para identificar pequeños incrementos de trabajo valiosos.● Describe al menos una forma de asegurar que el trabajo tenga resultados claros.

	<ul style="list-style-type: none"> • Describe cuatro propiedades de un Product Backlog bien estructurado. <p>Apoyo a los stakeholders</p> <ul style="list-style-type: none"> • Describe dos comportamientos de stakeholders que apoyan el éxito del equipo y dos que no.
2 Principiante Avanzado	<p>Comprender a los Clientes</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aplica una técnica para conectar al equipo con clientes y usuarios. • Examina el impacto del trabajo de producto en clientes, stakeholders o la organización. • Compara dos enfoques para validar supuestos. <p>Propósito y Estrategia</p> <ul style="list-style-type: none"> • Debate un ejemplo real de cómo se operacionaliza la estrategia de producto en una organización ágil. • Aplica una técnica para visualizar y comunicar estrategia, ideas o supuestos de producto. • Facilita la creación o refinamiento de la visión de producto entre stakeholders, Product Owner y equipo. <p>Eficacia del Product Backlog</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aplica una técnica para ayudar al Product Owner a generar flujo continuo de trabajo listo. • Facilita dos técnicas para pasar de la visión al Backlog y mostrarlas alineadas con metas. • Aplica dos técnicas para modelar valor y dos para medir valor. <p>Apoyo a los stakeholders</p> <ul style="list-style-type: none"> • Explica Agile a stakeholders de negocio • Construye una relación de coaching con al menos un stakeholder de negocio y lo ayuda a ser más efectivo. • Enseña a stakeholders de negocio diferentes prácticas para toma de decisiones alineadas con la estrategia de producto.

<p>3</p> <p>Practicante</p>	<p>Comprender a los Clientes</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mentorea a stakeholders en integración de Product Discovery dentro del desarrollo. • Facilita al menos tres técnicas de investigación de clientes o descubrimiento. • Facilita la selección de un experimento apropiado para probar hipótesis y evaluar los resultados. <p>Propósito y Estrategia</p> <ul style="list-style-type: none"> • Facilita desarrollo de modelo de negocio y análisis competitivo. • Aplica dos métodos para calcular los resultados económicos esperados. • Explica modelo iterativo e incremental de inversión en producto. <p>Eficacia del Product Backlog</p> <ul style="list-style-type: none"> • Evalúa y recomienda mejoras de enfoque de outcomes sobre output en backlog. • Apoya al Product Owner en elegir estrategia de creación de valor basada en datos de producto. • Aplica técnicas para estructurar backlogs de uno o varios equipos. <p>Apoyo a stakeholders</p> <ul style="list-style-type: none"> • Facilita experimentos Lean • Construye relaciones de coaching con múltiples Product Owners y Stakeholders de negocio para ayudarles a ser más efectivos.
<p>4</p> <p>Guía</p>	<p>Comprender a los Clientes</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aconseja al negocio sobre segmentación de mercado. • Guía al negocio para identificar oportunidades de mercado. • Evalúa al menos dos enfoques de validación de supuestos y guía al cliente en su uso apropiado. <p>Propósito y Estrategia</p> <ul style="list-style-type: none"> • Facilita kickoffs de productos en casi cualquier situación, comprometiendo múltiples clientes, stakeholders, líderes y miembros de equipos

- **Asesora** a la organización sobre el desarrollo de una visión y estrategia de negocio.
- **Guía** al negocio para decidir en cuáles iniciativas invertir para crear entendimiento compartido de creación de valor a través de la organización.

Eficacia del Product Backlog

- **Aconseja** a la organización sobre la priorización de la demanda a través del negocio.
- **Facilita** una iniciativa desde su conceptualización hasta el reconocimiento de valor.
- **Cambia** el foco del éxito inicial a un enfoque basado en outcomes (valor económico, social o ambiental).

Apoyo a stakeholders

- **Respeta** cualquier coaching previo realizado con los stakeholders de negocio y usa este para la mejora continua de cómo servir a otros.
- **Guía** el crecimiento de comunidades de producto.
- **Enseña** a los stakeholders del negocio los conceptos Agile y Lean para que puedan llevar los productos adecuados al mercado en el momento adecuado.

5 Catalizador

- Es **reconocido** como líder en la comunidad en temas como:
 - Comprensión de clientes
 - Propósito y Estrategia
 - Gestión de backlog
 - Coaching de stakeholders de negocio.
- **Contribuye** con un nuevo pensamiento de la comunidad sobre temas de producto y negocio.
- **Inspira** a otros en la necesidad para las organizaciones de existir más allá del valor económico tradicional y para considerar implicaciones éticas, ambientales y sociales en la estrategia de producto.

Servicio al Equipo

Un equipo es más que una colección de individuos; es un sistema humano con sus propias características, necesidades y potencial de crecimiento. Los momentos de conflicto o dificultad de colaboración deben verse como dinámica de sistemas humanos, más que únicamente como asuntos personales. Ayudas a

los equipos a convertirse en las mejores entidades autogestionadas posibles aprovechando las competencias interconectadas de la Rueda de Crecimiento del Coaching Ágil.

Un equipo posee los conocimientos y habilidades para crear valor utilizable en ciclos cortos y frecuentes de retroalimentación empírica. Si el equipo carece de estas habilidades, como líder ágil debes fomentar el entorno para que el equipo aprenda o adquiera los conocimientos necesarios. Esta sección ofrece una visión enfocada de servir específicamente al equipo en su viaje hacia el alto desempeño, cubriendo:

- **Efectividad del equipo:** capacidad para alcanzar objetivos compartidos basados en resultados.
- **Dinámica del equipo:** relaciones de fuerzas conscientes e inconscientes que influyen en la dirección del equipo (comunicación, autogestión, transparencia, conflicto, emociones, diversidad).
- **Formación y sostenibilidad del equipo:** estudios (Hackman, 2011) muestran que el 90 % de la variación en la efectividad se debe al diseño del equipo (60 %) y al lanzamiento (30 %). Incluye propósito, cultura, visión, entorno de trabajo y acuerdos de equipo.

Definiciones de niveles de competencia

Nivel	Reflexión
1 Principiante	<p>Efectividad del equipo</p> <ul style="list-style-type: none">• Lista tres atributos de equipos efectivos.• Describe tres retos de un equipo autogestionado.• Describe la importancia de crear una cultura de aprendizaje continuo. <p>Dinámica del equipo</p> <ul style="list-style-type: none">• Identifica ventajas de la diversidad en el equipo.• Comprende la importancia del conflicto en el equipo. <p>Lanzamiento de equipo</p> <ul style="list-style-type: none">• Entiende cómo iniciar un equipo ágil difiere de un proyecto tradicional.• Identifica características de un lanzamiento exitoso.

<p>2 Principiante Avanzado</p>	<p>Efectividad del equipo</p> <ul style="list-style-type: none"> • Discute tres formas en que la organización impacta la efectividad del equipo. • Describe tres características de un equipo de alto desempeño y su relación con la mentalidad ágil. • Enumera tres impedimentos típicos y una forma de abordarlos. <p>Dinámica del equipo</p> <ul style="list-style-type: none"> • Describe cuándo la interacción constructiva pasa a conflicto destructivo. • Aplica dos técnicas para fomentar mayor autogestión. • Explica un modelo multinivel de formación de equipos. <p>Lanzamiento de equipo</p> <ul style="list-style-type: none"> • Facilita la creación de propósito, roles, acuerdos y alineación al iniciar el equipo.
<p>3 Practicante</p>	<p>Efectividad del equipo</p> <ul style="list-style-type: none"> • Describe cómo ayudar al equipo a superar tres retos. • Analiza dos formas en que has evolucionado la cultura de un equipo. • Evalúa dos modelos para desarrollar la efectividad del equipo. <p>Dinámica del equipo</p> <ul style="list-style-type: none"> • Saca a la luz conflictos positivamente para mejorar la competencia del equipo. • Aplica tres técnicas para abordar disfunciones en equipos distintos. • Reconoce que cada equipo es único y requiere enfoques y coaching diferentes. <p>Lanzamiento del equipo</p> <ul style="list-style-type: none"> • Evalúa y aborda habilidades faltantes para llevar al equipo al alto desempeño. • Integra aprendizajes de otros equipos y adopta enfoque sistémico con 'suficiente por ahora'. • Facilita el lanzamiento de un nuevo equipo ágil y explica aprendizajes.

4 Guía	<p>Efectividad del equipo</p> <ul style="list-style-type: none"> • Integra modelos de equipo y demuestra cómo incrementaron resultados. • Contrasta técnicas usadas en múltiples equipos y evalúa efectos. • Enseña a los equipos a auto adaptarse sin un coach. <p>Dinámica del equipo</p> <ul style="list-style-type: none"> • Contrasta relaciones entre equipos y aplica aprendizajes en intervenciones. <p>Lanzamiento del equipo</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aplica coaching en formación y desarrollo de equipos al introducir Agile. • Guía a la organización para cambiar el entorno y brindar el mejor inicio. • Apoya a la organización en articular una visión clara y metas que puedan apoyar los equipos
5 Catalizador	<ul style="list-style-type: none"> • Reconocido como líder en la comunidad sobre Efectividad de Equipos, Dinámica y Lanzamiento. • Autor y autoridad respetada en Liderazgo Servicial. • Publica análisis de investigaciones sobre efectividad de equipos.

Coaching

El coaching consiste en asociarse con una persona, equipo u organización (cliente) en un proceso creativo para ayudarle a alcanzar sus metas desbloqueando su potencial y comprensión. Un coach ve al cliente como un ser completo, creativo y competente y sirve su agenda de forma ética.

Whitmore (1992) definió el coaching como «Liberar el potencial de una persona para maximizar su desempeño; consiste en ayudarle a aprender en lugar de enseñarle». Al trabajar con individuos o sistemas, les ayudamos a avanzar y crecer. El coaching individual y sistémico son profesiones en sí mismas; animamos a profundizar en ellas a través de organismos como la International Coaching Federation (ICF) y el European Mentoring and Coaching Council (EMCC).

Quien practica el Coaching Ágil necesita una base fuerte en coaching para crear espacios constructivos que amplíen y profundicen el pensamiento del coachee. Un aspecto esencial es saber cuándo usar o no un enfoque de coaching. La ética es primordial: el coach debe ser consciente de la postura que adopta para mantenerse dentro de los estándares éticos.

Mentalidad de Coaching

Un coach posee creencias, valores y actitudes que le permiten adoptar una postura de coaching y trabajar de manera efectiva con individuos y sistemas. A menudo, los principiantes deben soltar habilidades y conductas que les han hecho expertos. Algunas actitudes clave son:

- **Ética de Coaching:**
 - **Ética de Coaching Individual** – principios que aplican al coaching uno a uno.
 - **Ética de Coaching Sistémico/Ágil** – principios aplicables al coaching de equipos y sistemas.
- **Mentalidad de Crecimiento:**
 - **Autenticidad** – actuar éticamente y mantener un espacio seguro y sin juicios.
 - **Aprendizaje** – reconocer la importancia del aprendizaje para el crecimiento del coach y del cliente.
 - **Crear** el contenedor adecuado para liberar el potencial del coachee.
- **Creencia en el Coachee:**
 - **Neutralidad** – respetar la perspectiva del cliente sin influir ni juzgar.
 - **Adaptabilidad** – soltar juicios y ajustarse a lo que el cliente necesita en el momento.
 - **Enfoque en el Coachee** – las personas son completas y con potencial ilimitado.

Definiciones de niveles de competencia

Nivel	Reflexión
-------	-----------

1 Principiante	<p>Ética de Coaching</p> <ul style="list-style-type: none"> • Resume los diferentes tipos y niveles de ética en coaching. • Demuestra honestidad e integridad en todas las interacciones. • Usa lenguaje apropiado y respetuoso con los clientes. <p>Mentalidad de Crecimiento</p> <ul style="list-style-type: none"> • Explica qué es la seguridad psicológica y por qué es importante. • Reconoce el poder e impacto del coaching para sí mismo. • Define qué es el coaching y qué puede lograr. <p>Creencia en el Coachee</p> <ul style="list-style-type: none"> • Reconoce que el crecimiento es posible para el cliente. • Entiende la importancia de que el cliente lidere la dirección de la conversación.
2 Principiante Avanzado	<p>Ética de Coaching</p> <ul style="list-style-type: none"> • Entiende dónde aplicar la ética en algunos escenarios de coaching. • Mantiene distinciones entre coaching, consultoría, psicoterapia y otras profesiones. • Reconoce límites de sus habilidades y deriva clientes cuando es necesario. <p>Mentalidad de Crecimiento</p> <ul style="list-style-type: none"> • Demuestra el poder del coaching recibiendo coaching regularmente. • Capaz de permanecer en postura de coaching la mayor parte del tiempo. • Entiende que los clientes son creativos, completos y con potencial ilimitado. <p>Creencia en el Coachee</p> <ul style="list-style-type: none"> • Capaz de extraer la agenda del cliente y mantener la sesión enfocada.

	<ul style="list-style-type: none"> • Reconoce que una conversación de coaching ayuda al cliente a profundizar su pensamiento y habilita su crecimiento. • Reta al cliente a tomar pasos para potenciar su aprendizaje.
3 Practicante	<p>Ética de Coaching</p> <ul style="list-style-type: none"> • Capaz de reconocer cuando no se cumplen estándares éticos y toma acciones correctivas. • Entiende dónde aplicar ética en la mayoría de los escenarios. • Refiere a otros profesionales cuando corresponda. <p>Mentalidad de Crecimiento</p> <ul style="list-style-type: none"> • Practica la reflexión y supervisión periódica. • Participa en formación continua como coach. • Describe diferencias entre coaching individual y sistémico. • Muestra curiosidad y evita juicios. <p>Creencia en el Coachee</p> <ul style="list-style-type: none"> • Practica y refuerza cambios positivos. • Capaz de habilitar que el cliente avance de forma independiente. • Practica la auto conciencia e intuición para impulsar al cliente.
4 Guía	<p>Ética de Coaching</p> <ul style="list-style-type: none"> • Es Mentor de otros sobre ética y su aplicación. • Capaz de resolver dilemas éticos. <p>Mentalidad de Crecimiento</p> <ul style="list-style-type: none"> • Fomenta la mentalidad de crecimiento en otros. • Crea un espacio seguro para el aprendizaje a través de la mentalidad de crecimiento. <p>Creencia en el Coachee</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mantiene postura objetiva y sin juicio. • Modifica su estilo para reflejar las necesidades del coachee.

5

Catalizador

Ética de Coaching

- Se **involucra** con la comunidad en la evolución de la ética en coaching.

Mentalidad de Crecimiento

- **Modela** mentalidad de crecimiento en casi todas las situaciones.
- **Trabaja** con sistemas y comunidades a gran escala para crear conciencia de la postura de coaching.
- **Crea** oportunidades para que el mundo experimente la mentalidad de crecimiento.

Creencia en el Coachee

- **Modela** neutralidad de forma natural.
- **Modela** las creencias del coachee siendo como un espejo.

Habilidades de Coaching

Ser un coach exitoso implica algo más que adoptar la mentalidad adecuada. Los modelos de coaching aprovechan habilidades y capacidades específicas que permiten al coach ayudar al cliente a profundizar su pensamiento hasta donde necesita llegar.

Las habilidades de coaching son técnicas fundamentales que puedes aplicar sin importar si trabajas con un individuo, un equipo o una organización. Existen diversos enfoques de coaching uno a uno, cada uno con modelos, prácticas y herramientas que pueden ayudar al coach según el contexto. Cualquiera que sea la herramienta, el coach debe cocrear una relación efectiva con el cliente y usar sus habilidades de comunicación para fomentar el aprendizaje y el crecimiento.

El coaching de sistemas se centra en habilidades para trabajar más allá de los individuos, con grupos y relaciones. Hay múltiples enfoques, cada uno con modelos, prácticas y herramientas que ayudan al coach en el contexto de un sistema. Las siguientes áreas aplican tanto a coaching individual como sistémico:

- **Entorno de Coaching**

- Contratación – Comprender el contexto y cocrear el acuerdo que guiará el proceso y la relación.
- Presencia – Estar plenamente consciente y presente, con estilo abierto, flexible, centrado y seguro.
- Escucha Activa – Enfocarse en lo que el cliente/sistema dice y no dice para comprender lo que se comunica.
- Construir Rapport y Seguridad – Crear un entorno seguro y confidencial de respeto y confianza mutuos.

- **Proceso de Coaching**

- Conversaciones de Coaching – Navegar las etapas: diseñar la alianza, identificar agenda y tema real, explorar y comprometerse a la acción.
- Generar Insights – Usar preguntas poderosas, silencio, metáforas/analogías, reflexión, síntesis, lenguaje limpio.

- **Impulsar la Acción**

- Explorar Acciones – Co-crear oportunidades de aprendizaje y nuevas acciones para lograr resultados.
- Responsabilidad – Mantener el foco en lo importante mientras el coachee conserva la responsabilidad de actuar.

Definiciones de niveles de competencia

Nivel	Reflexión
1 Principiante	<p>Entorno de Coaching</p> <ul style="list-style-type: none">● Comprende la importancia de un contrato de coaching y qué debe contener.● Explica cómo el coaching de equipo difiere del coaching individual.● Reconoce la confidencialidad como base de la conversación de coaching.● Describe aspectos notables de un entorno de coaching. <p>Proceso de Coaching</p> <ul style="list-style-type: none">● Explica los diferentes niveles de escucha.● Explica la forma de una conversación de coaching.● Describe qué son preguntas poderosas.

	<p>Impulsar la Acción</p> <ul style="list-style-type: none"> • Resume una conversación de coaching observada.
2 Principiante Avanzado	<p>Entorno de Coaching</p> <ul style="list-style-type: none"> • Identifica la agenda del coachee. • Aplica un acuerdo y contrato básico de coaching. • Debate cómo coachear al equipo y sistemas como una entidad. <p>Proceso de Coaching</p> <ul style="list-style-type: none"> • Resume supuestos, comportamientos y mentalidad del coachee. • Reconoce cuándo deja de escuchar activamente. • Formula preguntas poderosas que provocan descubrimiento, son abiertas y presuponen éxito. <p>Impulsar la Acción</p> <ul style="list-style-type: none"> • Articula las necesidades del coachee. • Crea un plan de responsabilidad con el coachee.
3 Practicante	<p>Entorno de Coaching</p> <ul style="list-style-type: none"> • Contrasta métodos para desarrollar, mantener y revisar acuerdos con individuos y sistemas. • Anima a reflexionar sobre interacciones y conductas en las sesiones. • Comprende necesidades según la etapa de desarrollo. <p>Proceso de Coaching</p> <ul style="list-style-type: none"> • Identifica herramientas de coaching necesarias para el objetivo del coachee. • Capaz de reorientar la conversación para servir la agenda del coachee. • Refleja lenguaje corporal, palabras y energía mediante escucha activa. • Demuestra cómo coachear equipos y sistemas como un todo.

	<p>Impulsar la Acción</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Comprende los insights del cliente y los guía para avanzar en su agenda. ● Crea un plan de responsabilidad donde el coachee impulsa las acciones.
4 Guía	<p>Entorno de Coaching</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Construye y mantiene un entorno resiliente de aprendizaje. ● Crea oportunidades para que individuos y sistemas practiquen habilidades de coaching. ● Adapta el entorno según la etapa de desarrollo. <p>Proceso de Coaching</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Demuestra cómo desafiar supuestos y mentalidades para ampliar la conciencia colectiva. ● Capaz de escuchar significados y espejar sin juicio. ● Evalúa cómo las perspectivas dentro del sistema se relacionan con otras. <p>Impulsar la Acción</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Lleva al coachee a explorar áreas no vistas y generar nuevos insights. ● Elige dejar la responsabilidad total de acciones al coachee.
5 Catalizador	<p>Entorno de Coaching</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Crea nuevos enfoques para mantener espacios seguros y de alto desempeño. <p>Proceso de Coaching</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Refleja cualidades ocultas y corrientes subyacentes para generar insights profundos. ● Inventa y adapta prácticas al contexto y publica resultados. <p>Impulsar la Acción</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Desafía naturalmente al coachee a encontrar sabiduría para la acción mediante colaboración, experimentación y su sistema.

Facilitando

Facilitar un grupo incrementa la eficacia de las personas para alinearse de forma colaborativa, interpretar su contexto e identificar en conjunto los resultados más valiosos. Un facilitador crea un entorno neutral de apertura, seguridad e innovación. Turner (2012) define la facilitación como «el arte neutral y práctico de crear entornos de apertura, seguridad e innovación», mientras que Acker (2020) señala que un facilitador usa autoconciencia, autogestión, conciencia grupal y procesos de grupo para que los equipos accedan a su inteligencia colectiva y logren sus resultados deseados. En síntesis, la maestría personal es tan importante como las herramientas y técnicas. Quien practica Coaching Ágil necesita una base sólida en facilitación para generar espacios constructivos donde el cliente amplíe y profundice su pensamiento.

Mentalidad de Facilitación

Como facilitador, mantienes neutralidad sobre el contenido, creas un espacio colaborativo y fomentas la participación plena de todos los miembros del grupo.

- **Enfoque interno**
 - **Integridad** – Actúas de manera ética y coherente con tu personalidad, valores y esencia.
 - **Aprendizaje** – Considera esencial el aprendizaje para mejorar como facilitador.
 - **Positividad** – Mantienes una actitud positiva y recursos, incluso ante la adversidad, motivando al grupo a avanzar.
- **Creencia en el grupo**
 - **Neutralidad** – Respetas la perspectiva y las necesidades de cada persona sin emitir juicios.
 - **Curiosidad** – Te interesas por las necesidades del grupo y te adaptas de forma flexible.
 - **Honrar la sabiduría del grupo** – Confías en que el grupo es completo y con potencial ilimitado; aprende de sus errores y se fortalece.

Definiciones de niveles de competencia

Nivel	Reflexión
-------	-----------

<p>1</p> <p>Principiante</p>	<p>Enfoque interno</p> <ul style="list-style-type: none"> • Enumera sus valores y su posible impacto en el trabajo con los clientes. • Reconoce las situaciones en las que una postura de facilitación es apropiada. • Describe cómo una actitud positiva beneficia al grupo. <p>Creencia en el grupo</p> <ul style="list-style-type: none"> • Explica por qué es importante mantener la neutralidad. • Describe la importancia de respetar las opiniones de los demás. • Describe la importancia de estar abierto a las necesidades del grupo. • Reconoce y acepta la diversidad de opiniones.
<p>2</p> <p>Principiante Avanzado</p>	<p>Enfoque interno</p> <ul style="list-style-type: none"> • Describe cómo mantienes la ética al facilitar • Reflexiona sobre su impacto en el grupo • Expresa sus fortalezas para ser ingenioso y positivo <p>Creencia en el grupo</p> <ul style="list-style-type: none"> • Evidencia la habilidad de mantener la agenda del grupo minimizando tu influencia en resultados y contenido. • Reconoce las necesidades evolutivas del grupo. • Explica por qué no establecemos el resultado de una sesión que facilitamos. • Explica la importancia de “el grupo es creativo, ingenioso y completo; tienen los medios para solucionar sus propios desafíos y no necesitan ser ‘reparados’”

<p>3</p> <p>Practicante</p>	<p>Enfoque interno</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Mantiene congruencia entre acciones y valores personales/profesionales. ● Demuestra tener un plan para mejorar tus habilidades de facilitación. ● Analiza sesiones facilitadas identificando aciertos y mejoras. ● Demuestra ser positivo y con recursos en situaciones estresantes. <p>Creencia en el grupo</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Práctica la consideración positiva incondicional. ● Demuestra que te adaptas según las necesidades del grupo. ● Demuestra ayudar al grupo a creer en su potencial y capacidad de cambio.
<p>4</p> <p>Guía</p>	<p>Enfoque interno</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Guía a otros sobre límites y ética de facilitación. ● Desarrolla tu modelo mental de facilitación. ● Desarrolla estrategias para manejar el estrés y estar presente. <p>Creencia en el grupo</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Mantiene una postura objetiva, no defensiva y sin juicio. ● Ajusta tu comportamiento y estilo para reflejar las necesidades del grupo. ● Evaluá situaciones desde una perspectiva sistémica.

<p>5</p> <p>Catalizador</p>	<p>Enfoque interno</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Reta límites éticos y profesionales con profundo autoconocimiento de sí mismo y de la práctica. ● Evoluciona más allá de sus modelos, vive la facilitación en el momento y te adaptas continuamente. ● Evoca energía positiva que motiva a otros. <p>Creencia en el grupo</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Modela neutralidad de forma natural. ● Mantiene un compromiso con la curiosidad sobre la necesidad de tener la razón. ● Modela las creencias del grupo siendo como espejo que refleja las creencias del grupo.
---	---

Habilidades de Facilitación

Como facilitador, diseña y dirige sesiones enfocadas en lo esencial para el grupo. Ayudas al grupo a ser responsable de lo que dice que hará y de su plan, dejando en ellos la responsabilidad de la acción. Posees habilidades para trabajar en diversas situaciones grupales.

- **Planificación y Diseño**

- **Desarrollar Alianzas de Trabajo** – Te asocias con el cliente para establecer compromiso mutuo y diseñar un enfoque que satisfaga sus necesidades.
- **Diseñar Sesiones** – Co-crea con el cliente para descubrir necesidades, establecer roles y diseñar sesiones para lograr resultados en una o varias reuniones.

- **Guiar el Proceso**

- **Apoyar el Proceso** – Creas el ambiente, la atmósfera y la logística adecuadas para apoyar el propósito de la sesión.
- **Profundizar la Conciencia** – Preparas el escenario para lograr resultados, evocas insights, exploras asuntos subyacentes y facilita la reflexión, gestionando el conflicto de manera constructiva.
- **Enfocarse en Resultados** – Logra consenso y te adaptas a las necesidades del grupo para alcanzar el resultado acordado.

- **Entorno Participativo**

- **Enfoque Inclusivo** – Utilizas técnicas que fomentan la participación abierta considerando cultura, diversidad y distintos estilos de aprendizaje.
- **Inspirar Creatividad** – Incentiva el pensamiento creativo y estimula la energía del grupo.
- **Comunicación Participativa** – Empleas habilidades de rapport, escucha, reflexión, preguntas, observación y retroalimentación.

Definiciones de niveles de competencia

Nivel	Reflexión
1 Principiante	<p>Planificación y Diseño</p> <ul style="list-style-type: none"> • Identifica que gestionar relaciones con múltiples stakeholders es más complejo que interacciones uno a uno. • Entiende la necesidad de diseñar y personalizar las sesiones de facilitación para cada grupo. <p>Guia el Proceso</p> <ul style="list-style-type: none"> • Enumera atributos de un entorno que habilita la participación activa. • Describe un arco básico de facilitación. • Explica la necesidad de lograr consenso y adaptarse a las necesidades del grupo. • Identifica el resultado de una sesión. <p>Entorno Participativo</p> <ul style="list-style-type: none"> • Enumera herramientas y técnicas que fomentan la participación abierta. • Describe cómo un facilitador mantiene seguridad psicológica, confianza y claridad. • Enumera técnicas que estimulan la creatividad y la energía del grupo. • Explica la importancia de la escucha activa.

<p>2</p> <p>Principiante Avanzado</p>	<p>Planificación y Diseño</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aplica un acuerdo de facilitación con un stakeholder. • Diseña un plan básico que garantice la participación de todos. <p>Guia el Proceso</p> <ul style="list-style-type: none"> • Demuestra la habilidad de facilitar una sesión con participación equilibrada de todos. • Demuestra la habilidad de seguir un arco básico de facilitación. • Facilita al grupo hacia el consenso y al resultado acordado. <p>Entorno Participativo</p> <ul style="list-style-type: none"> • Demuestra el uso de varias técnicas que fomentan la participación abierta y la creatividad. • Demuestra habilidades de rapport, escucha, reflexión, preguntas, observación y retroalimentación.
<p>3</p> <p>Practicante</p>	<p>Planificación y Diseño</p> <ul style="list-style-type: none"> • Desarrolla consenso con stakeholders sobre tareas, entregables, roles y responsabilidades. • Diagnóstica las necesidades del cliente. • Diseña sesiones considerando energía, participación y resultados. <p>Guia el Proceso</p> <ul style="list-style-type: none"> • Demuestra competencia en adaptarse al momento ante desafíos y oportunidades. • Demuestra la habilidad de facilitar conflictos. • Construye sesiones enlazadas para lograr un resultado. • Aporta claridad a la agenda y responsabilidades del grupo. <p>Entorno Participativo</p> <ul style="list-style-type: none"> • Demuestra la habilidad de utilizar múltiples marcos de facilitación según el contexto.

	<ul style="list-style-type: none"> • Integra varias técnicas que estimulan la creatividad y energía. • Analiza el uso de herramientas y su impacto en el grupo.
4 Guía	<p>Planificación y Diseño</p> <ul style="list-style-type: none"> • Evaluá y adapta relaciones con clientes y stakeholders según sea necesario. • Construye rapport de manera natural. • Evaluá el plan de facilitación y su probabilidad de involucrar a los participantes en la consecución de sus resultados. • Analiza restricciones organizacionales y sistémicas que pueden impactar las sesiones. <p>Guiar el Proceso</p> <ul style="list-style-type: none"> • Detecta tangentes y redirige al objetivo. • Demuestra habilidad para separarse del proceso manteniendo objetividad. • Desarrolla el entendimiento del valor desde perspectivas diversas. <p>Entorno Participativo</p> <ul style="list-style-type: none"> • Crea contenedores que fomentan confianza, conexión e inclusión. • Diseña procesos que involucran a todo el grupo. • Escucha el 2 % de terreno común para construir entendimiento compartido.

5

Catalizador

Planificación y Diseño

- **Evoluciona** el diseño de la sesión en tiempo real según la retroalimentación.

Guiar el Proceso

- **Crea** nuevas formas de guiar el proceso y las comparte con la comunidad.

Entorno Participativo

- **Evalúa** en el momento señales de seguridad psicológica.
- **Crea** y enseña nuevas habilidades y técnicas de facilitación.

Guiando el Aprendizaje

Guiar el aprendizaje consiste en desarrollar eficazmente las habilidades de una persona, grupo o equipo y habilitarlos para que sean competentes y autosuficientes. Con esta competencia eliges el método de aprendizaje más efectivo para ayudar a los aprendices a alcanzar sus objetivos e inspirar el aprendizaje futuro. Agile se basa en el aprendizaje continuo; debes guiar el aprendizaje de las personas que te rodean, ayudándoles a adquirir nuevas habilidades y conocimientos.

Mentalidad de Aprendizaje

Como guía, crees en el poder del aprendizaje continuo y en el potencial ilimitado de las personas para cambiar y crecer. Tienes ciertas actitudes y creencias que sustentan tanto tu enfoque de mentoría como de capacitación.

• Crecimiento

- Creer que todos pueden aprender y crecer; el aprendizaje es un viaje de por vida.
- Ver al aprendiz como creativo, ingenioso y completo, sin necesidad de ser «arreglado».
- Expresar curiosidad: estar abierto a la retroalimentación y centrado en el aprendizaje continuo.

- **Entorno**

- Identificar la cultura y adaptarse para acompañar a las personas y la organización donde se encuentran.
- Cultivar un entorno de confianza, respeto y seguridad psicológica que fomente la colaboración.
- Crear un espacio de aprendizaje que permita la experimentación y apoye la reflexión del aprendiz.

- **Guía**

- Compartir experiencias y conocimientos con la intención de ayudar al aprendiz a ser la mejor versión de sí mismo.
- Mantener conciencia de uno mismo y escuchar las necesidades del aprendiz.
- Desarrollar contenido impulsado por el aprendiz, interactivo y atractivo, que conecte los conceptos de manera concreta.
- Validar la comprensión de los conceptos y habilidades por parte del aprendiz.

Definiciones de niveles de competencia

Nivel	Reflexión
1 Principiante	<p>Crecimiento</p> <ul style="list-style-type: none">● Explica cómo el aprendizaje es un viaje de por vida.● Debate la importancia de la retroalimentación. <p>Entorno</p> <ul style="list-style-type: none">● Describe cómo cultivar un entorno de confianza, respeto y seguridad. <p>Guía</p> <ul style="list-style-type: none">● Debate cómo validar la comprensión de conceptos y habilidades del aprendiz.

<p>2</p> <p>Principiante Avanzado</p>	<p>Crecimiento</p> <ul style="list-style-type: none"> • Muestra cómo la retroalimentación bien dada puede ser transformadora. • Aplica la retroalimentación recibida para mejorar sus habilidades como guía. <p>Entorno</p> <ul style="list-style-type: none"> • Evalúa el impacto que tienes en los aprendices. • Crea un entorno de apoyo para tus aprendices. <p>Guía</p> <ul style="list-style-type: none"> • Desarrolla un taller basado en contenido impulsado por el aprendiz.
<p>3</p> <p>Practicante</p>	<p>Crecimiento</p> <ul style="list-style-type: none"> • Diseña una actividad para que el aprendiz destile su aprendizaje. • Analiza tres formas de ayudar a los aprendices a crecer profesionalmente. • Demuestra tres métodos para dar y recibir retroalimentación con curiosidad. <p>Entorno</p> <ul style="list-style-type: none"> • Crea una alianza con los aprendices para fomentar la seguridad psicológica. • Integra experimentación y reflexión en el entorno de aprendizaje. • Modifica el entorno según la cultura organizacional. <p>Guía</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cree incondicionalmente en el potencial del aprendiz. • Fomenta una relación de confianza, respeto y compromiso. • Explica por qué la compatibilidad es clave en una relación de aprendizaje.

<p>4 Guía</p>	<p>Crecimiento</p> <ul style="list-style-type: none"> • Demuestra comprensión profunda de la mentalidad de aprendizaje y la utiliza para guiar el crecimiento. • Evalúa la mentalidad del aprendiz y determina lo necesario para avanzar. • Reflexiona sobre el impacto de la mentalidad de aprendizaje en el mentee. <p>Entorno</p> <ul style="list-style-type: none"> • Construye un entorno donde los aprendices busquen oportunidades de crecimiento. • Evalúa cómo la adopción cultural de la mentalidad de aprendizaje impacta positivamente. • Fomenta la experimentación como método clave de aprendizaje. <p>Guía</p> <ul style="list-style-type: none"> • Crea y apoya múltiples grupos de aprendizaje basados en confianza y respeto. • Explica y articula a los stakeholders su papel en promover un entorno seguro para desbloquear el aprendizaje.
<p>5 Catalizador</p>	<p>Catalizador</p> <ul style="list-style-type: none"> • Diseña y promueve nuevos métodos y técnicas para el aprendizaje guiado. • Es reconocido como autoridad líder en experimentación de aprendizaje guiado. • Es buscado por organizaciones para definir su enfoque de aprendizaje activo. • Participa regularmente como ponente en conferencias y seminarios sobre aprendizaje.

Mentoría

La mentoría es la creación de una «relación de aprendizaje entre dos o más personas que comparten responsabilidad y rendición de cuentas mutuas para ayudar al mentee a alcanzar un objetivo de aprendizaje claro y consensuado. El aprendizaje es el proceso, propósito y producto fundamental de la mentoría»

(Zachary, 2005). En esta relación, el mentor cuenta con experiencia en el área de crecimiento, aunque ambos, mentor y mentee, pueden aprender de la interacción. La mentoría implica compartir con el mentee distintos enfoques y actuar como guía por caminos ya recorridos.

Enfoques de la Mentoría

- **Enfoque en el Mentee**

- La mentoría es una relación bidireccional donde las partes acuerdan aprender juntas.
- Equilibrar entre coaching y asesoría.
- Realizar una evaluación sin juicios hacia la meta del mentee.
- Ayudar al mentee a identificar lo próximo que debe aprender.

- **Compartir Experiencia**

- La mentoría es generativa y directiva: el mentee decide si adopta las sugerencias; el mentor garantiza el aprendizaje.
- Compartir experiencia técnica en las áreas de necesidad del mentee.
- Reconocer los límites de la propia experiencia y buscar otros expertos cuando sea necesario.
- Compartir experiencias mediante ejemplos, storytelling, role-play, retroalimentación y recursos.
- Verificar la resonancia con el mentee.

Definiciones de niveles de competencia

Nivel	Reflexión
1 Principiante	<p>Enfoque en el Mentee</p> <ul style="list-style-type: none">● Describe la oportunidad de aprendizaje para mentor y mentee.● Describe el impacto de metas claras en la relación de mentoría. <p>Compartir Experiencia</p> <ul style="list-style-type: none">● Identifica compatibilidad con un mentor o mentee.● Enumera varias formas de compartir experiencia con un mentee.

<p>2</p> <p>Principiante Avanzado</p>	<p>Enfoque en el Mentee</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Describe tres técnicas para que las personas reconozcan áreas de mejora y generen un cambio positivo. ● Demuestra feedback que fomenta el crecimiento. ● Crea una relación de mentoría conectando tu experiencia con las necesidades del mentee. <p>Compartir Experiencia</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Demuestra tu capacidad de mentorear a una persona o equipo. ● Apoya tus recomendaciones con tu experiencia. ● Explica cómo los escenarios compartidos se relacionan con el problema del mentee.
<p>3</p> <p>Practicante</p>	<p>Enfoque en el Mentee</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Identifica las necesidades del mentee y adapta tu enfoque (1-1, peer, grupo, flash). ● Evaluá tres factores que podrían llevarte a terminar la mentoría. ● Co-crea metas y un propósito compartido. <p>Compartir Experiencia</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Ilustra, mediante storytelling, ejemplos y role-play, cómo abordar problemas similares. ● Evaluá el deseo del mentee de aplicar la información y profundiza según valor. ● Ajusta tu enfoque basándote en la retroalimentación y las necesidades cambiantes.

4 Guía	<p>Enfoque en el Mentee</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Evaluá cómo tu mentoría ayuda al mentee a aprender y avanzar de manera autónoma. ● Demuestra maestría personal para adaptar tu enfoque y ayudar al mentee a alcanzar sus metas. ● Describe el impacto positivo y duradero más allá del contrato. <p>Compartir Experiencia</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Diseña un programa de mentoría que atienda necesidades de mentees y organización. ● Crea un entorno donde los mentees demuestren su aprendizaje y capacidad de aprender.
5 Catalizador	<p>Catalizador</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Diseña y promueve nuevos métodos y técnicas de mentoría. ● Reflexiona sobre el impacto de una mentoría efectiva y mejora continuamente. ● Es reconocido como autoridad en mentoría de individuos y organizaciones. ● Contribuye activamente al crecimiento de la comunidad.

Enseñanza

Como docente, interactúas con los aprendices para catalizar su comprensión y aplicación de conocimientos, competencias y habilidades. Esto incluye logística, diseño, selección de contenido, entrega, evaluación y reflexión.

Diseño del Aprendizaje

- Comprender los distintos estilos de aprendizaje y crear experiencias para que todos puedan aplicar los conocimientos, competencias y habilidades.
- Diseñar experiencias de aprendizaje significativas.
- Desarrollar recorridos de aprendizaje centrados en el estudiante.

Entrega del Aprendizaje

- Adaptarse en el momento y cambiar fluidamente los marcos de aprendizaje según las necesidades del alumno.

- Compartir experiencia a través de ejemplos, storytelling, role-play, feedback y recursos.
- Validar el aprendizaje de conceptos y la aplicación de habilidades más allá del curso.

Definiciones de niveles de competencia

Nivel	Reflexión
1 Principiante	<p>Diseño del Aprendizaje</p> <ul style="list-style-type: none"> • Describe enfoques de capacitación y aprendizaje humano. • Evaluá las necesidades de aprendizaje de un individuo o equipo. <p>Entrega del Aprendizaje</p> <ul style="list-style-type: none"> • Explica dos o más maneras de compartir conocimiento con un grupo.
2 Principiante Avanzado	<p>Diseño del Aprendizaje</p> <ul style="list-style-type: none"> • Diseña una experiencia de aprendizaje utilizando un estilo de formación apropiado. • Modifica la entrega y el contenido según el contexto cultural y social. • Desarrolla objetivos claros de aprendizaje para crear y ejecutar la capacitación. <p>Entrega del Aprendizaje</p> <ul style="list-style-type: none"> • Demuestra competencia al impartir un taller de medio día sobre un tema ágil. • Revisa tu enfoque de capacitación basándote en el feedback. • Integra materiales didácticos para cumplir necesidades y objetivos de un evento formativo.

<p>3</p> <p>Practicante</p>	<p>Diseño del Aprendizaje</p> <ul style="list-style-type: none"> • Crea un entorno de aprendizaje adecuado en espacio físico o virtual. • Diseña un entorno seguro para que los alumnos interactúen y aprendan entre sí. • Desarrolla oportunidades que involucren participantes con diferentes estilos de aprendizaje. <p>Entrega del Aprendizaje</p> <ul style="list-style-type: none"> • Demuestra pericia usando al menos una filosofía docente (Alchemy, TBR, Deep Learning, etc.). • Integra storytelling efectivo para transmitir conceptos clave. • Demuestra habilidad en gestionar situaciones disruptivas en talleres de formación.
<p>4</p> <p>Guía</p>	<p>Diseño del Aprendizaje</p> <ul style="list-style-type: none"> • Diseña recorridos que integren múltiples técnicas de aprendizaje. • Crea entornos usando elementos físicos, virtuales e híbridos. • Evalúa cómo el ecosistema influye en los programas de aprendizaje y métodos de enseñanza. <p>Entrega del Aprendizaje</p> <ul style="list-style-type: none"> • Experimenta regularmente con nuevas técnicas emergentes. • Demuestra habilidad de leer la sala y adapta estilo y enfoque en tiempo real. • Crea talleres con disrupción positiva y pensamiento innovador intencional.

5

Catalizador

Diseño del Aprendizaje

- **Diseña** nuevas técnicas docentes basadas en feedback y experiencia.
- **Reflexiona** y destila desafíos sistémicos y ambientales para nuevos experimentos de aprendizaje.
- **Contribuye** activamente al crecimiento de la comunidad educativa.

Entrega del Aprendizaje

- **Inventa** y adapta actividades durante la sesión para satisfacer necesidades emergentes de los alumnos.

Asesorando

La asesoría es la capacidad de aportar tu conocimiento, experiencia, ideas y observaciones para guiar al cliente y ayudarle a avanzar. Como asesor de confianza, te involucras en el éxito del cliente y construyes una relación a largo plazo.

- Como asesor de confianza debes:
 - Ser portavoz de la verdad, desafiando suposiciones falsas y corrigiendo malentendidos de forma amable y efectiva.
 - Proporcionar contexto, opciones, razonamiento y espacio para reflexionar sobre lo más importante para el cliente, siempre ofreciendo elección.
 - Compartir consejos cuando sean relevantes y útiles para los objetivos del cliente.

La postura de asesoría es importante en todos los niveles de la organización, no solamente a nivel empresarial o de liderazgo. Tú puedes ser llamado a dar asesoría a equipos y stakeholders, así como a líderes.

Como asesor de confianza, recuerda que las personas de la empresa conocen mejor sus metas, cultura y procesos. Tu rol es cerrar la brecha entre identificar los objetivos y proponer acciones. Empodera al cliente para que controle su agenda y elija su dirección, aun si se aparta de tus sugerencias.

Ser asesor de confianza no implica necesariamente ser consultor externo.

Mentalidad de Asesoría

Como asesor de confianza, su mentalidad debe incluir los comportamientos y acciones que tengan la mayor probabilidad de ayudar a su cliente a alcanzar sus objetivos al aumentar la agilidad de la organización.

Debes ...

- Ser un socio de confianza que crea rapport, mostrar empatía y comprender el contexto del cliente.
- Empatizar con las necesidades intelectuales, emocionales y financieras del cliente.
- Fomentar un entorno donde se solicite y brinde retroalimentación.
- Mostrar confianza, aplomo y presencia.
- Pensar y operar de forma colaborativa, cocreando resultados y profundizando la relación.
- Observar el sistema con una perspectiva holística de afuera hacia adentro.
- Ser curioso y no dejar preguntas importantes sin hacer: «¿Qué es posible en esta situación?».
- Ser críticamente cuidadoso, desafiando afirmaciones y suposiciones.
- Ser consciente de tus propios sesgos.

Definiciones de niveles de competencia

Nivel	Reflexión
1 Principiante	<ul style="list-style-type: none">● Demuestra empatía como primer paso para convertirse en socio de confianza.● Comprende la necesidad de ser fiable y cumplir lo prometido.● Comprende que tu éxito en otros contextos puede no aplicarse directamente, pero sigue siendo útil.● Identifica la importancia de mantener la mente abierta.
2 Principiante Avanzado	<ul style="list-style-type: none">● Reconoce la importancia de cocrear metas y acuerdos con el cliente.● Entiende tu responsabilidad de desafiar creencias limitantes e inercia del cliente.● Identifica tus sesgos y la necesidad de estar consciente de ellos.● Demuestra flexibilidad, comunicación efectiva y empatía al trabajar con clientes y colegas.

3 Practicante	<ul style="list-style-type: none"> ● Fomenta un entorno con mentalidad de crecimiento. ● Examina el impacto de tus acciones en tu agilidad e identifica áreas de mejora. ● Evalúa la calidad de tu colaboración y la relevancia de tus soluciones para el cliente. ● Construye confianza y establece una relación a largo plazo con el cliente.
4 Guía	<ul style="list-style-type: none"> ● Proporciona contexto, opciones y espacio para que el cliente reflexione sobre lo más importante. ● Demuestra habilidad de desafiar afirmaciones y suposiciones de forma cuidadosa pero crítica. ● Desarrolla estrategias para refinar continuamente la mentalidad ágil, incorporando feedback y resiliencia.
5 Catalizador	<ul style="list-style-type: none"> ● Diseña estrategias de asesoría personalizadas según las necesidades y metas del cliente. ● Innova y contribuye a la evolución de la profesión compartiendo conocimientos con la comunidad. ● Actúa como líder intelectual con profundo entendimiento de las necesidades del cliente.

Habilidades de Asesoría

Como Agile Coach que brinda asesoría, tu responsabilidad incluye compartir ideas, patrones, historias y ejemplos de transformaciones ágiles exitosas y soluciones relevantes para las circunstancias particulares de tu cliente.

Como asesor de confianza, debes ...

- Construir confianza de manera continua para profundizar la relación con el cliente.
- Escuchar activamente para comprender metas y limitaciones del cliente.
- Ser capaz de repetir lo que el cliente espera obtener de la relación.
- Establecer límites claros.
- Leer y entender las emociones en los demás (inteligencia emocional).
- Navegar situaciones sociales gestionando dinámicas interpersonales y emociones (inteligencia social).
- Tener el valor de decir lo que debe decirse.
- Hablar con claridad, amabilidad y respeto.

- Establecer la práctica de dar y solicitar retroalimentación, evaluándose de forma continua.
- Poseer amplitud de conocimiento en múltiples dominios y suficiente profundidad en la industria del cliente.
- Evaluar, documentar y comunicar las suposiciones detrás de las recomendaciones.
- Indicar qué hacer cuando el cliente no tiene el lenguaje, la habilidad o el entendimiento para trazar un camino hacia sus metas.

Definiciones de niveles de competencia

Nivel	Reflexión
1 Principiante	<ul style="list-style-type: none"> • Destaca las habilidades y comportamientos clave de un asesor de confianza: construir confianza, escuchar activamente y establecer límites. • Resume el valor de la inteligencia emocional y social. • Expresa la importancia de contar con una base amplia de conocimientos para apoyar eficazmente a los clientes.
2 Principiante Avanzado	<ul style="list-style-type: none"> • Practica hacer preguntas abiertas para comprender las metas y limitaciones del cliente. • Cocrea metas claras y acuerdos con el cliente. • Aplica técnicas de retroalimentación eficaz solicitando opiniones, escuchando con atención y respondiendo con agradecimiento y pasos accionables.
3 Practicante	<ul style="list-style-type: none"> • Alinea objetivos con tu cliente. • Emplea inteligencia emocional y social para comunicar con claridad y amabilidad incluso mensajes difíciles. • Demuestra capacidad para comunicar respetuosamente, evaluar suposiciones y orientar cuando el cliente carece de dirección.

4 Guía	<ul style="list-style-type: none"> ● Comparte ideas, patrones, historias y ejemplos de transformaciones ágiles exitosas relevantes al contexto del cliente. ● Evaluá y mejora la efectividad de tus recomendaciones, retroalimentación y comunicación para lograr las metas del cliente. ● Desarrolla estrategias para refinar continuamente tus habilidades como asesor de confianza, incorporando feedback y profundizando conocimiento.
5 Catalizador	<ul style="list-style-type: none"> ● Diseña estrategias de asesoría personalizadas según las necesidades y objetivos específicos del cliente. ● Innova y contribuye a la evolución de la asesoría compartiendo experiencia, conocimientos y perspectivas con la comunidad. ● Desarrolla sistemas de retroalimentación empáticos y efectivos y fomenta su uso en todos los niveles. ● Actúa como líder de pensamiento comprendiendo profundamente las necesidades intelectuales, emocionales y financieras de los clientes.

Liderando

Liderar consiste en ser el cambio que deseas ver para hacer del mundo un lugar mejor. Como líder, puedes catalizar el crecimiento e inspirar a otros a concretar una visión compartida. Las habilidades de liderazgo son necesarias para hacer crecer equipos y organizaciones utilizando principios y prácticas ágiles. La noción central es la responsabilidad compartida de liderar y asociarse con otros líderes para alcanzar una meta. Un líder exitoso fluye entre numerosos enfoques: a veces lidera desde el frente como visionario; otras, adopta una postura de liderazgo servicial, sometiéndose por el bien de los demás. Un líder capaz sabe «bailar en el momento», moviéndose entre estas posturas según corresponda.

Liderando y Maestría Personal

Existe una fuerte conexión entre liderando y maestría personal. Modela conductas, principios, valores y prácticas en tu liderazgo diario, extendiéndose incluso cuando nadie observa: liderar desde dentro hacia afuera.

Visionario

Eres un líder visionario en el que la organización es tu producto.

Un líder visionario co-crea una visión de futuro que actúa como catalizador positivo para el cambio incremental alineado con agilidad de negocio, innovación, salud del equipo y entrega de valor al cliente.

Ayudas a otros líderes y organizaciones a soñar estados futuros inspiradores y a pulir, compartir e instaurar esos sueños en la organización.

Un visionario también es evangelista y defensor de la agilidad dentro del sistema organizacional. El arte de contar historias es fundamental para conectar los puntos en toda la organización.

- **Propósito** - Alinear y conectar a las personas con un sentido de propósito; cocrear un poderoso atractivo para el cambio positivo enfocado en un resultado compartido.
- **Inspirar** - Tejer historias poderosas que iluminen la visión.
- **Empírico** - Guiarse por datos y utilizar el empirismo para profundizar la comprensión, la experimentación y la aparición de nuevas formas de pensar, liderar y trabajar.

Definiciones de niveles de competencia

Nivel	Reflexión
1 Principiante	<p>Propósito</p> <ul style="list-style-type: none">● Comprender la importancia de cocrear propósito mediante visión, estrategia y metas.● Expresar el valor de la claridad sobre propósito y resultados.● Describir la relevancia de contar con una visión clara. <p>Inspirar</p> <ul style="list-style-type: none">● Resumir la importancia de ser solidario ante los desafíos.● Entender el rol de la narración para comunicar una visión convincente.● Describir cómo asumir la responsabilidad de tus acciones puede inspirar a otros.● Debatir la importancia de que un líder conecte con las personas a nivel humano.

	<p>Empírico</p> <ul style="list-style-type: none"> • Comprender la importancia de construir una cultura de retroalimentación y aprendizaje. • Expresar las diferencias entre un enfoque de predecir-y-planificar y uno de sentir-y-responder. • Identificar los beneficios de procesos empíricos para probar una idea o hipótesis.
2 Principiante Avanzado	<p>Propósito</p> <ul style="list-style-type: none"> • Practicar diferentes enfoques para identificar propósito o definir estrategia. • Usar un enfoque para cocrear una mejor visión de futuro. • Comprender el papel del propósito en la resiliencia organizacional. <p>Inspirar</p> <ul style="list-style-type: none"> • Explicar cómo la positividad puede ser creíble, convincente o inauténtica. • Contrastar enfoques diversos para formular y comunicar una visión. • Practicar reconocer y asumir tus acciones. • Demostrar curiosidad hacia los demás. <p>Empírico</p> <ul style="list-style-type: none"> • Adaptar tu enfoque basado en retroalimentación y aprendizaje. • Describir tres cambios de mentalidad necesarios para liderar en alta volatilidad e incertidumbre. • Aplicar toma de decisiones basada en evidencia.

<p>3</p> <p>Practicante</p>	<p>Propósito</p> <ul style="list-style-type: none"> • Reconocer que el propósito va más allá de generar valor para los clientes. • Crear y comunicar un sentido intrínseco de propósito y el porqué. • Guiar la toma de decisiones según el propósito organizacional. <p>Inspirar</p> <ul style="list-style-type: none"> • Demostrar la habilidad de contar historias que den vida al propósito y cultura organizacional. • Fomentar una cultura de innovación y experimentación reconociendo el fracaso como parte inherente. • Implementar estrategias para crear un sentido compartido de propósito y dirección. <p>Empírico</p> <ul style="list-style-type: none"> • Utilizar decisiones basadas en datos para mejorar la organización. • Comunicar hallazgos a stakeholders y facilitar acciones. • Demostrar enfoques de innovación y experimentación en entornos complejos.
<p>4</p> <p>Guía</p>	<p>Propósito</p> <ul style="list-style-type: none"> • Considerar cómo el propósito puede integrarse en los valores y creencias personales de la organización. • Cultivar conciencia de tus motivadores intrínsecos y su alineación con el propósito organizacional. • Reflexionar cuando el propósito organizacional está desalineado con los esfuerzos de quienes realizan el trabajo. <p>Inspirar</p> <ul style="list-style-type: none"> • Apoyar y guiar a líderes y equipos en técnicas de comunicación y visión.

	<ul style="list-style-type: none"> • Crear una cultura de creatividad y experimentación «segura para aprender». • Evaluar que la visión organizacional siga alineada con sus metas y valores. <p>Empírico</p> <ul style="list-style-type: none"> • Liderar el cambio organizacional basado en datos e insights. • Demostrar experiencia mejorando la capacidad de respuesta al cambio. • Evaluar la habilidad de la organización para autoevaluarse aceptando retroalimentación clara.
5 Catalizador	<p>Propósito</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cocrear un propósito organizacional que impacte positivamente al mundo. • Incorporar comportamientos y valores que apoyen a las personas y al propósito. • Evolucionar una visión compartida a través de la inclusión y la construcción de confianza. <p>Inspirar:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Escuchar con la intención de comprender y usar inteligencia emocional para mostrar cuidado y la importancia de la visión. • Incorporar perspectivas diversas para informar, mejorar e innovar. • Explorar cómo la visión organizacional puede catalizar cambio positivo más allá de la organización. <p>Empírico</p> <ul style="list-style-type: none"> • Educar a otros que en un mundo VUCA existen muchas respuestas posibles. • Fomentar seguridad y voz equitativa para cultivar una cultura de aprendizaje y experimentación.

Modelado de Rol

El modelado de rol, en términos simples, es un líder que predica con el ejemplo cada día, mostrando los principios y valores ágiles y alineando su forma de presentarse en lo personal y profesional. Los modelos a seguir escuchan, aprenden, asumen sus errores y piden ayuda. Existen dos modos: modelar cuando todo es fácil y modelar cuando la situación se complica. Ser resiliente implica evolucionar a través de la experiencia y operar desde un lugar estable y consciente incluso en la adversidad. También es una extensión de la mentoría: mostrar cómo luce la excelencia en la práctica, no solo en teoría.

- **Ser un Agilista:** caminar el discurso y modelar principios y valores ágiles a diario.
- **Modelar Resiliencia:** bajo presión, los principios y valores del líder deben manifestarse.
- **Estar en el Momento:** liderar en el momento, soltar pasado y futuro y ver cada interacción como oportunidad de aprendizaje.

Definiciones de niveles de competencia

Nivel	Reflexión
1 Principiante	<p>Ser un Agilista</p> <ul style="list-style-type: none">● Reflexiona sobre principios y valores ágiles e identifica áreas de crecimiento personal.● Identifica ejemplos de modelado de rol positivo y negativo.● Estudia distintos modelos de liderazgo. <p>Modelar Resiliencia</p> <ul style="list-style-type: none">● Describe la importancia de asumir responsabilidad por las circunstancias.● Identifica situaciones que pueden requerir resiliencia.● Comprende la importancia del autocuidado para la resiliencia mental. <p>Estar en el Momento</p> <ul style="list-style-type: none">● Entiende que lo que dices y haces impacta a otros.● Entiende el valor de la curiosidad y aprender de las perspectivas de todos.● Identifica detonantes que te hacen quedarte en el pasado o futuro en vez de presente.

<p>2</p> <p>Principiante Avanzado</p>	<p>Ser un Agilista</p> <ul style="list-style-type: none"> • Reflexiona sobre el impacto del modelado de rol positivo y negativo. • Modela valores y principios ágiles en tu contexto. • Identifica mentores activos y pasivos que modelan principios ágiles. <p>Modelar Resiliencia</p> <ul style="list-style-type: none"> • Reconoce tu responsabilidad sobre las circunstancias de tu vida y tu bienestar integral. • Expresa cómo una acción o evento impactó tus valores o principios. • Reflexiona con otros sobre cómo aumentar tu resiliencia en situaciones difíciles. <p>Estar en el Momento</p> <ul style="list-style-type: none"> • Practica hablar con franqueza. • Muestra curiosidad y reconoce el valor de perspectivas diversas. • Reflexiona sobre áreas de mejora en tu forma de presentarte.
<p>3</p> <p>Practicante</p>	<p>Ser un Agilista</p> <ul style="list-style-type: none"> • Desafía creencias limitantes, generando impacto positivo y motivación. • Modela pedir ayuda, fallar rápido y una mentalidad de crecimiento. • Demuestra mejora continua y transparencia. <p>Modelar Resiliencia</p> <ul style="list-style-type: none"> • Demuestra cómo asumir total responsabilidad por tus circunstancias en la mayoría de los contextos. • Crea un plan para promover resiliencia física, emocional y mental. <p>Estar en el Momento</p> <ul style="list-style-type: none"> • Expresa tu verdad y anima a otros a expresarse. • Reconoce respuestas tóxicas en ti mismo.

	<ul style="list-style-type: none"> • Practica presencia en interacciones cotidianas, incluso bajo estrés.
4 Guía	<p>Ser un Agilista</p> <ul style="list-style-type: none"> • Lidera a otros a través de cambios transformacionales que requieren coraje y experimentación. • Modela el lenguaje en otros para aumentar la sensibilidad sistémica. • Demuestra cómo mantener estándares éticos en situaciones desafiantes. <p>Modelar Resiliencia</p> <ul style="list-style-type: none"> • Demuestra cómo asume total responsabilidad por tus circunstancias en el momento. • Exhibe la habilidad de contar historias personales que contribuyeron a tu resiliencia. • Evalúa tu bienestar y su impacto en otros y el sistema. • Muestra la capacidad de mantener compostura ante presión y ayuda a otros a avanzar. <p>Estar en el Momento</p> <ul style="list-style-type: none"> • Apoya a otros a expresarse con franqueza. • Coachea a otros para reflexionar sobre su maestría personal. • Reconoce emociones poco útiles y pivota a respuestas constructivas.

5

Catalizador

Ser un Agilista

- **Inspira** a otros a alinear acciones con palabras y modelar principios ágiles.
- **Lidera** el cambio modelando mentalidad de crecimiento.
- **Es** un catalizador de innovación mediante experimentación y riesgos calculados.
- **Comparte** experiencias en la comunidad ágil a través de charlas, escritura u otros medios.

Modelar Resiliencia

- **Vive** tus valores y principios en todo momento.
- **Apoya** a otros en recuperar equilibrio tras experimentos fallidos.

Estar en el Momento

- **Evalúa** tu capacidad de decir tu verdad en circunstancias retadoras.
- **Crea** una cultura de franqueza y retroalimentación.
- **Encarnas** curiosidad en todas las interacciones

Líder para el Crecimiento

Líder para el Crecimiento se basa en el modelado de rol y, en su nivel más alto, consiste en crear una cultura de aprendizaje continuo, coaching e innovación donde las personas puedan desarrollarse y alcanzar su máximo potencial. Como líder, te conviertes en defensor de las personas.

- **Cultura de Aprendizaje Continuo:** Un líder enfocado en el crecimiento reconoce la importancia del aprendizaje continuo y que innumerables situaciones ofrecen oportunidades para aprender, tanto para sí mismo como para la organización.
- **Cultura de Innovación:** Los líderes de crecimiento fomentan una cultura donde la innovación y la creatividad prosperan, abrazando la incomodidad de probar algo nuevo y animando a otros a superar el miedo al fracaso. Diversidad de personas y opiniones, debate saludable y la creación de tiempo y espacio son clave.
- **Cultura de Coaching:** Los líderes son modelos de los comportamientos que desean ver. Fomentan un entorno donde la confianza, la vulnerabilidad y la conexión auténtica pueden florecer. Estas cualidades se apoyan mutuamente y construyen autoconciencia. Líder para el crecimiento también reconoce la

necesidad a largo plazo de sostenibilidad, responsabilidad y resiliencia, respaldadas por diversidad, inclusión y aprendizaje continuo.

Definiciones de niveles de competencia

Nivel	Reflexión
1 Principiante	<p>Cultura de Aprendizaje Continuo</p> <ul style="list-style-type: none">• Comprender el papel del aprendizaje en la creación de una organización saludable.• Reconocer el impacto que, como líder, puedes tener al crear cultura de aprendizaje.• Describir el vínculo entre aprendizaje y mejora continua. <p>Cultura de Innovación</p> <ul style="list-style-type: none">• Comprender el papel de la innovación en el éxito organizacional.• Describir el vínculo entre innovación y prosperidad en el mercado.• Reconocer tu rol en crear un entorno para la innovación. <p>Cultura de Coaching</p> <ul style="list-style-type: none">• Describir cómo un enfoque de coaching genera agencia en otros.• Identificar por qué es importante que todos aprendan habilidades de coaching.• Explicar cómo escuchar y preguntar puede profundizar el pensamiento de alguien.
2 Principiante Avanzado	<p>Cultura de Aprendizaje Continuo</p> <ul style="list-style-type: none">• Apoyar a otros en sus trayectorias de aprendizaje.• Demostrar tu propio camino de aprendizaje continuo.• Crear espacio para el aprendizaje como parte del trabajo de las personas. <p>Cultura de Innovación</p> <ul style="list-style-type: none">• Explicar un entorno que apoye la innovación.• Apoyar a otros en realizar compensaciones que permitan innovar.

	<ul style="list-style-type: none"> • Reconocer el rol del fracaso, la colaboración y la experimentación en la innovación. <p>Cultura de Coaching</p> <ul style="list-style-type: none"> • Explicar por qué el gerente-coach es clave en una organización ágil. • Aplicar un enfoque de coaching. • Apoyar a otros en desarrollar habilidades de coaching.
3 Practicante	<p>Cultura de Aprendizaje Continuo</p> <ul style="list-style-type: none"> • Crear un entorno que apoye activamente el aprendizaje de otros. • Demostrar, mediante tu aprendizaje, la práctica reflexiva. • Animar a otros a conectar, crecer y dar feedback para oportunidades de aprendizaje de por vida. <p>Cultura de Innovación</p> <ul style="list-style-type: none"> • Crear un entorno que apoye activamente la innovación. • Apoyar a otros a ver el fracaso como parte integral de innovar. <p>Cultura de Coaching</p> <ul style="list-style-type: none"> • Demostrar un cambio de enfoque directivo a no directivo. • Crear un entorno que habilite el coaching.
4 Guía	<p>Cultura de Aprendizaje Continuo</p> <ul style="list-style-type: none"> • Evaluuar tu enfoque de aprendizaje y adaptación. • Enseñar a otros a aplicar aprendizaje reflexivo. • Aplicar estructuras y políticas que evolucionen la cultura hacia el aprendizaje. <p>Cultura de Innovación</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aplicar estructuras y políticas que evolucionen la cultura hacia la innovación. • Enseñar técnicas de innovación. • Desafiar a otras áreas de negocio para permitir la innovación y remover barreras.

	Cultura de Coaching <ul style="list-style-type: none"> • Aplicar estructuras y políticas que evolucionen la cultura hacia el coaching. • Abogar por un enfoque de coaching y ayudar a otras áreas a aplicarlo.
5 Catalizador	Cultura de Aprendizaje Continuo <ul style="list-style-type: none"> • Nutrir una cultura de aprendizaje frente a la resistencia. • Inspirar a otros a liberar su potencial. • Introducir nuevas formas de aprendizaje en la comunidad. Cultura de Innovación <ul style="list-style-type: none"> • Fomentar innovación en áreas con desafíos anteriores y desbloquear nuevas posibilidades. • Inspirar a otros a innovar. • Compartir formas novedosas de innovar en la comunidad. Cultura de Coaching <ul style="list-style-type: none"> • Establecer el coaching como enfoque por defecto en toda la organización. • Motivar y animar a otros a convertirse en coaches y compartir su experiencia con futuros coaches. • Compartir nuevos enfoques para crear cultura de coaching en la comunidad.

Transformando

La transformación es una actividad continua que permite a las organizaciones adaptarse y prosperar en un mundo en constante cambio; transformar no es solo pasar de un estado actual a uno nuevo. Como agente de transformación, guías cambios sostenibles que permiten a las personas ser más efectivas y aprender a cambiar por sí mismas.

Debes conocer conceptos de diseño organizacional que ayuden a los clientes a lograr mayor agilidad empresarial.

Cambio Organizacional

Las organizaciones son complejas y cambiarlas es aún más complejo. Un enfoque empírico e informado del proceso de cambio aumenta las probabilidades de éxito. Este enfoque es un viaje continuo: un proceso de evolución organizacional.

- **Introducir el Cambio**

- Contexto del cambio – Analizar el contexto actual y futuro del diseño organizacional y explicar razones para cambiar o no.
- Conciencia de la complejidad – Ayudar al cliente a entender que las organizaciones son complejas; el cambio debe ser empírico y centrado en las personas.
- Conciencia cultural – Ayudar al cliente a entender la cultura para introducir cambios adecuados.

- **Navegar el Cambio**

- Cambio empírico – Establecer métodos de transparencia, inspección y adaptación.
- Facilitar eventos de cambio – Desde lanzar un solo equipo hasta rediseñar toda la organización.
- Propiedad – Involucrar a las personas afectadas en el diseño e implementación del cambio.
- Experimentos seguros de fallar – Crear un entorno donde se espera que algunos experimentos fallen.
- Trabajar con tensiones organizacionales para navegar el cambio.

- **Sostener el Cambio**

- Crear cambio sostenible – Ayudar a la organización a aprender a navegar el cambio por sí misma.
- Construir capacidad interna – Desarrollar habilidades de coaching ágil en otros.
- Hacer que el cambio se viralice – Crear un entorno donde el cambio positivo se propague.
- Cultura de aprendizaje – Integrar el aprendizaje en la forma de trabajar.
- Depreciar procesos obsoletos – Eliminar los que ya no sirven.

Definiciones de niveles de competencia

Nivel	Reflexión
-------	-----------

<p>1</p> <p>Principiante</p>	<p>Introducir el Cambio</p> <ul style="list-style-type: none"> • Enumerar tres desafíos globales emergentes y cómo complejizan el mundo. • Ilustrar cómo un enfoque ágil saludable apoya la complejidad e incertidumbre. • Describir la naturaleza de los sistemas complejos. <p>Navegar el Cambio</p> <ul style="list-style-type: none"> • Discutir dos maneras de ayudar al equipo a responder a impedimentos. • Identificar tres impedimentos organizacionales comunes fuera del alcance del equipo. • Describir cómo la transparencia, inspección y adaptación apoyan el cambio. <p>Sostener el Cambio</p> <ul style="list-style-type: none"> • Describir el papel del aprendizaje continuo al sostener el cambio. • Discutir cómo introducir cambios exige detener o adaptar formas de trabajo existentes.
<p>2</p> <p>Principiante Avanzado</p>	<p>Introducir el Cambio</p> <ul style="list-style-type: none"> • Explicar la importancia de descubrir una cultura que apoye la responsabilidad compartida. • Explorar una herramienta para identificar e influir en la cultura. • Explicar cómo abordar un cambio organizacional en un sistema complejo. <p>Navegar el Cambio</p> <ul style="list-style-type: none"> • Explicar la importancia de la visión sistémica global. • Demostrar que el cambio debe ser flexible y adaptativo. • Aplicar dos técnicas para influir más allá del equipo. • Experimentar con un formato de reunión participativa a gran escala. <p>Sostener el Cambio</p> <ul style="list-style-type: none"> • Explicar el rol de desarrollar capacidad en las personas.

	<ul style="list-style-type: none"> • Discutir cómo fomentar el coraje en líderes para continuar el cambio. • Describir una cultura de aprendizaje.
3 Practicante	<p>Introducir el Cambio</p> <ul style="list-style-type: none"> • Analizar cómo abordar el cambio según cultura, complejidad y receptividad. • Implementar cambio usando un marco conocido. • Facilitar la comprensión clara de la razón única para ser ágil. <p>Navegar el Cambio</p> <ul style="list-style-type: none"> • Describir el impacto del cambio en las personas y beneficios de involucrarse. • Analizar un enfoque ante una intervención compleja. • Demostrar dos ejemplos tangibles de cambio cultural. • Coachejar grupos usando reuniones participativas. <p>Sostener el Cambio</p> <ul style="list-style-type: none"> • Debatir sostenibilidad y dos enfoques para desarrollarla. • Evaluuar experiencia apoyando a múltiples equipos. • Desarrollar habilidades de coaching a otros.
4 Guía	<p>Introducir el Cambio</p> <ul style="list-style-type: none"> • Liderar un cambio organizacional ajustándose tras inspección. • Implementar adaptaciones contextuales usando distintos marcos. • Planificar y contribuir a un cambio de alto perfil. <p>Navegar el Cambio</p> <ul style="list-style-type: none"> • Reconocer y aplicar tres marcos de cambio con éxito. • Demostrar trabajar con líderes senior para mejorar a nivel organizacional. • Explicar enfoques para una estrategia de cambio basada en principios ágiles. • Demostrar habilidad de eliminar impedimentos cambiando entorno o estructura.

	Sostener el Cambio <ul style="list-style-type: none"> • Crear una cultura autosostenida de aprendizaje continuo. • Habilitar líderes senior para remover impedimentos sistémicos. • Identificar y eliminar procesos obsoletos.
5 Catalizador	Introducir el Cambio <ul style="list-style-type: none"> • Crear y compartir una herramienta o práctica para introducir cambios. • Evaluar estudios de caso que hayas documentado. Navegar el Cambio <ul style="list-style-type: none"> • Crear y compartir una práctica para navegar el cambio. • Mentorear a personas que lideran iniciativas de cambio. Sostener el Cambio <ul style="list-style-type: none"> • Evaluar múltiples programas de cambio un año después y compartir resultados.

Diseño Organizacional

Como agente de transformación, desarrolla conocimiento que ayudará a la organización a volverse más adaptable, resiliente, enfocada en resultados y centrada en las personas. Lo haces tomando una visión sistémica y ayudando a los clientes a diseñar experimentos que introduzcan nuevos principios y patrones organizacionales, otorgando libertad y flexibilidad para cumplir su propósito, sin importar lo que depare el futuro.

- **Sistema Operativo Organizacional** – Conocimiento de enfoques que podrían ayudar a las organizaciones a alcanzar mejor sus objetivos y a apoyar la cultura que se desea crear:
 - Toma de decisiones – cómo se comparte el poder y cómo se toman las decisiones.
 - Estructuras, políticas y métricas – cómo nos organizamos y trabajamos juntos de forma resiliente, adaptable y orientada a resultados.
 - Innovación – cómo aprendemos y descubrimos nuevas ideas.
 - Roles y equipos – cómo asumimos la responsabilidad de realizar el trabajo.

- **Organizarse Alrededor de la Entrega de Valor:** Diseñar la organización para entregar valor alineado con decisiones saludables, sin importar la complejidad.
- **Abogar por las Personas** - Las organizaciones están formadas por personas y son el centro de todo lo que hacemos.
 - Crear políticas inclusivas que fomenten la diversidad de pensamiento.
 - Abogar por el crecimiento y bienestar de las personas, creando espacio para su autocuidado.
 - Propósito – el cambio que queremos ver en el mundo, más allá de generar dinero.
 - Motivación – equilibrar y alinear motivaciones extrínsecas e intrínsecas con los objetivos de la organización.

Definiciones de niveles de competencia

Nivel	Reflexión
1 Principiante	<p>Sistema Operativo Organizacional</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Identificar tres desafíos que una organización puede enfrentar al adoptar un enfoque ágil más allá de un solo equipo. ● Describir las características que las organizaciones deben desarrollar para enfrentar los retos actuales. <p>Organizarse Alrededor de la Entrega de Valor</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Describir cómo los principios ágiles cambian la forma de entregar valor. ● Reconocer que existen diferentes tipos de valor. <p>Abogar por las Personas:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Mencionar tres cambios de la gestión tradicional en un entorno ágil. ● Describir el valor de tener una visión clara y convincente. ● Describir la motivación intrínseca y por qué es importante.

<p>2</p> <p>Principiante Avanzado</p>	<p>Sistema Operativo Organizacional</p> <ul style="list-style-type: none"> • Explicar cómo la cultura y la interpretación del valor se relacionan y afectan los resultados. • Guiar la comprensión de tres ventajas y desventajas de equipos de funcionalidades y de componentes. • Explicar cómo estructuras, políticas y métricas impactan la cultura. <p>Organizarse Alrededor de la Entrega de Valor</p> <ul style="list-style-type: none"> • Facilitar tres técnicas para visualizar, gestionar o reducir dependencias entre equipos. • Describir tres retos para crear flujo de valor en un sistema organizacional ágil. • Enseñar tres formas de alinear los objetivos de un equipo con los de la organización. <p>Abogar por las Personas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aplicar dos patrones para aumentar la confianza y la colaboración entre equipos. • Identificar tres prácticas organizacionales que incrementan la autonomía de las personas. • Enseñar el valor de invertir en el crecimiento de las personas.
<p>3</p> <p>Practicante</p>	<p>Sistema Operativo Organizacional</p> <ul style="list-style-type: none"> • Experimentar con tres técnicas para mejorar la colaboración inter-equipo. • Aplicar prácticas de escalado útiles sin implementar un marco completo cuando sea necesario. • Evaluar estructuras, políticas y métricas y cómo impactan la cultura y la creación de valor. <p>Organizarse Alrededor de la Entrega de Valor</p> <ul style="list-style-type: none"> • Describir un diseño organizacional que permita a múltiples equipos trabajar en el mismo producto. • Comparar dos patrones de Product Ownership Multiequipo. • Facilitar el entendimiento de qué es valor y qué son productos.

	<p>Abogar por las Personas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Facilitar y nutrir el crecimiento de las personas. • Aplicar prácticas que otorguen agencia a personas y equipos. • Mover la toma de decisiones del management hacia quienes realizan el trabajo.
4 Guía	<p>Sistema Operativo Organizacional</p> <ul style="list-style-type: none"> • Demostrar la habilidad de diseñar estructuras para lograr el ecosistema más sencillo que cumpla la misión. • Evaluar marcos de escalado y seleccionar patrones apropiados para el contexto. • Reconocer interdependencias que desbloqueen reflexión, aprendizaje y crecimiento de los equipos. <p>Organizarse Alrededor de la Entrega de Valor</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aplicar y Promover mentalidad intolerante al desperdicio enfocando la red interactiva en la entrega continua de valor. • Identificar tres factores para introducir y cultivar agilidad y entrega de valor. <p>Abogar por las Personas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Implementar una estructura que ponga a las personas en el centro de la estrategia. • Demostrar experiencia fomentando un propósito compartido en todos los niveles.

5
Catalizador

Sistema Operativo Organizacional

- **Promover** conciencia de cómo el diseño impacta las formas de trabajo.
- **Compartir** nuevos patrones de cambio de diseño organizacional en eventos líderes.

Organizarse Alrededor de la Entrega de Valor

- **Crear** estructuras y políticas que optimicen sistemáticamente el flujo y la creación de valor.

Abogar por las Personas

- **Reflexionar** sobre el impacto de patrones de diseño en la cultura y mentalidad.
- **Implementar** estructuras centradas en el bienestar humano y el pensamiento pluralista.
- **Diseñar** estructuras resilientes que permitan estilos de liderazgo resonantes.

Conocimiento del Dominio (anillo externo)

Las áreas de conocimiento del dominio que rodean la parte externa de la Rueda representan la experiencia de apoyo que puede ayudarte a servir mejor al cliente y generar confianza con el equipo o la organización. Sin embargo, existe un riesgo: cuanta más experiencia tengas en un dominio, más difícil será mantener la objetividad en tu rol de coach. Por ello, puede ser válido que un coach decida reducir su pericia en ciertos ámbitos (por ejemplo, no mantenerse al día con los cambios tecnológicos) mientras profundiza en otros.

Durante la creación de la Rueda, debatimos si las prácticas de ingeniería y la excelencia técnica deberían aparecer bajo "Conocer al Equipo". Decidimos no detallarlas allí, pero conceptualmente estas prácticas viven en este anillo. De forma similar, Lean UX y el Modelado de Negocio pueden considerarse parte de "Conocer el Negocio", y los marcos de escalado y las prácticas de cambio organizacional pertenecen a "Conocer la Organización".

El conocimiento del dominio abarca la experiencia en el trabajo del equipo, el negocio y la organización, incluyendo (pero sin limitarse a):

Conociendo al Equipo

- Comprender las prácticas técnicas actuales e identificar aquellas que podrían mejorarse o adaptarse para aumentar la agilidad.
- Entender técnicamente el producto que el equipo entrega o los productos a lo largo de la organización.
- Fortalecer las relaciones con las personas del equipo.

Conociendo el Negocio

- Comprender el mercado en el que se desarrolla el negocio.
- Entender las necesidades y preocupaciones de usuarios, clientes y otros stakeholders de negocio.

Conociendo la Organización

- Conocer las estructuras, políticas y modelos operativos.
- Entender las relaciones entre personas, equipos y departamentos.
- Comprender la cultura organizacional.

Agradecimientos

Equipo London Scrum Coaching Retreat en 2018:

- | | |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none">• Shannon Carter• Martin Lambert• Rohit Ratan• Stacey Louie• Tom Reynolds | <ul style="list-style-type: none">• Andre Rubin• Kubair Shirazee• Mark Summers• Rickard Jones |
|---|--|

Colaboradores adicionales a la actualización de la Versión 2.0 de 2019:

- John Barratt
- Zia Malik
- Helen Meek

Grupo de Trabajo principal de la Versión 3.x de 2021:

- | | |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none">• Mark Summers• Joel Bancroft-Connors• John Barratt | <ul style="list-style-type: none">• Joshua Tasker• Maria Thompson• Mark Spitzer• Mauricio Robles |
|---|---|

- Miloš Zeković
- Rickard Jones
- Michele Magnardini
- Nicholas Peal
- Kseniya Kreyman
- Martin Lambert
- Samantha Sieverling
- Emilia Breton-Lake
- Elise Shapiro
- Jeff Hayes
- Patty Aluskewicz
- Mick Lavin
- Rohit Ratan

Colaboradores Adicionales:

Gracias a los numerosos revisores, algunos anónimos. Entre los colaboradores que conocemos y a quienes podemos agradecer explícitamente se incluyen:

- Bob Galen
- Dean Bryan
- Tim Robinson
- Andy Spence
- Christian Malik
- Simon Lawrence
- Angel Diaz-Maroto
- Anu Smalley
- Brock Argue
- Chris Willis
- Andy Dam
- Daniel Greening
- Bojan Smudja
- Lyssa Atkins
- Elena Arminova
- Frederik Vannieuwenhuyse
- Ilja Preuß
- Ivo Peksens
- Kamal Tejiani
- Karen Britten
- Kyle Yeo
- Marcelo Lopez
- Stefano Leli
- Teddy Carroll
- Zeshan Ilyas
- Alex Canizales

Si no se encuentra aquí pero ha enviado sus comentarios, muchas gracias, háganoslo saber y lo agregaremos a los agradecimientos.

Referencias

Developing Great Agile Coaches, by Lyssa Adkins and Michael Spayd:

<https://www.agil8.com/wp-content/uploads/2018/09/Agile-Coaching-Competencies-white-paper-part-one.pdf>

Maestría Personal

- Jon Kabat-Zinn. Mindfulness for Beginners: Reclaiming the Present Moment—And Your Life, (2012).
- Barry O'Reilly. Unlearn: Let Go of Past Success to Achieve Extraordinary Results, (2018).
- BJ Fogg. Tiny Habits: The Small Changes that Change Everything, (2019).
- James Clear. Atomic Habits: An Easy & Proven Way to Build Good Habits * Break Bad Ones, (2018).
- Kim Scott. Radical Candor: Be a Kick-ass Boss Without Losing Your Humanity, (Revised edition: 2019).
- Martin Seligman. Flourish: A Visionary New Understanding of Happiness and Well-being, (2011).
- Andy Crouch. Strong and Weak: Embracing a Life of Love, Risk and True Flourishing, (2016).
- Daniel Goleman. Emotional Intelligence: Why It Can Matter More Than IQ, (1995).
- Brene Brown. Atlas of the Heart, (2021).
- Cedar Barstow. Right Use of Power: the Heart of Ethics, (2006).

Practicante Ágil/Lean

Mentalidad Ágil/Lean

- The Agile Manifesto for Software Development - <https://agilemanifesto.org/>.
- Mary & Tom Poppendieck. Lean Software Development – An Agile Toolkit, (2003).
- Mary & Tom Poppendieck. Implementing Lean Software Development – From Concept to Cash, (2006).
- Mary & Tom Poppendieck. Leading Lean Software Development – Results are Not the Point, (2009).
- Mary & Tom Poppendieck. The Lean Mindset: Ask the Right Questions, (2013).
- Gene Kim. The Phoenix Project: A Novel about IT, DevOps, and Helping Your Business Win, (2018).

- Gene Kim. The Unicorn Project: A Novel about Developers, Digital Disruption, and Thriving in the Age of Data (2019).
- John Turner. Thurlow, Nigel. Rivera, Brian. The Flow System: The Evolution of Agile and Lean Thinking in an Age of Complexity, (2020)
- Taiichi Ohno. Toyota Production System: Beyond Large-Scale Production, (1999).
- Mike Rother. Toyota Kata. Managing People for Improvement, Adaptiveness and Superior Results (2009)

Frameworks, Métodos + Prácticas

- Kent Beck. Extreme Programming Explained – Embrace Change (2'nd edition, 2004).
- David Thomas, Andrew Hunt. The Pragmatic Programmer: your journey to mastery, 20th Anniversary Edition (2019).
- Read the Scrum Guide. Better yet, contrast the pre-2017, 2017, and 2020 Scrum Guide editions to see how it has evolved over time. <https://scrumguides.org/>
- Henrik Kniberg. Scrum and XP from the Trenches – How we do Scrum (2007, 2015)
- Jim Coplien. Organizational Patterns of Agile Software Development, (2004)
- David J Anderson. Kanban: Successful Evolutionary Change for Your Technology Business, (2013).
- Kenneth S. Rubin. Essential Scrum (2013)
- Dave Snowden & Friends. Cynefin. Weaving sense making into the fabric of our world (2021).

Facilitando

- Marsha Acker. The Art & Science of Facilitation: How to Lead Effective Collaboration with Agile Teams, (2021).
- Sam Kaner. Facilitator's Guide to Participatory Decision-Making, (3'rd Edition, 2014).
- Jean Tabaka. Collaboration Explained – Facilitation Skills for Software Project Leaders, (2006).
- Dee Kelsey, Pam Plumb. Great Meetings!: Great Results. (2'nd Edition, 2004)
- Dave Gray, Sunni Brown, and James Macanufo. Gamestorming – A Playbook for Innovators, Rulebreakers, and Changemakers, (2010).
- Christopher Avery. The Responsibility Process – Unlocking Your Natural Ability to Live and Lead with Power, (2016).
- Amy C. Edmondson. The Fearless Organization: Creating Psychological Safety in the Workplace for Learning, Innovation, and Growth, (2018).
- Dr. Mark Smutny. Thrive: The Facilitators Guide to Radically Inclusive

- Meetings, (2019).
- Cara Turner. “What is Agile Facilitation?” - source: <https://facilitatingagility.com/2012/03/05/what-is-agile-facilitation/>, (2012).

Coaching

- Henry Kimsey-House and Karen Kimsey-House. Co-Active Coaching: The proven framework for transformative conversations at work and life, (4th edition, 2018).
- John Whitmore. Coaching for performance: GROWing human potential and purpose: the principles and practice of coaching and leadership, 4th Edition (2009).
- Doug Silsbee. Presence-Based Coaching – Cultivating Self-Generative Leaders Through Mind, Body, and Heart, (2008).
- Doug Silsbee. The Mindful Coach: Seven Roles for Facilitating Leader Development, (2010) Coaching Attitude.
- The International Coaching Federation, ICF Core Competencies and the Ethics.
- Definition: <https://coachingfederation.org/about>
 - Core competencies: <https://coachingfederation.org/core-competencies>
 - Team competencies: <https://coachfederation.org/team-coaching-competencies>
 - Ethics: <https://coachingfederation.org/ethics/code-of-ethics>
- Megan Jo Wilson. Who The F*ck Am I To Be a Coach?!: A Warrior’s Guide to Building a Wildly Successful Coaching Business from the Inside Out, (2017).
- Sara Orem, Jacqueline Binkert, and Ann Clancy. Appreciative Coaching: A Positive Process for Change, (2007).
- Martin Seligman. Authentic happiness: Using the new positive psychology to realize your potential for deep fulfillment, (2003).
- Robert Biswas-Diener. Practicing Positive Psychology Coaching: Assessment, Activities and Strategies for Success, (2010).
- Edgar H. Schein and Peter A. Schein. Humble Inquiry – The Gentle Art of Asking Instead of Telling (2nd edition, 2021).
- Lyssa Adkins’. Coaching Agile Teams: A Companion for Scrum Masters, Agile Coaches, and Project Managers in Transition, (2010).
- Nancy Kline. Time to Think (1999).
- Kim Morgan, Geoff Watts. The Coaches Casebook: Mastering the Twelve Traits That Trap Us (2015).
- Damon Poole, Gillian Lee. Professional Coaching for Agilists – Accelerating Agile Adoption, (2021).
- Douglas Squirrel, Jeffrey Fredrick. Agile Conversations – Transform

- Your Conversations, Transform Your Culture, (2020).
- Niall McShane. Responsive Agile Coaching – How to Accelerate Your Coaching Outcomes with Meaningful Conversations, (2020).
 - John Leary-Joyce, Hilary Lines. Systemic Team Coaching (2018)
 - John Wittington. Systemic Coaching and Constellations: The Principles, Practices, and Application for Individuals, Teams, and Groups, (3'rd edition, 2020).
 - Peter Hawkins, Eve Turner. Systemic Coaching: Delivering Value Beyond the Individual, (2019).

Guiando el Aprendizaje

- Peter Senge. The Dance of Change: The challenges to sustaining momentum in a learning organization, (2014).
- Emily Webber. Building Successful Communities of Practice – Discover How Connecting People Makes Better Organizations, (2016).
- Dion Stewart, Joel Tosi. Creating Your Dojo: Upskill Your Organization for Digital Evolution, (2019).
- Brandy Agerbeck. The Idea Shapers – The power of putting your thinking into your own hands, (2016).
- David Sibbet. Visual Meetings – How Graphics, Sticky Notes, & Idea Mapping can Transform Group Productivity, (2010).
- Andy Hunt. Pragmatic Thinking and Learning: Refactor your Wetware, (2008).
- Henri Lipmanowicz, Keith McCandless, The Surprising Power of Liberating Structures: Simple Rules to Unleash a Culture of Innovation, (2014).
- Lois Zachery. Creating a Mentoring Culture: The Organization's Guide, (2011).
- Lois Zachary, Lory Fischler. Starting Strong – A Mentoring Fable, (2014).
- Lois Zachery. The Mentor's Guide: Facilitating Effective Learning Relationships. (2'nd edition, 2011).
- Sharon Bowman. Training from the Back of the Room!: 65 Ways to Step Aside and Let Them Learn, (2008).
- Sharon Bowman. Using Brain Science to Make Training Stick, (2010).
- Jacqueline Lloyd Smith, Denise Meyerson. Strategic Play – The Creative Facilitator's Guide, (2015).
- Jacqueline Lloyd Smith, Denise Meyerson. Strategic Play – What the Duck!, (2017).

- Sean Blair. SeriousWork – How to Facilitate Meetings & Workshops Using the Lego Serious Play Method, (2016).
- Sean Blair. SeriousWork – the Lego Serious Play Methods – 44 Facilitation Techniques, (2020)
- Sean Blair. How to Facilitate the Lego Serious Play Method Online, (2020)

Asesorando

- Gerald Weinberg. The Secrets of Consulting: A Guide to Giving and Getting Advice Successfully, (1986).
- Gerald Weinberg. More Secrets of Consulting: The Consultants Tool kit, (2001).
- Peter Block. Flawless Consulting: A Guide to Getting Your Expertise Used, (3'rd edition. 2011)
- Edgar H. Schein's. Humble Consulting: How to Provide Real Help Faster, (2016).
- Jason Little. Lean Change Management: Innovative practices for managing organizational change, (2014).
- Jason Little. Change Agility: A guide to help you think about change management differently, (2020).
- Kim Scott. Radical Candor: Be a Kick-ass Boss Without Losing Your Humanity, (Revised edition: 2019).
- Kerry Patterson, Joseph Grenny, et al. Crucial Conversations: Tools for Talking When Stakes are High, (Third Edition: 2021).
- Kerry Patterson, Joseph Grenny, et al. Crucial Confrontations: Tools for Resolving Broken Promises, Violated Expectations, and Bad Behavior, (2004).
- Ian Day and John Blakey. Challenging Coaching: Going Beyond Traditional Coaching to Face the FACTS, (2012).
- David H. Maister, Charles H. Green and Robert M. Galford. The Trusted Advisor, 20th Anniversary Edition (2021).
- Andrew Sobel. Six Advisor Mindsets that Change Everything.
<https://andrewsobel.com/article/six-advisor-mindsets-that-change-everything/> .
 Pulled on November 22, 2022.
- Edward de Bono. Six Thinking Hats, Revised Edition (1999).

Liderando

- Co-Active Leadership Model: <https://learn.coactive.com/your-leadership-approach>.
- Brené Brown. Braving the Wilderness: The Quest for True Belonging and the Courage to Stand Alone, (2017).
- Brené Brown. Dare to Lead: Brave Work. Tough Conversations. Whole Hearts., (2018).
- Karen & Henry Kimsey-House. Co-Active Leadership, Second Edition: Five Ways to Lead, (2021).

- Steve Denning. *The Age of Agile: How Smart Companies Are Transforming the Way Work Gets Done*, (2018).
- Peter Senge. *The Fifth Discipline: The Art & Practice of the Learning Organization*, (2010).
- David Marquette. *Turn This Ship Around: A True Story of Turning Followers into Leaders*, (2013).
- David Marquette. *Leadership is Language: The Hidden Power of What You Say—and What You Don't*, (2020).
- Gerald Weinberg. *Becoming a Change Artist – Quality Software Book #7*, (2011)
- Robert R. Shallenberger, Steve Shallenberger. *Start with the Vision: Six Steps to Effectively Plan, Create Solutions, and Take Action*, (2020).
- Robert R. Shallenberger, Steve Shallenberger. *Do What Matters Most: Lead with a Vision, Manage with a Plan, and Prioritize Your Time*, (2021).
- Patrick Lencioni. *The Five Dysfunctions of a Team*, (2002).
- Stephen A. Josephs, William B. Joiner. *Leadership Agility: 5 Levels of Mastery for Anticipating and Initiating Change*, (2007).
- Robert J. Anderson, William A. Adams, et al. *Mastering Leadership - An Integrated Framework for Breakthrough Performance and Extraordinary Business Results*, (2015)
- Tim Clark. *The 4 Stages of Psychological Safety: Defining the Path to Inclusion and Innovation*, (2020).
- Anjali Leon. *Principles of Agile Leadership*:
<https://www.ppl-coach.com/post/principles-of-agile-leadership>. 2020.
- Esther Derby. *7 Rules for Positive, Productive Change: Micro Shifts, Macro Results*. 2019
- John P. Kotter on *What Leaders Really Do* (1999)

Sirviendo

- Robert Greenleaf. *Servant Leadership 25th Anniversary Edition: A journey into the Nature of Legitimate Power & Greatness*, (2002).

Servicio al Equipo

- Lisa Crispin, Janet Gregory. *Agile Testing: A Practical Guide for Testers and Agile Teams* (2009).
- Diana Larsen, Ainsley Nies. *Liftoff – Start and Sustain Successful Agile Teams*, (2016).
- Jurgen Appelo. *Management 3.0: Leading Agile Developers, Developing Agile Leaders*, (2010).
- Esther Derby, Diana Larsen. *Agile Retrospectives: Making Good Teams Great*, (2006).

- Heidi Helfand. Dynamic Reteaming: The Art and Wisdom of Changing Teams, (2nd edition, 2020).
- Richard Hackman. Leading Teams: Setting the Stage for Great Performances, (2002).
- Richard Hackman. Collaborative Intelligence: Using Teams to Solve Hard Problems, (2011).
- Glenda Eoyang. Conditions for Self-organizing in Human Systems, (2002).
- Daniel Pink. Drive: The Surprising Truth About What Motivates Us, (2009).
- Patrick Lencioni. The Five Dysfunctions of a Team: A Leadership Fable, (2002).
- Geoff Watts. Scrum Mastery. From Good to Great Servant Leadership (2013).
- Geoff Watts. Team Mastery .From Good to Great Agile Teamwork (2020).

Servicio al Negocio

- Robert Galen. Scrum Product Ownership: Navigating the Forest AND the Trees, (2019)
- Eric Ries. The Lean Startup – How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses, (2011).
- Eric Ries. The Startup Way: How Modern Companies Use Entrepreneurial Management to Transform Culture and Drive Long-Term Growth, (2017).
- Jeff Gothelf, Josh Seiden. Lean UX: Designing Great Product with Agile Teams, (2016).
- Marty Cagan. INSPIRED: How to Create Tech Products Customers Love, (2017).
- Marty Cagan. EMPOWERED: Ordinary People, Extraordinary Products, (2020)
- Roman Pichler. Strategize: Product Strategy and Product Roadmap Practices for the Digital Age, (2016).
- Melissa Perri. Escaping the Build Trap: How Effective Product Management Creates Real Value, (2018).
- Jeff Patton. User Story Mapping: Discover the Whole Story, Build the Right Product, (2014).
- Geoff Watts. Product Mastery: From Good to Great Product Mastery, (2017).
- Roman Pichler. Agile Product Management with Scrum: Creating Products That Customers Love, (2010).
- Mik Kersten. Project to Product: How to Survive and Thrive in The Agile of Digital Disruption with the Flow Framework, (2018).
- Chris Lukassen. The Product Samurai: A Product Manager's Guide to Continuous Innovation, (2019).

Transformando

- The Business Agility Institute <https://businessagility.institute/>
- Frederic Laloux. Reinventing Organizations: A Guide to Creating

- Organizations Inspired by the Next Stage of Human Consciousness, (2014).
- Aaron Dignan. Brave New Work (2019).
 - Michael Spayd and Michelle Madore. Agile Transformation: Using the Integral Agile Transformation Framework to Think and Lead Differently, (2020).
 - Matthew Skelton, Manual Pais. Team Topologies – Organizing Business and Technology Teams for Fast Flow, (2019).
 - Stephanie Johnson Inclusify: The Power of Uniqueness and Belonging to Build Innovative Teams, (2020)
 - Daniel Mezick. The Culture Game – Tools for the Agile Manager, (2012)
 - Daniel Mezick. The Open Space Agility Handbook, (2015)
 - Daniel Mezick, Mark Sheffield. Inviting Leadership: Invitation-Based Change in the New World of Work, (2018).
 - Dave Logan, John King, and Haley Fischer-Wright. Tribal Leadership: Leveraging Natural Groups to Build a Thriving Organization, (2012).
 - Em Campbell-Pretty. Tribal Unity: Getting from Teams to Tribes by Creating a One Team Culture, (2016).
 - Pamela Meyer. Agility Shift: Creating Agile and Effective Leaders, Teams, and Organizations, (2016).
 - Patrick Lencioni. The Advantage: Why Organizational Health Trumps Everything Else in Business, (2012).
 - Darrell Rigby, Sarah Elk, y Steve Berez. Doing Agile Right: Transformation Without Chaos, (2020).
 - Mike Burrows. Right to Left: The digital leader's guide to Lean and Agile, (2019).
 - Richard Sheridan. Joy, Inc.: How We Built a Workplace People Love, (2013).
 - Richard Sheridan. Chief Joy Officer: How Great Leaders Elevate Human Energy and Eliminate Fear, (2018).
 - Frank Uit de Weerd y Marita Fridjhon. Systems Inspired Leadership, (2021)

Guía de estilos:

Decisiones:

Si le damos vueltas al asunto durante más de cinco minutos, déjalo reposar una semana para pensarlo. Si aún no nos decidimos, Mark Summers, como Product Owner, tiene la última palabra.

Referencias Externas

Evite citar marcos específicos como solución o enfoque. Si bien un marco determinado puede ser el estándar de oro actual para una habilidad, puede que no siempre lo sea, y suele haber otros marcos que también pueden brindar asistencia.

Convenciones de nomenclatura

Área de Competencia: Estas son las "porciones" del pastel. Son las áreas generales en las que se categorizan las habilidades de Coaching Ágil. No medimos el Área de Competencia en la escala Dreyfus. Ejemplo: Liderazgo, Coaching.

Competencia: Las Áreas de Competencia se componen de dos o más Competencias y son el elemento principal de la Rueda de Crecimiento. Las competencias aparecen en el borde exterior de la rueda. La medición Dreyfus se realiza a nivel de Competencia. Ejemplo: Modelado de Rol, Mentalidad de Coaching.

Habilidades: Las habilidades son la forma en que se subdivide una competencia para crear los objetivos Dreyfus de un nivel de aprendizaje. Las habilidades no aparecen en el diagrama de rueda. Ejemplo: Enfoque en el aprendiz, Creer en el cliente.

Formato del Contenido de las Secciones:

Presentación del formato de áreas de competencia (los 9 núcleos)

- El primer párrafo copia el párrafo de "Nueve Competencias". Los párrafos siguientes contextualizan el área de competencia. El objetivo es que haya suficiente contexto para que el lector pueda buscar más información en Google.
- El objetivo es no cambiar el primer párrafo. Se pueden hacer excepciones.
- Cada una de las nueve áreas de competencia sigue un formato de tres partes
 - Definición: Qué es esto
 - Googleable: suficiente información para profundizar en este concepto
 - Por qué: ¿Por qué esta competencia es importante para la profesión de Coaching Ágil?
- Aproximadamente ½ pagina de texto

Introducción a la Competencia (Las 19 específicas)

- La introducción está escrita en formato "¿Por qué es esto importante?".
- Las viñetas proporcionan las habilidades específicas que componen la competencia.
- ~3 Subviñetas de habilidad
- Aproximadamente ½ pagina de texto

Escala Dreyfus de Habilidades:

- Utilice la Taxonomía de Bloom y el formato LO de Scrum Alliance como guía para crear las medidas específicas.
- ~3 viñetas por sub-viñeta de Habilidad

Idioma y Formato:

- Estamos usando español internacional, no el español de España (lo siento).
- Nos dirigimos a un solo usuario, no al genérico. "Usted..."
- Nos dirigimos a todos los roles, no solo al coach. "Usando habilidades de coaching ágil", no "Como Agile Coach".
- Ágil y Lean están capitalizados
- Evite el lenguaje negativo
- Las viñetas deben escribirse como oraciones completas y terminar en un punto.
Se aceptan oraciones completas "implícitas", como las de los objetivos de aprendizaje de Scrum Alliance.