



MARCO DE COMPETENCIAS DE EMCC V2

Septiembre 2015

La información de este documento es confidencial, y propiedad intelectual de EMCC. No debe ser copiada, revelada o discutida en ningún caso sin el permiso expreso de EMCC.

Todos los derechos reservados.

DECLARACIÓN DE PROPÓSITO:

El propósito del Marco de Competencias es proporcionar una descripción del mentor/coach en cuatro niveles distintos, con el fin de ayudar a los mentores/coaches a comprender su nivel de desarrollo, y a los Proveedores de Formación, a evaluar la eficacia de sus programas a través del desempeño como mentor/coach de sus alumnos.

Los indicadores de capacidad (IC) son ejemplos de conductas o principios de la profesión de coaching para satisfacer las 8 categorías de competencias. El marco competencial también proporciona una herramienta de evaluación que permite a un evaluador experimentado:

1. Evaluar los comportamientos del mentor/coach
1. Clasificar el nivel en el que el mentor/coach está operando (Descripción de Niveles EIA)
2. Clasificar el nivel de formación del mentor/coach (Descripción de Niveles EQA).

Preparado por EMCC Internacional, por:

Gunilla Abrahamsson, Nadine Hemmer, Marialexia Margariti, Michel Moral, Ana Oliveira, Ned Skelton, Anita van Vlerken

Cuatro niveles de acreditación de mentoring/coaching tanto para EQA como para EIA

Descripción de Niveles EQA

Foundation	Practitioner	Senior Practitioner	Master Practitioner
<p>Adecuado para personas:</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Que deseen obtener una comprensión acerca de la práctica del mentoring/coaching y tener las habilidades básicas del mentor/coach ■ Que probablemente vayan a trabajar con otros utilizando conversaciones de mentoring/coaching, para apoyar y fomentar el desarrollo de sus habilidades y rendimiento ■ Que deseen utilizar un enfoque de mentoring/coaching dentro de su propio campo/rol y entender con claridad cómo se integra su rol de mentor/coach con sus roles vocacionales. 	<p>Adecuado para personas:</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Que van a trabajar como mentor/coach interno, o que van a utilizar el mentoring/coaching como parte significativa de su trabajo principal, o que se van a iniciar como mentor/coach externo. ■ Que probablemente van a trabajar con un número pequeño de clientes/contextos, posiblemente en su propia área de experiencia, para mejorar el rendimiento, construir confianza y potenciar capacidades. ■ Que serán capaces de aplicar un número limitado de modelos, herramientas y procesos. 	<p>Adecuado para personas:</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Que van a ejercer como mentores/coaches y pueden recurrir a una amplia gama de modelos y marcos. ■ Que trabajan o desean trabajar con una variada gama de clientes, contextos y organizaciones. ■ Cuyo foco de trabajo será crear capacidad para el progreso, la gestión de relaciones complejas y desafiantes, y tratar con la ambigüedad y el cambio. 	<p>Adecuado para personas:</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Que van a ejercer como mentores/coaches y crearán su propio enfoque, en coherencia y sobre la base de una amplia gama de modelos y marcos. ■ Que trabajan o desean trabajar con una variada gama de clientes, contextos y organizaciones.

Descripción de Niveles EIA

Foundation	Practitioner	Senior Practitioner	Master Practitioner
<ul style="list-style-type: none"> ■ Personas con una comprensión de la práctica del mentoring/coaching y con las habilidades básicas del mentor/coach. ■ Que probablemente trabajan con otros utilizando conversaciones de mentoring/coaching, para apoyar y fomentar el desarrollo de sus habilidades y rendimiento ■ Que utilizan un enfoque de mentoring/coaching dentro de su propio campo/rol y entienden con claridad cómo se integra su rol de mentor/coach con sus roles vocacionales. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Mentores/coaches que trabajan como mentor/coach interno, o que utilizan el mentoring/coaching como parte significativa de su trabajo principal, o que se van a iniciar como mentor/coach externo. ■ Que probablemente trabajan con una gama de clientes/contextos, posiblemente en su propia área de experiencia, para mejorar el rendimiento, construir confianza y potenciar capacidades. ■ El método de trabajo normalmente implica la aplicación de un modelo coherente basado en uno o más modelos ya establecidos. ■ Que hacen uso de la práctica reflexiva por medio de la supervisión para identificar los puntos más destacados de sus interacciones con los clientes, en todos sus detalles sensoriales, con el fin de identificar, implementar y evaluar cambios específicos de comportamiento en su práctica. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Mentores y coaches profesionales que se basan en una amplia gama de modelos y marcos y conectan con nuevas ideas en su propio enfoque. ■ Son modelo de buenas prácticas. ■ Probablemente trabajan con una gama de clientes, contextos y organizaciones. ■ Su foco de trabajo es crear capacidad para el progreso, la gestión de relaciones complejas y desafiantes, la gestión de la ambigüedad y el cambio. ■ Trabajan de forma fluida en el momento, con clientes y temas variados, y a menudo complejos, y en contextos demandantes. ■ Que hacen uso de la práctica reflexiva por medio de la supervisión para identificar los puntos más destacados de sus interacciones con los clientes, y a lo largo de su práctica, en todo su detalle sensorial, con el fin de identificar, implantar y evaluar cambios específicos de comportamiento en su práctica. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Mentores/coaches profesionales, expertos y experimentados que crean su propio enfoque basado en la evaluación crítica de una amplia gama de modelos y marcos. ■ Probablemente trabaja con sus clientes utilizando sus habilidades/experiencia con flexibilidad para ampliar la perspectiva del cliente más allá del asunto/contexto actual, potenciando así su aprendizaje y desarrollo. ■ Su método de trabajo implica la creación de enfoques innovadores adaptados a las necesidades de cada cliente. ■ Contribuye activamente a la profesionalización y evolución del campo del mentoring/coaching. Las contribuciones pueden incluir: <ul style="list-style-type: none"> - Desarrollar modelos y herramientas - Publicar acerca de la profesión - Supervisión de compañeros mentores y coaches - Formación de otros mentores y coaches - Desarrollo de una labor en un organismo reconocido de mentoring/coaching <p>Que hacen uso de la práctica reflexiva por medio de la supervisión para identificar los puntos destacados tanto en sus interacciones con los clientes como a lo largo de su práctica, para identificar, implementar y evaluar los cambios de comportamiento específicos en su práctica y compartirlos como posible mejora del proceso de coaching</p>

Las 8 categorías de competencias de mentoring/coaching

1. COMPRENDERSE UNO MISMO

Demuestra conciencia de los propios valores, creencias y comportamientos, reconoce cómo estos afectan a su práctica y utiliza esta autoconciencia para gestionar su efectividad en el cumplimiento de los objetivos del cliente, y en su caso, del patrocinador

2. COMPROMISO CON EL AUTODESARROLLO

Explora y mejora el nivel de su práctica y mantiene la reputación de la profesión

3. GESTIÓN DEL CONTRATO

Establece y mantiene las expectativas y los límites del contrato de mentoring/coaching con el cliente y, en su caso, con los patrocinadores.

4. CONSTRUIR LA RELACIÓN

Construye hábilmente y mantiene una relación efectiva con el cliente, y en su caso, con el patrocinador

5. FACILITAR EL "INSIGHT" Y EL APRENDIZAJE

Trabaja con el cliente y el patrocinador para lograr comprensión y aprendizaje

6. ORIENTACIÓN A RESULTADOS Y ACCIONES

Utiliza su enfoque y habilidades para apoyar al cliente a realizar los cambios deseados

7. USO DE MODELOS Y TÉCNICAS

Aplica modelos y herramientas, técnicas e ideas más allá de las habilidades de comunicación básicas a fin de lograr comprensión y aprendizaje

8. EVALUACIÓN

Recopila información sobre la eficacia de su práctica, contribuyendo a establecer una cultura de evaluación de los resultados.

Indicadores de capacidad

La siguiente tabla muestra los indicadores de capacidad (IC) para cada una de las ocho categorías de competencia a través de los cuatro niveles de mentoring /coaching.

Este documento destaca las 8 competencias identificadas por la EMCC para la buena práctica del mentoring y el coaching. Estas competencias se apoyan en los Indicadores de capacidad IC).

Cabe señalar que los indicadores de capacidad solamente están diseñados como orientación. No se considera absolutamente necesario hacer frente a todos los IC en una solicitud de acreditación. EMCC funciona según el principio de la equivalencia, es decir, cada mentor o coach trabaja a un nivel de acreditación en particular y los IC indican el tipo de actividad de mentoring/coaching que el profesional debe desplegar en ese nivel. En consecuencia, no se requiere aportar evidencias para cada IC al solicitar la acreditación.

Los principios de progresión utilizados son: en cada nivel "más alto", los IC deben describir mayor amplitud y profundidad de conocimientos; mayor síntesis de ideas; capacidad de evocar "insights" (comprensión) más significativos; trabajar eficazmente con problemas y contextos cada vez más complejos, y, en los niveles superiores, la creación de un enfoque personal coherente de mentoring/coaching.

Categoría de Competencia	Foundation Indicadores de Capacidad	Practitioner Indicadores de Capacidad	Senior Practitioner Indicadores de Capacidad	Master Practitioner Indicadores de Capacidad
Comprenderse uno mismo Demuestra consciencia de los propios valores, creencias y comportamientos. Reconoce cómo estos afectan su práctica y utiliza esta consciencia de sí mismo para gestionar su efectividad en el cumplimiento de los objetivos del cliente, y en su caso, del patrocinador	(1) Se comporta de manera que facilita el proceso de coaching/mentoring (2) Gestiona aspectos de diversidad en su práctica de coaching/mentoring (3) Comunica de forma efectiva las propias creencias, valores y actitudes que guían su práctica del mentoring/coaching (4) Se comporta de forma coherente con sus valores y creencias	(31) Construye autocomprensión, basándose en un modelo establecido del comportamiento humano, y una rigurosa reflexión acerca de su práctica (32) Identifica cuándo sus procesos psicológicos están interfiriendo con el trabajo del cliente y adapta su comportamiento de forma apropiada (33) Responde con empatía a las emociones del cliente sin involucrarse personalmente	(73) Construye mayor autocomprensión, basándose en varios modelos teóricos y contribuciones estructuradas de fuentes externas, con una reflexión rigurosa sobre la experiencia y la práctica (74) Gestiona proactivamente su "estado mental" para adaptarse a las necesidades del cliente	(99) Sintetiza los "insights" derivados de una extensa exploración teórica y de la evidencia personal (100) Reflexiona y es consciente en cada momento de sus interacciones y coaching con el cliente (101) Reflexiona de forma crítica acerca de los paradigmas de la práctica, y su impacto en los clientes y los sistemas de los clientes
Compromiso con el autodesarrollo Explora y mejora el nivel de su práctica y mantiene la reputación de la profesión	(5) Practica y evalúa sus habilidades como coach/mentor	(34) Demuestra compromiso con el desarrollo personal a través de la acción y la reflexión de forma deliberada (35) Supervisa regularmente su trabajo, con el fin de desarrollar su práctica (36) Evalúa la eficacia de la supervisión	(75) Continuamente revisa, reflexiona y actualiza sus creencias, actitudes y habilidades personales para mejorar como coach/mentor (76) Identifica de forma proactiva posibles carencias en sus habilidades, conocimientos y actitudes y utiliza un proceso estructurado para dar	(102) Se mantiene al día y evalúa las investigaciones y pensamientos acerca del coaching/mentoring

Categoría de Competencia	Foundation Indicadores de Capacidad	Practitioner Indicadores de Capacidad	Senior Practitioner Indicadores de Capacidad	Master Practitioner Indicadores de Capacidad
			respuesta a sus necesidades de aprendizaje (77) Selecciona temas, modelos e ideas relevantes para explorar y desarrollar su práctica (78) Traslada los nuevos aprendizajes a la práctica y evalúa objetivos y procesos con los grupos de interés (79) Pide feedback a los compañeros, mostrando su práctica delante de ellos	

Categoría de Competencia	Foundation Indicadores de Capacidad	Practitioner Indicadores de Capacidad	Senior Practitioner Indicadores de Capacidad	Master Practitioner Indicadores de Capacidad
<p>Gestionar el contrato Establece y mantiene las expectativas y los límites del contrato de mentoring/coaching con el cliente y, en su caso, con los patrocinadores.</p>	<p>(6) Explica su rol en relación con el cliente</p> <p>(7) Explica los beneficios del mentoring/coaching tanto para el cliente como en relación con el contexto del cliente</p> <p>(8) Acuerda los niveles adecuados de confidencialidad y comunicación con otros</p> <p>(9) Gestiona la conclusión de la conversación para que el cliente tenga claro el resultado de la sesión</p>	<p>(37) Cumple con el Código ético de la EMCC o uno equivalente</p> <p>(38) Explica la diferencia entre mentoring/coaching y otras profesiones y sus beneficios tanto para el cliente como en la relación con el contexto del cliente</p> <p>(39) Establece y gestiona un contrato claro de mentoring/coaching con el cliente, y si es relevante, con otros grupos de interés</p> <p>(40) Acuerda una planificación de cuándo, dónde y con qué frecuencia se realizarán las sesiones</p> <p>(41) Describe su proceso y estilo de mentoring/coaching al cliente, facilitando al cliente el poder tomar una decisión informada de seguir adelante con el mentoring/coaching</p> <p>(42) Reconoce las limitaciones de su propia competencia, aconsejando la necesidad de derivar, o concluir el contrato</p> <p>(43) Reconoce cuándo el cliente no es capaz de comprometerse en un trabajo de mentoring/coaching y toma las acciones apropiadas</p> <p>(44) Trabaja de forma eficiente con las preferencias del cliente y cuando es relevante, con las políticas y procedimientos de su organización</p> <p>(45) Gestiona la finalización del contrato</p>	<p>(80) Establece un contrato de mentoring/coaching basado en la ética, en circunstancias ambiguas y/o conflictivas con el cliente (y cuando es relevante, con los patrocinadores).</p> <p>(81) Identifica a los clientes que pueden tener una necesidad emocional o terapéutica más allá de sus capacidades profesionales para poder trabajar de forma segura</p>	<p>(103) Apoya al cliente en la búsqueda de referencias de agencias o fuentes especializadas cuando es necesario</p> <p>(104) Reconoce cuándo un cliente tiene una necesidad que queda fuera de los límites seguros y contratados, y toma las acciones apropiadas</p>

Categoría de Competencia	Foundation Indicadores de Capacidad	Practitioner Indicadores de Capacidad	Senior Practitioner Indicadores de Capacidad	Master Practitioner Indicadores de Capacidad
Construir la Relación Construye hábilmente y mantiene una relación efectiva con el cliente, y en su caso, con el patrocinador.	(10) Explica cómo sus propios comportamientos pueden afectar el proceso de mentoring/coaching (11) Trata a todas las personas con respeto y mantiene la dignidad del cliente (12) Describe y aplica al menos una forma de construir "rapport" (13) Utiliza un lenguaje con el que poder relacionarse con el cliente (14) Desarrolla confianza manteniendo sus compromisos y desplegando una actitud de "no-juzgar" con el cliente	(46) Demuestra empatía y un apoyo genuino al cliente (47) Se asegura de que se ha establecido el nivel requerido de confianza para un mentoring/coaching efectivo (48) Reconoce y trabaja eficazmente con el estado emocional del cliente (49) Adapta el lenguaje y comportamiento para adaptarse al estilo del cliente manteniendo su sentido de identidad (50) Asegura la no dependencia del cliente con respecto al mentor/coach	(82) Atiende y trabaja de forma flexible con las emociones, estados de ánimo, lenguaje, patrones, creencias y expresión física del cliente (83) Demuestra un alto nivel de atención y capacidad de respuesta hacia el cliente en el momento, al tiempo que enfoca el trabajo del cliente hacia los resultados	(105) Capaz de describir sus tácticas en respuesta a las señales sensoriales del cliente en cada momento de la conversación de coaching

Categoría de Competencia	Foundation Indicadores de Capacidad	Practitioner Indicadores de Capacidad	Senior Practitioner Indicadores de Capacidad	Master Practitioner Indicadores de Capacidad
<p>Facilitar el Insight y el Aprendizaje Trabaja con el cliente y el patrocinador para lograr comprensión y aprendizaje</p>	<p>(15) Demuestra en su mentoring/coaching, su creencia de que los otros aprenden mejor por sí mismos</p> <p>(16) Comprueba que ha habido una comprensión adecuada de los aspectos clave.</p> <p>(17) Utiliza un estilo activo de escucha</p> <p>(18) Explica los principios de las preguntas efectivas</p> <p>(19) Ofrece feedback con un estilo útil, aceptable y significativo para el cliente</p> <p>(20) Ofrece sus propias perspectivas e ideas en un estilo que permita al cliente elegir utilizarlas o no</p>	<p>(51) Explica los bloqueos potenciales para una escucha efectiva</p> <p>(52) Está pendiente de su tono, modulación de la voz y contenido explícito en su comunicación</p> <p>(53) Identifica patrones de pensamiento y acción en el cliente</p> <p>(54) Capacita al cliente a hacer conexiones entre sus sentimientos, comportamientos y resultados</p> <p>(55) Utiliza varias técnicas de preguntas para elevar la consciencia del cliente</p> <p>(56) Capacita al cliente para crear nuevas ideas</p> <p>(57) Utiliza el feedback y desafía al cliente, con el fin de ayudarlo a tener diferentes perspectivas, mientras que mantiene el rapport y la responsabilidad hacia la acción</p> <p>(58) Se mantiene imparcial cuando anima al cliente a considerar alternativas</p> <p>(59) Hace revisiones para profundizar en la comprensión y compromiso con la acción</p>	<p>(84) Utiliza varias técnicas para elevar el nivel de consciencia, estimular la exploración y profundizar en el insight (comprensión)</p> <p>(85) Utiliza el feedback y el desafío de forma efectiva para elevar la consciencia, el insight y la responsabilidad hacia la acción</p> <p>(86) Responde a todo el rango sensorial de respuestas del cliente en el momento, para inferir posibles áreas de cuestionamiento</p> <p>(87) Es flexible aplicando un amplio rango de preguntas para facilitar el "insight" (comprensión)</p> <p>(88) Utiliza el lenguaje para ayudar al cliente a reencuadrar o desafiar los pensamientos o comprensión actuales</p> <p>(89) Aplica una perspectiva holística para construir comprensión e insight</p> <p>(90) Reconoce las incertidumbres, posibilidades y limitaciones debidas al contexto situacional del cliente y le ayuda a apreciar su impacto</p>	<p>(106) Apoya al cliente de forma efectiva en su cada vez más compleja gama de necesidades</p> <p>(107) Provoca cambios fundamentales y significativos en pensamiento y comportamiento</p> <p>(108) Adapta el enfoque /técnica en el momento, en respuesta a la información del cliente, mientras mantiene el foco en los resultados</p>

Categoría de Competencia	Foundation Indicadores de Capacidad	Practitioner Indicadores de Capacidad	Senior Practitioner Indicadores de Capacidad	Master Practitioner Indicadores de Capacidad
<p>Orientación a Resultados y Acciones Utiliza su enfoque y habilidades para apoyar al cliente a realizar los cambios deseados</p>	<p>(21) Ayuda al cliente a clarificar y revisar sus resultados deseados y establecer objetivos apropiados</p> <p>(22) Asegura la coherencia entre los objetivos del cliente y el contexto en el que se encuentra</p> <p>(23) Involucra al cliente para que explore todo un rango de opciones para conseguir los objetivos</p> <p>(24) Se asegura de que el cliente elige las soluciones</p> <p>(25) Toma notas adecuadas para hacer un seguimiento y revisión del progreso con el cliente</p> <p>(26) Se asegura de que el cliente sale de la sesión capacitado para ir más allá con su propio proceso de desarrollo</p>	<p>(60) Ayuda a los clientes a planificar de forma efectiva sus acciones, incluyendo: apoyos, recursos y contingencias</p> <p>(61) Ayuda al cliente a desarrollar e identificar las acciones que mejor encajan con sus preferencias personales</p> <p>(62) Se asegura de que el cliente está asumiendo la responsabilidad de sus propias decisiones, acciones y enfoque de aprendizaje</p> <p>(63) Ayuda al cliente a identificar barreras potenciales al aplicar su plan de acción</p> <p>(64) Describe y aplica al menos un método para construir compromiso con los resultados, objetivos y acciones.</p> <p>(65) Revisa con el cliente el progreso y el logro de los resultados y metas, haciendo las adaptaciones oportunas</p>	<p>(91) Anima al cliente a explorar el contexto y el impacto más amplio de los resultados deseados</p> <p>(92) Aplica un rango de diferentes técnicas y métodos para facilitar el logro de los resultados</p> <p>(93) Describe y aplica una variedad de métodos para construir compromiso con los resultados, objetivos y acciones</p> <p>(94) Ayuda al cliente a explorar su enfoque al cambio, promueve la experimentación activa y el autodescubrimiento</p> <p>(95) Trabaja de forma efectiva con la resistencia al cambio</p>	

Categoría de Competencia	Foundation Indicadores de Capacidad	Practitioner Indicadores de Capacidad	Senior Practitioner Indicadores de Capacidad	Master Practitioner Indicadores de Capacidad
Uso de Modelos y Técnicas Aplica modelos y herramientas, técnicas e ideas más allá de las habilidades de comunicación básicas a fin de lograr la comprensión y el aprendizaje	(27) Basa su enfoque en un modelo o corriente de mentoring/coaching	(66) Desarrolla un modelo coherente de mentoring/coaching basado en uno o más modelos establecidos (67) Utiliza varias herramientas y técnicas establecidas para ayudar al cliente a trabajar hacia los resultados (68) Utiliza modelos y enfoques del contexto del cliente	(96) Conecta varios modelos y nuevas ideas en su propio enfoque de mentoring/coaching y puede fundamentar dicho enfoque (97) Aplica en profundidad los conocimientos y experiencia de los modelos, técnicas y herramientas, para ayudar al cliente a afrontar sus retos específicos y a conseguir los resultados	(109) Manifiesta un enfoque único propio de mentoring/coaching basado en una evaluación crítica de los modelos aceptados y en un aprendizaje fruto de la propia práctica y de la supervisión (110) Formula sus propias herramientas y sistemas para mejorar su efectividad
Evaluación Recopila información sobre la eficacia de su práctica, contribuyendo a establecer una cultura de evaluación de los resultados	(28) Hace seguimiento y reflexiona sobre la efectividad del proceso completo (29) Pide feedback al cliente de mentoring/coaching (30) Recibe y acepta el feedback de forma constructiva	(69) Utiliza procesos formales de feedback del cliente (70) Establece procesos rigurosos de evaluación con los clientes y grupos de interés (si es el caso) (71) Evalúa los resultados con el cliente y los grupos de interés (si es el caso) (72) Tiene sus propios procesos de evaluar su efectividad como mentor/coach	(98) Critica los diversos enfoques de evaluación del mentoring/coaching	(111) Contribuye de forma activa a construir conocimiento acerca de la evaluación del mentoring/coaching (112) Utiliza el conocimiento obtenido para comentar temas, tendencias e ideas acerca de los procesos de evaluación, los procesos de coaching/mentoring y temas de los clientes