

Competencias de Coaching de Equipos de la ICF: más allá del Coaching Individual

Introducción

Debido a que los equipos aspiran a alcanzar un alto nivel de rendimiento, de forma consistente y duradera, el desarrollo continuo del equipo es necesario. En consecuencia, el coaching de equipos está creciendo rápidamente. El coaching de equipos es una experiencia que permite a un equipo trabajar hacia la consecución de resultados sostenibles y un desarrollo continuo. Se está convirtiendo en una modalidad cada vez más importante en entornos corporativos, ya que un alto rendimiento del equipo requiere alinearse en torno a objetivos, innovar y adaptarse rápidamente a los cambios internos y externos. El coaching de equipos existe bajo este paraguas de desarrollo de equipos, junto con las siguientes modalidades: creación de equipos, formación de equipos, consultoría de equipos, mentoría de equipos, facilitación de equipos y coaching de equipos. Estas modalidades se comparan más adelante en la Tabla 1.

Para desarrollar un conjunto de competencias de coaching de equipos, se puso en marcha un proyecto de investigación riguroso y basado en la evidencia. El objetivo de este estudio fue determinar qué conocimientos, habilidades, destrezas y otras características (CHDO) utilizan los coaches de equipo además de las competencias clave de la ICF. Se llevaron a cabo las siguientes actividades:

- Una revisión exhaustiva de la literatura,
- Desarrollo de incidentes críticos de coaching de equipos,
- Tareas, y talleres virtuales CHDO para obtener una comprensión de la experiencia del coaching de equipos y en qué se diferencia del coaching individual.
- Entrevistas semiestructuradas para comprender cómo los coaches de equipos experimentan los compromisos de coaching y qué significa para ellos el coaching de equipos como profesión.
- Una encuesta global para determinar la importancia de determinadas tareas específicas y CHDO de coaching de equipos y su relación con la facilitación, y
- Talleres sobre modelos de competencias para revisar todos los datos del análisis del puesto de trabajo.

Es importante ser cauto a la hora de contemplar la integración del coaching de equipos con la formación de equipos, la consultoría o el mentoring. Estas tres modalidades son bastante directivas y, por lo tanto, distintas del coaching de equipos. Algunos coaches de equipos consideran que estas tres modalidades no deben ser realizadas por el coach del equipo, ya que hacerlo podría causar confusión en el equipo e inhibir la capacidad del coach para desempeñar adecuadamente su rol como coach. Sin embargo, partiendo de los datos, está claro que los coaches de equipos recurren con frecuencia a la modalidad de facilitación para fomentar así el diálogo entre los miembros del equipo. La facilitación permite mejorar la comunicación y lograr claridad; el trabajo permanece en la superficie y no se profundiza en un análisis de la dinámica del equipo. El coaching de equipos va más allá de la facilitación: explora la dinámica subterránea de las personalidades individuales de los miembros del equipo, los subgrupos existentes, y cómo pueden afectar el rendimiento del equipo. Puede que no exista una distinción nítida entre coaching de equipos y facilitación. Más bien, puede que exista cierta conexión entre la facilitación y el coaching, y un buen coach de equipos puede trabajar sin problemas en cualquier parte de este nexo continuo.

Debido a que el coaching de equipos tiene múltiples facetas, los coaches de equipos también deben tener una base de conocimientos significativamente más amplia cuando trabajan con equipos que cuando lo hacen con individuos. Deben comprender cómo identificar y resolver conflictos, reconocer las dinámicas de poder dentro del equipo, comprender lo que se requiere en los equipos de alto rendimiento, saber cómo construir equipos cohesionados, desarrollar reglas y normas, fomentar la participación y la contribución de todos, y promover la autonomía y la sostenibilidad del equipo. En el coaching individual, uno a uno, los coaches suelen ser cuidadosos a la hora de permutar a una modalidad distinta al coaching. En el coaching de equipos, esa distinción entre las diversas modalidades puede no ser tan obvia. El coach individual es quien decide cuánta información corresponde compartir con el cliente acerca de las diferentes modalidades. Debido a la complejidad de la dinámica del equipo y los factores que afectan a su rendimiento, los coaches de equipos deben a menudo ser más directivos que cuando trabajan de manera individual con los clientes. La supervisión también es más importante para los coaches de equipos debido a la complejidad del trabajo y la facilidad con la que un coach de equipos puede verse inmerso en la propia dinámica interna del equipo.

Tabla 1. Modalidades de desarrollo de equipos

Desarrollo de Equipos						
A más largo plazo, implica muchas modalidades, sobre muchos temas.						
	Creación de Equipos	Formación de Equipos	Consultoría de Equipos	Mentoría de Equipos	Facilitación de Equipos	Coaching de Equipos
Periodo de Tiempo	Corto, 1-5 días	Corto, 1-5 días	Ampliamente variable	Intermitente, horas durante un largo período de tiempo	Corto, 1-5 días	A más largo plazo, meses
Proceso	Ejercicios	Se trabaja con el equipo a través de materiales curriculares	El consultor comparte su pericia	El mentor comparte	Se facilita el diálogo	El equipo y el coach se asocian
Área de Crecimiento	Mejora de las relaciones	Nuevo conocimiento o habilidad	Información adicional	Nuevo conocimiento	Claridad	Consecución de metas; Sostenibilidad del equipo
Dinámicas de Equipos; Resolución de Conflictos	Mínima	Mínima	Mínima, consultiva	Mínima	Mínima	Integral
Experto; Actor principal	Instructor	Formador	Consultor	Mentor	Facilitador y equipo	Equipo

Los coaches de equipo pueden utilizar modalidades adicionales además del coaching cuando sea necesario. Esto se puede hacer abierta o discretamente.

Particularidades del Coaching de Equipos: Ampliación del Marco de las Competencias Clave

Este documento proporciona el conocimiento adicional y las habilidades que un coach profesional debe poseer para desenvolverse de manera efectiva en la práctica del coaching de equipos, que ICF define como una asociación con un equipo, su dinámica y relaciones en un proceso de acompañamiento co-creativo y reflexivo que inspira a ese equipo a maximizar sus habilidades y potencial para alcanzar su propósito común y metas compartidas.

Las competencias de coaching de equipos de la ICF ayudan al coach de equipos a comprender los distintos conocimientos, habilidades y tareas necesarios para trabajar con equipos. En el núcleo de esta práctica, sin embargo, se encuentran las competencias clave de la ICF, que proporcionan la base para toda la práctica del coaching.

Cada elemento del modelo de competencias de coaching de equipos de la ICF está organizado de acuerdo con la estructura de las competencias clave de la ICF. Se hace referencia a la competencia clave o subcompetencia de la ICF, y se orienta asimismo sobre los matices contextuales, dinámicas o añadidos necesarios para la práctica del coaching de equipos. Si bien es cierto que no se requieren nuevas competencias para el coaching de equipos más allá de las ocho competencias clave de la ICF, sí que se exigen varias nuevas subcompetencias para poder ejercer eficazmente como profesional de coaching de equipos. La siguiente tabla proporciona las añadiduras para el coaching de equipo, aquellas que necesitan más allá del Modelo de Competencias Clave de la ICF.

Competencias de Coaching de Equipos de ICF Addendum a las Competencias Clave de ICF	Contexto
A. Cimientos	
1. Demostrar Ética en la Práctica	

<p>+ Hace coaching al Equipo Cliente como una entidad singular.</p>	<p>El cliente de un coach de equipos es el equipo como una sola y única entidad. Un equipo está formado por miembros individuales del equipo y cada uno debe ser escuchado y desempeñar un papel integral en las conversaciones del equipo. Además, el coach de equipos debe permanecer objetivo en todas las interacciones con los miembros del equipo, patrocinadores y partes interesadas relevantes. El coach de equipos no puede ser percibido como alguien que toma partido por algún subgrupo o miembro individual del equipo, debe permanecer abierto a lo que vaya surgiendo en las sesiones y debe ser totalmente honesto en todas las relaciones con el equipo. Las conversaciones con miembros individuales del equipo deberán permanecer confidenciales tanto para el coach de equipo como para el miembro del equipo a menos que éste permita la divulgación de la información a otros miembros, y siempre en virtud del acuerdo de coaching de equipos pactado.</p>
<p>+ Mantiene la distinción entre coaching de equipos, creación de equipos, formación de equipos, consultoría de equipos, mentoría de equipos, facilitación de equipos y otras modalidades de desarrollo de equipos.</p>	<p>El desarrollo de equipos puede implicar muchas modalidades, tales como el coaching de equipos, la creación de equipos, la formación de equipos, la consultoría de equipos, la mentoría de equipos y la facilitación de equipos. El coach de equipos debe asociarse con otros expertos cuando surgan peticiones sobre un compromiso específico de coaching de equipos que lo justifique o cuando se requieran conocimientos y niveles de habilidad específicos. Aunque no siempre sea necesario resaltar la distinción entre estas modalidades, es preciso actuar con cautela si se realizan procesos distintos al coaching. Cabe la opción de que los coaches de equipos tengan que derivar a los clientes hacia otro tipo de profesionales y también recibir ayuda por parte de otro coach, un supervisor u otros profesionales de desarrollo de equipos.</p>
<p>+ Demuestra el conocimiento y la habilidad necesarios para aplicar en la práctica la combinación específica ofrecida de modalidades de desarrollo de equipos.</p>	<p>Un coach de equipo está lo suficientemente capacitado para ejercer de manera competente todas las modalidades de desarrollo de equipos que ofrece el coach de equipos como parte de un compromiso de coaching de equipos.</p>

<p>+ Adopta otras modalidades directivas de desarrollo de equipos solo cuando es necesario para ayudar al equipo a lograr sus objetivos.</p>	<p>En general, existen más casos en los que un coach de equipos necesitará ser <i>directivo</i> a diferencia de cuando lo hace cuando trabaja con un cliente individual. Sin embargo, estos ejemplos han de circunscribirse a aquellas oportunidades que requieren un enfoque directivo para generar conciencia sobre las áreas de crecimiento del equipo y ayudar a sus miembros a comprender el proceso de coaching del equipos. Pueden ser momentos críticos en las sesiones de coaching de equipo, en los que se hace hincapié en dinámicas de equipo positivas y negativas y se exploran caminos para avanzar. Estos <i>momentos directivos</i> deberían de ampliar, en lugar de reducir, la perspectiva del equipo sobre su situación actual.</p>
<p>+ Fomenta la confianza, la transparencia y la claridad al desempeñar múltiples roles relacionados con el coaching de equipos.</p>	<p>En el caso de que un coach de equipo ofrezca múltiples modalidades de desarrollo del equipo, el coach debe ser claro en el desempeño de esos roles diferentes y sobre cómo un rol puede afectar a otro.</p>
<p>2. Incorpora una mentalidad de coaching</p>	
<p>+ Se somete a una supervisión de coaching para buscar apoyo, desarrollarse y demostrar responsabilidad cuando sea necesario.</p>	<p>Podría resultar sencillo para un coach de equipos verse atrapado en la dinámica del equipo y no darse cuenta de los problemas que deben abordarse. Por ello, los coaches de equipos deben trabajar con un supervisor de coaches. El coaching de equipos puede resultar mucho más intenso que el coaching individual, dadas las aportaciones simultáneas de muchos miembros del equipo. La supervisión facilita la reflexión sobre lo que ha sucedido en acontecimientos anteriores, la conciencia del coach sobre esos momentos pasados o en el momento presente y la consecuencia que todo ello tiene en el comportamiento del coach. Un supervisor es un recurso excelente para un coach de equipos ya que actúa como un observador imparcial y ayuda a la práctica reflexiva y su papel en el proceso de coaching del equipo.</p>

<p>+ Se mantiene objetivo y consciente de la dinámica y los patrones del equipo.</p>	<p>Los equipos están formados por personas que tienen personalidades, conocimientos, habilidades y motivaciones únicos. La combinación de estos individuos trabajando juntos generará muchas dinámicas de poder, control, experiencia y objetivos dispares. El coach de equipos debe ser consciente y estar alerta acerca de cómo estas dinámicas podrían desarrollarse en las interacciones del equipo, la agenda del equipo, las disputas internas, las creencias, las alianzas, y debe permanecer objetivo en todo momento.</p>
<p>B. Co-crear la relación</p>	
<p>3. Establece y mantiene acuerdos</p>	
<p>+ Explica qué es y qué no es el coaching de equipos, así como en qué se diferencia de otras modalidades de desarrollo de equipos.</p>	<p>Es importante que el coach de equipos resalte la diferencia entre el coaching de equipos y otras modalidades de desarrollo del equipo. Dada la naturaleza única de las personalidades de los individuos, los equipos pueden necesitar actuar con mucha intencionalidad sobre el proceso para determinar la compatibilidad entre el equipo y el coach del equipo.</p>
<p>+ Se asocia con todas las partes relevantes, incluido, el líder del equipo, los miembros del equipo, las partes interesadas y cualquier otro coach para crear de forma colaborativa acuerdos claros sobre la relación de coaching, los procesos, los planes, las modalidades de desarrollo y los objetivos.</p>	<p>El acuerdo de coaching de equipos debe ser aceptable para todas las partes, incluyendo para los miembros individuales del equipo y el coach colaborador, cuando se trabaja con uno, así como para los patrocinadores, según corresponda. Se debe considerar la confidencialidad con respecto a lo que suceda en las sesiones de coaching del equipo, así como las conversaciones privadas entre el coach del equipo y los miembros individuales del equipo. También es importante contemplar el papel y el grado en los que la cultura, la misión y el contexto general de la organización influyen en el compromiso de coaching de equipo.</p>

<p>+ Se asocia con el líder del equipo para determinar cómo se compartirá la responsabilidad del proceso de coaching entre el coach, el líder y el equipo.</p>	<p>Uno de los propósitos del coaching de equipos es ayudar a construir un equipo sostenible que no requiera la presencia del coach para mantener su impulso hacia adelante. Si bien es cierto que el proceso de coaching de equipos puede ser inicialmente dirigido por el coach, se debe llegar a un acuerdo sobre cómo la responsabilidad se transfiere gradualmente al líder del equipo y al equipo como entidad colectiva.</p>
<p>4. Fomenta la confianza y la seguridad</p>	
<p>+ Crea y mantiene un espacio seguro para la interacción abierta y honesta entre los miembros del equipo.</p>	<p>Para que cada miembro del equipo participe libre y significativamente, el coach de equipos debe construir un espacio seguro dentro del cual cada miembro del equipo se sienta libre de estar en desacuerdo con sus compañeros o plantear temas delicados. Cuando trabaja con un cliente individual, el coach es consciente y respetuoso del contexto cultural del cliente. En el coaching de equipos, el equipo puede tener su propia cultura, que es una variante de la cultura de la organización, lo que puede agregar una capa adicional de complejidad al compromiso adquirido.</p>
<p>+ Promueve que el equipo se vea a sí mismo como una entidad única con una identidad común.</p>	<p>Un elemento de sostenibilidad del equipo es la perspectiva de cada miembro según la cual el equipo es una unidad única de alto rendimiento. El coach de equipos debe promover constantemente la identidad y la autosuficiencia del equipo.</p>
<p>+ Fomenta la expresión de los sentimientos, percepciones, preocupaciones, creencias, esperanzas y sugerencias de los miembros individuales del equipo y del equipo entero.</p>	<p>El coach de equipos puede necesitar animar a los miembros del equipo para que hablen libremente en las reuniones del equipo con el propósito de compartir sus sentimientos, percepciones, preocupaciones, creencias, esperanzas y sugerencias individuales. También es importante que el coach comprenda y aclare los sentimientos, percepciones, preocupaciones, creencias y esperanzas colectivas del equipo.</p>

+ Fomenta la participación y contribución de todos los miembros del equipo.	Es importante aprovechar al máximo el conocimiento y la habilidad de cada miembro del equipo.
+ Se asocia con el equipo para desarrollar, mantener y reflexionar sobre las reglas y normas del equipo.	Las reglas y normas pueden ayudar a los equipos a ser más productivos y rendir a un nivel más alto. La aclaración y codificación de estas reglas y normas también puede ayudar a un equipo a ser más autosostenible.
+ Promueve la comunicación efectiva dentro del equipo.	La buena comunicación entre los miembros del equipo puede ser a menudo un desafío, sin embargo, un buen flujo de información es vital para el éxito del equipo. El coach de equipos debe asegurarse de que la comunicación de los miembros individuales del equipo se dirija al equipo y redirigir constantemente la comunicación hacia el equipo cuando esa comunicación es dirigida al coach.
+ Se asocia con el equipo para identificar y resolver conflictos internos.	Es inevitable que se produzcan conflictos dentro de cada equipo. Es importante sacar a la superficie todos los conflictos y tratarlos de una manera constructiva que promueva el aprendizaje y el crecimiento.
5. Mantiene la presencia	
+ Utiliza su abanico completo de habilidades sensoriales y perceptivas para poner el foco en lo que es importante para el proceso de coaching.	El coach de equipos se verá a menudo sobrecargado de información, lo que requerirá una conciencia sensorial completa y una percepción de lo que está sucediendo en la sala durante el compromiso de coaching.

<p>+ Recurre a un coach colaborador cuando así lo acuerdan el equipo y los patrocinadores, lo que permitirá, al hacerlo, que el coach del equipo esté más presente en la sesión de coaching de equipos.</p>	<p>Trabajar con un coach colaborador puede aliviar la presión sobre el coach de equipos, dada la gran cantidad de información que surge durante las sesiones de coaching de equipos. Un coach colaborador puede contribuir a la observación de la dinámica del equipo, los patrones de comportamiento individuales y del equipo, proporcionar perspectivas alternativas y modelar el comportamiento del equipo.</p>
<p>+ Anima a los miembros del equipo a hacer una pausa y reflejar cómo están interactuando en las sesiones de coaching de equipos.</p>	<p>Animar a los miembros del equipo a hacer una pausa y reflexionar contribuye a que el equipo inicie el trabajo de práctica reflexiva. El coach de equipos puede entonces aprovechar para seguir incrementando la conciencia de las propias acciones del equipo, los comportamientos posteriores de sus miembros y posibles mejoras ya sea en el mismo momento o en futuras interacciones con el equipo.</p>
<p>+ Participa y deja de participar en el diálogo del equipo según corresponda.</p>	<p>Dado que uno de los objetivos del coaching de equipos es que el equipo se vuelva autosuficiente, el coach de equipos debe entablar el diálogo solo cuando sea necesario para mejorar el proceso y el rendimiento del equipo. El coach de equipos debe estar presente para el equipo como un todo y al mismo tiempo para cada individuo. Esto puede ser un desafío en momentos de alta intensidad y cuando muchos miembros del equipo están involucrados.</p>
<p>C. Comunica de manera efectiva y eficaz</p>	
<p>6. Escucha activamente</p>	

<p>+ Observa cómo las perspectivas compartidas por cada miembro del equipo se relacionan con las opiniones de otros miembros del equipo y el diálogo del equipo.</p>	<p>Es importante que los miembros del equipo escuchen y se comuniquen bien para una comprensión compartida y un alto rendimiento posterior. Explorar por debajo de la superficie de lo que se dice a menudo contribuye a que aflore un significado y una comprensión más profundos. Esto puede ayudar a resolver conflictos y mejorar las sesiones de innovación y resolución de problemas.</p>
<p>+ Observa cómo cada miembro del equipo impacta en la energía, el compromiso y el enfoque colectivos del equipo.</p>	<p>Un coach de equipos puede mejorar en gran medida el rendimiento del equipo al sacar a la luz los comportamientos individuales de los miembros del equipo que potencian y merman el impulso, el compromiso, la creatividad y el enfoque del equipo.</p>
<p>+ Observa patrones de comunicación verbal y no verbal entre los miembros del equipo para identificar posibles alianzas, conflictos y oportunidades de crecimiento.</p>	<p>Observar, comprender y mejorar la dinámica del equipo pueden ser factores importantes para mejorar el rendimiento del equipo. Los coaches de equipos deben ser capaces de observar la sutileza de la dinámica del equipo que se evidencia en la comunicación verbal y no verbal.</p>
<p>+ Modela una comunicación y colaboración seguras y efectivas cuando se trabaja con un coach colaborador u otros expertos.</p>	<p>La comunicación fluida entre los miembros del equipo es esencial para un alto rendimiento. Los coaches de equipos pueden modelar este comportamiento cuando trabajan con un coach colaborador y otros expertos.</p>

<p>+ Anima al equipo a ser dueño del diálogo.</p>	<p>Los miembros del equipo suelen tender a comunicarse directamente con el coach de equipos, especialmente al comienzo de los compromisos de coaching del equipo. Con el fin de mejorar la sostenibilidad, los coaches de equipos deben dirigir constantemente el diálogo hacia adentro, de vuelta al equipo. Tomar decisiones en equipo puede ser complejo. Puede que la información provenga de muchos miembros del equipo, poniendo así a juego los elementos de confianza y experiencia. El equipo debe decidir cómo procesar los datos y cómo tomar decisiones. Aunque ayudar a un equipo a resolver estos problemas puede parecerse más a una labor de facilitación de equipos, el proceso de lograr que el equipo se vuelva autosuficiente es una función de coaching de equipos.</p>
<p>7. Evoca conciencia</p>	
<p>+ Desafía las suposiciones, comportamientos y procesos de creación de significado del equipo para mejorar su conocimiento o conocimiento colectivo.</p>	<p>Un equipo formado por muchas personas aporta al esfuerzo colectivo multitud de suposiciones, experiencias, comportamientos y procesos de creación de significado. La diversidad de estos factores, si no se controla, puede conducir a la disfunción del equipo, pero si se aprovechan adecuadamente, pueden mejorar enormemente el rendimiento del equipo.</p>
<p>+ Utiliza preguntas y otras técnicas para fomentar el desarrollo del equipo y facilitar que el equipo se apropie de su diálogo colectivo.</p>	<p>Al igual que en el coaching individual, se deben utilizar preguntas y otras técnicas para mejorar el desarrollo del equipo, pero en el coaching de equipos el trabajo también debe fomentar el diálogo y el procesamiento internos del equipo.</p>
<p>D. Cultivar el aprendizaje y el crecimiento</p>	
<p>8. Facilita el crecimiento del cliente</p>	

<p>+ Fomenta el diálogo y la reflexión para ayudar al equipo a identificar sus objetivos y los pasos para alcanzarlos.</p>	<p>El diálogo y la reflexión del equipo son esenciales para aprovechar al máximo los conocimientos y habilidades de todos los miembros del equipo. Fomentar la participación plena ayuda a identificar los objetivos adecuados para maximizar el rendimiento del equipo.</p>
--	--