



UNIVERSIDAD DE  
COSTA RICA

**EAN**

Escuela de  
**Administración de  
Negocios**

## Programa de Curso

# DN-0118 MENTORING & COACHING

### La Escuela de Administración de Negocios.

Fundada en 1943, es una de las escuelas con mayor trayectoria en Costa Rica y Centroamérica en la formación de profesionales de alto nivel en las carreras de Dirección de Empresas y Contaduría Pública. Cuenta con un equipo de docentes altamente capacitado, así como un currículum actualizado según las necesidades actuales del mercado. A partir de junio 2016, el SINAES otorgó acreditación de ambas carreras a la Sede Rodrigo Facio.

#### Misión

Promover la formación humanista y profesional en el área de los negocios, con ética y responsabilidad social, excelencia académica y capacidad de gestión global, mediante la docencia, la investigación y la acción social, para generar los líderes y los cambios que demanda el desarrollo del país.

#### Visión

Ser líderes universitarios en la formación humanista y el desarrollo profesional en la gestión integral de los negocios, para obtener las transformaciones que la sociedad globalizada necesita para el logro del bien común.

#### Valores Humanistas

Ética      Tolerancia      Solidaridad  
Perseverancia      Alegría

#### Valores Empresariales

Innovación      Liderazgo      Excelencia  
Trabajo en Equipo      Emprendedurismo  
Responsabilidad Social

**Una larga trayectoria de excelencia...**



¡Para proteger el ambiente, no imprima este documento si no es necesario!



2511-9180 / 2511-9188



[www.ean.ucr.ac.cr](http://www.ean.ucr.ac.cr)



[negocios@ucr.ac.cr](mailto:negocios@ucr.ac.cr)



[/eanucr](https://www.facebook.com/eanucr)





**PROGRAMA DEL CURSO  
DN-0118 MENTORING & COACHING  
I CICLO 2022**

DATOS DEL CURSO					
Carrera:	Dirección de Empresas				
Cielos:	IX y X				
Requisitos:	DN 0304 Liderazgo Gerencial				
Correquisitos	No hay				
Créditos	3				
Horas de teoría:	3 horas	Horas de laboratorio:	N/A	Horas de práctica:	N/A

Grupo	Docente	Horario	Modalidad	Horario de Atención*
<b>Sede Rodrigo Facio</b>				
01	Alina Granados Vega (coordinadora de la Cátedra)	L: 19:00 a 21:50	Virtual	L: 17:00 a 18:30
<b>Sede de Guanacaste</b>				
01	José Jannid Matarrita Salas	M: 17:00 a 19:50	Presencial	V: 18:00 a 19:30
<b>Sede de Occidente</b>				
01	Mainor Molina Salas	V: 18:00 a 20:50	Alto Virtual	J: 14:00 a 15:30

\*La atención de las consultas a estudiantes se realizan de forma presencial y/o virtual, de acuerdo con la modalidad del curso, sin embargo a solicitud del estudiante y previo acuerdo con la persona docente, se podrán atender consultas por otro medio y en otro día u hora, para cada caso particular, dentro del marco de la normativa de la Universidad de Costa Rica.

### DESCRIPCIÓN DEL CURSO

Las personas responsables en las organizaciones se enfrentan cada vez más a retos mayores, que demandan una cultura organizativa que promueva y facilite el aprendizaje y las relaciones interpersonales, más allá del tradicional sistema de ejercer el control y la autoridad formal. Por tanto, estas personas deben ser capaces de gerenciar y liderar a sus colaboradores con prácticas que además favorezcan el crecimiento y la conservación del capital intelectual de la organización. El Coaching y el Mentoring son prácticas que se han ido incorporando cada vez más en las organizaciones a nivel mundial, ambos procesos permiten el aprendizaje y el crecimiento de las personas colaboradoras, brindan espacios para la toma de conciencia, la reflexión y el diálogo constructivo e invita a la responsabilidad y la toma de acciones para el cambio.

Se busca que la persona profesional de Dirección de Empresas, sea además de una persona preparada en las áreas técnicas de este curso, alguien emprendedor, con sentido de la ética y la responsabilidad social, que se desempeñe y tome decisiones tomando en cuenta valores como la solidaridad, la tolerancia y la perseverancia, y destrezas tales como la comunicación asertiva y el trabajo en equipo. La población estudiantil debe dirigir su actuar durante el curso acorde con dichos valores y competencias, y aplicarlos en su desarrollo del curso.





## II. OBJETIVO GENERAL

Comprender los procesos de Mentoring y Coaching y cómo aplicarlos para facilitar los procesos de mejora personal y en las organizaciones.

## III. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Entender los fundamentos del Mentoring, del Coaching y las diferencias entre ambos.
2. Adquirir aprendizajes básicos (habilidades y competencias) que se requieren para llevar a cabo un proceso de Mentoring y de Coaching.
3. Comprender ejemplos de diferentes tipos de Coaching: Personal, Ejecutivo, de Equipo y Organizacional.
4. Conocer y aplicar algunas herramientas y técnicas de Coaching.
5. Entender el valor de la Neurociencia para el Coaching.
6. Aplicar lo aprendido en el curso para facilitar un proceso de mejora personal que le permita a la persona estudiante contar con mayores aprendizajes para su futuro profesional como director en una empresa u organización.

## IV. CONTENIDO PROGRAMÁTICO

A lo largo del curso se desarrollarán los siguientes temas:

### **Tema 1. Mentoring y Coaching como procesos para el desarrollo humano y organizacional**

En qué consiste el Mentoring y el Coaching, su aplicación en el ámbito personal, grupal y organizacional y las diferencias entre ambos procesos.

### **Tema 2. La persona mentora y el proceso de Mentoring.**

Quién es una persona mentora, aprendizajes (habilidades y competencias) y las etapas del proceso de Mentoring.

### **Tema 3. La persona coach y el proceso de Coaching.**

Quién es una persona Coach, aprendizajes (habilidades y competencias).

La estructura del Proceso de Coaching: algunos modelos utilizados, Método Socrático, aplicación de preguntas poderosas, técnicas y herramientas.

El valor de la Neurociencia al Proceso de Coaching.

### **Tema 4. El proceso de Coaching Personal**

En qué consiste el proceso de Coaching Personal, cuáles son sus objetivos, aplicación de preguntas poderosas, técnicas y herramientas.

### **Tema 5. El proceso de Coaching Ejecutivo**

En qué consiste el Proceso de Coaching Ejecutivo, cuáles son sus objetivos, preguntas poderosas, técnicas y herramientas.

### **Tema 6. El proceso de Coaching de Equipos y Coaching Organizacional**

En qué consiste el Proceso de Coaching de Equipos y Organizacional, cuáles son sus objetivos, aplicación de preguntas poderosas, técnicas y herramientas.





A través de los siguientes componentes de la evaluación, en lo que resulte pertinente en cada uno de los temas, se integrarán aspectos sobre ética, responsabilidad social y emprendimiento. También se tomará en consideración la aplicación de los valores y competencias referidos en la descripción del curso.

## V. ASPECTOS METODOLÓGICOS

1. El personal docente y la población estudiantil desarrollarán las clases dentro de un ambiente de tolerancia, respeto y comunicación asertiva. El profesorado promoverá el trabajo en equipo, en un plano de igualdad de oportunidades y sin discriminación de ninguna especie de forma tal que se garantice un ambiente de diálogo y libre expresión de las ideas y opiniones.
2. El curso se desarrollará bajo un proceso de enseñanza aprendizaje bajo el enfoque constructivista, donde el docente actuará como un facilitador del proceso de aprendizaje del estudiantado, en procura de motivar y orientar los procesos de reflexión personal, fomentar el aprendizaje colaborativo y fortalecer el trabajo en equipo. Además, se realizarán actividades acordes a atender las necesidades y los cambios del entorno en el cual se desenvuelven las organizaciones.
3. Se incentivará tanto la participación individual como grupal donde se desarrolle el análisis crítico y las habilidades de comunicación verbal, escrita y el trabajo colaborativo. Además, se busca que en los grupos exista diversidad de género y que en la medida de lo posible sean multidisciplinarios. Se busca desarrollar habilidades investigativas, de análisis, de comunicación asertiva entre estudiantes, negociación y búsqueda de fuentes confiables y recientes.
4. Se utilizarán lecturas en idioma inglés en algunos temas, con el objetivo de mejorar la comprensión de lectura en este idioma. Debido a que en los grupos hay estudiantes con diferente nivel lingüístico, los reportes, presentaciones o discusiones para revisar la comprensión del material leído, se realizan en idioma español.
5. El curso se impartirá bajo la modalidad virtual o presencial según lo indicado en la información general del programa. Se utilizará la plataforma institucional Mediación Virtual como medio oficial para poner a disposición de los estudiantes todos los materiales, comunicados, recibir asignaciones y cualquier otro de los entregables que se evalúan en el curso. Los grupos que se imparten bajo la modalidad Virtual pueden utilizar alguna otra plataforma complementaria para facilitar la interacción entre la persona docente y el estudiante, durante el horario de lecciones y la atención de consultas. Dichas plataformas no sustituyen total ni parcialmente el uso de la plataforma oficial.
6. Es posible (no es obligatorio) realizar la grabación de las clases virtuales sincrónicas en formatos de audio y video, en cuyo caso el profesor(a) lo indicará en cada sesión, con la finalidad de que los estudiantes decidan si desean o no ingresar a la sesión con su audio y video.

### Objetivos de los aspectos metodológicos

- a. Fomentar el aprendizaje colaborativo.
- b. Comprender y aplicar los conceptos teóricos clave.
- c. Afianzar la capacidad de investigación, tanto bibliográfica como de campo.
- d. Fortalecer las competencias de trabajo en equipo y comunicación.





- e. Fomentar el desarrollo del pensamiento crítico y la generación de “insights” empresariales y organizacionales como insumo para la toma de decisiones.
- f. Fortalecer la comprensión de materiales técnicos en otro idioma.

**Objetivos de las competencias Éticas**

- a. Fomentar el respeto entre los compañeros, en la relación profesor-estudiante y demás miembros de la comunidad universitaria.
- b. Fortalecer la responsabilidad en el cumplimiento de tareas y compromisos.
- c. Alentar procesos de toma de decisiones que contribuyan al consumo responsable y el desarrollo sostenible

**VI. SISTEMA DE EVALUACIÓN**

Rubro		Porcentaje
1. Participación		30%
1.a. Participación Individual	15%	
1.b. Participación Grupal	15%	
2. Trabajos cortos		20%
3. Proyecto individual de Coaching Personal		30%
4. Foros		20%
<b>NOTA</b>		<b>100%</b>

**1. Participación**

El docente contará con diversas estrategias didácticas de carácter sincrónico y asincrónico<sup>1</sup>, para lograr involucrar al estudiante en la construcción del proceso de aprendizaje. Dichas estrategias implican que los estudiantes se preparen con la lectura y análisis del material indicado en el programa del curso y con material adicional asignado por el profesor y que investigue por su propia cuenta (videos, notas técnicas, lecturas, entre otros), que le permitan participar activamente y enriquecer la lección. Se tomará en consideración la participación individual y grupal:

**1.a. Participación individual 15%:** dentro de este rubro se tomará en consideración el grado de involucramiento del estudiante en el curso, observado a lo largo del ciclo lectivo. Se espera que el estudiante participe de manera activa, lo cual quiere decir que contribuya al enriquecimiento del curso mediante la elaboración de preguntas pertinentes, el compartir diversos puntos de vista, ejemplos de aplicación u opiniones debidamente fundamentados con la teoría objeto de estudio y relacionados con la temática en discusión. Las contribuciones del estudiante pueden ser verbales o por

<sup>1</sup> Según la Resolución VD-11489-2020, “...el docente podrá utilizar estrategias de carácter sincrónico, mediante la convergencia espacial y temporal de las personas participantes del curso; o bien, de carácter asincrónico, cuando la interacción de las personas participantes está marcada por la divergencia espaciotemporal.”





escrito y pueden realizarse de manera tanto sincrónica como asincrónica, de acuerdo con el tipo de actividades solicitadas por la persona docente.

Se evaluará el desempeño del estudiante observado a lo largo del ciclo lectivo con base en la siguiente rúbrica de evaluación:

Rúbrica de Evaluación Participación Individual						
Criterio	Definitivamente no	Muy pocas veces	Algunas veces	A menudo	Frecuentemente	Casi Siempre
Participa de forma activa evidenciando preparación mediante sus preguntas, comentarios, opiniones y puntos de vista, debidamente fundamentados y de manera asertiva.	0 puntos	De 2 a 4,50 puntos	De 5 a 6,5 puntos	De 7 a 8,50 puntos	9 puntos	10 puntos

**1.b. Participación grupal 15%:** se estimulará la reflexión y el trabajo colaborativo en equipos de trabajo mediante diversas estrategias que se podrán implementar tanto de manera sincrónica como asincrónica, como, por ejemplo: preguntas de análisis, discusión de lecturas y videos, identificación de conceptos claves, entre otros.

Los equipos de trabajo serán conformados por el profesor(a) de manera aleatoria y se rotarán en cada sesión de trabajo. Al final de cada actividad grupal, el equipo debe entregar un documento en la plataforma Mediación Virtual, con el contenido solicitado por el profesor(a). Este documento debe incluir también la siguiente evaluación grupal para cada uno de los integrantes del equipo:

Rúbrica de Evaluación Participación grupal			
Nombre del estudiante _____, carné _____ Nota _____ (suma de subtotales)			
Criterios a evaluar	2 puntos Cumple	1 punto Cumple parcialmente	0 puntos No cumple
1- Muestra dominio de la temática correspondiente al trabajo.			
2- Cumple con las tareas asignadas por el grupo.			
3- Presenta iniciativa al dar aportes valiosos para el desarrollo de la asignación.			
4- Trabaja en equipo, no se limita únicamente a sus responsabilidades individuales.			
5- Mantiene interés y compromiso durante la el desarrollo de la asignación.			
<b>Subtotal</b>			

## 2. Trabajos cortos

Se realizarán 2 trabajos cortos individuales y 2 trabajos cortos grupales con un avalor de 5% cada uno, los cuales se entregan en las fechas indicadas en el cronograma:

1. Trabajos cortos grupales
  - “Storytelling” para ilustrar qué es el Mentoring.
  - Caso de Coaching Ejecutivo.





2. Trabajos cortos individuales

- Investigación sobre herramientas de coaching y su aplicación.
- Ensayo “Coaching para el desarrollo del liderazgo en las organizaciones”.

El ensayo se evaluará según la siguiente rúbrica:

Criterio (puntos)	2 puntos Cumple	1 punto Cumple parcialmente	0 puntos No cumple
1. Presentación oportuna (en el tiempo solicitado)			
2. Extensión del ensayo			
3. Los argumentos e ideas se presentan de manera coherente y ordenada de forma tal que el facilita el entendimiento y despierta el interés del lector.			
4. Cuenta con al menos cuatro referencias bibliográficas de actualidad y al menos una de éstas debe ser en inglés.			
5. Cumple con las reglas gramaticales, ortográficas y las Normas APA			

3. Foros

Se realizarán dos foros de manera asincrónica, sobre el tema y en la fecha indicados en el cronograma, con un valor de 10% cada uno. Los foros estarán habilitados entre lunes y viernes de la semana respectiva y el estudiante deberá tener al menos 3 intervenciones, cada una de ellas en días diferentes: una intervención con un aporte propio y dos réplicas sobre la intervención de otro compañero. La participación se evaluará con base en la siguiente rúbrica:

Rúbrica de Evaluación Foros			
Criterios a evaluar	2,5 puntos Cumple	1,25 puntos Cumple parcialmente	0 puntos No cumple
1- Realiza la intervención principal solicitada de manera oportuna (en el tiempo solicitado), argumentada y con reflexión crítica.			
2- Realiza la intervención adicional solicitada (réplica a dos compañeros), de manera oportuna (en el tiempo solicitado), argumentada y con reflexión crítica.			
3- Evita ser redundante, más bien es conciso y utiliza un lenguaje preciso, claro, oportuno y respetuoso, acorde con el contexto del foro.			
4- Hace un uso correcto de la gramática y la ortografía			
<b>Subtotal</b>			





#### 4. Proyecto práctico de Coaching Personal

El Proyecto Práctico de Coaching Personal tiene como objetivo aplicar lo aprendido en el curso sobre la estructura del Proceso de Coaching (Modelo de Coaching, Método Socrático, preguntas poderosas, técnicas y herramientas) para una área de mejora de la persona estudiante, así como también aplicarlo a otra persona. Se deberá entregar un informe en la fecha indicada en el cronograma. Las indicaciones y contenido mínimo, así como y la rúbrica de evaluación se muestran en el anexo 2 del programa.

### VII. CRONOGRAMA

Semana	Semana	Temática, Lecturas y Actividades
1	28 de marzo al 02 de abril	<p><b>INTRODUCCIÓN AL CURSO</b></p> <p><u>Actividades sincrónicas:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>⇒ Presentación del programa y de la metodología del curso</li> <li>⇒ Abordaje inicial y reflexiones sobre la temática del curso: inicio del Tema I</li> </ul>
2	04 al 09 de abril	<p><b>TEMA 1. MENTORING Y COACHING COMO PROCESOS PARA EL DESARROLLO HUMANO Y ORGANIZACIONAL.</b></p> <p><u>Lecturas obligatorias previas a la clase:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>⇒ El mentoring como herramienta de motivación y retención del talento.</li> <li>⇒ Capítulo 1. El Coaching en el corazón de la Estrategia. Goldsmith.</li> <li>⇒ Mentoring &amp; Coaching. IT Perspective.</li> <li>⇒ Most managers don't know how to coach people. But they can learn.</li> </ul> <p><u>Actividad sincrónica:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>⇒ Plenaria: abordaje y reflexiones sobre la temática de la sesión.</li> </ul>
	11 al 16 de abril <b>Semana Santa</b>	<b>No hay lecciones</b>







3	18 al 23 de abril	<p><b>TEMA 2. LA PERSONA MENTORA Y EL PROCESO DE MENTORING</b></p> <p><u>Lecturas obligatorias previas a la clase:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>⇒ Desarrollo de competencias de mentoring y coaching.</li> <li>⇒ 5. ¿Es usted mi mentor? Sandberg</li> </ul> <p><b><u>Entrega del trabajo corto 1 (grupal):</u></b> “Storytelling” para ilustrar qué es el Mentoring</p> <p><u>Actividades sincrónicas:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>⇒ Plenaria: abordaje y reflexiones sobre la temática de la sesión</li> <li>⇒ Ejercicio de reflexión sobre mentoring a partir de los “Storytelling” grupales.</li> </ul> <p><u>Actividad asincrónica:</u></p> <p><b><u>Foro virtual 1.</u></b> Mentoring como estrategia para la gestión del conocimiento.</p>
4	25 al 30 de abril <b>Semana Universitaria (no hay evaluaciones)</b>	<p><b>TEMA 3. LA PERSONA COACH Y EL PROCESO DE COACHING</b></p> <p><u>Lecturas obligatorias previas a la clase:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>⇒ Competencias de Coaching aplicadas.</li> <li>⇒ Cap. 5. La personalidad como una herramienta del Coaching. Zeus y Skiffington</li> <li>⇒ Modelo de Competencia Clave ICF actualizado.</li> <li>⇒ Will I make a good coach?</li> <li>⇒ Los diez mitos del Coaching.</li> <li>⇒ Las siete claves del Coaching.</li> <li>⇒ Comportamiento y actitud del coachee</li> </ul> <p><u>Actividades sincrónicas:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>⇒ Plenaria: abordaje y reflexiones sobre la temática de la sesión</li> </ul>
5	02 al 07 de mayo	<p><b>TEMA 3. LA PERSONA COACH Y EL PROCESO DE COACHING.</b></p> <p><u>Lecturas obligatorias previas a la clase:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>⇒ 6. Un marco metodológico para el Coaching, no una jaula. John H. Zenger y Kathleen Stinnett</li> <li>⇒ 7. Formular la conversación. Zenger y Stinnett</li> <li>⇒ 8. Entender el estado actual de la situación. Zenger y Stinnett</li> <li>⇒ 9. Explorar la situación deseada. Zenger y Stinnett</li> <li>⇒ 10. Diseñar un plan de acción eficaz. Zenger y Stinnett.</li> </ul> <p><u>Actividades sincrónicas:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>⇒ Plenaria: abordaje y reflexiones sobre la temática de la sesión.</li> <li>⇒ Ejercicio grupal: simulación de conversaciones de coaching</li> </ul>





6	09 al 14 de mayo	<p><u>Lecturas obligatorias previas a la clase:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>⇒ Estructura del Modelo de Coaching. (©Modelo CRRAC)</li> <li>⇒ Métodos de Coaching.</li> <li>⇒ La práctica del Coaching (Modelo Grow)</li> </ul> <p><u>Actividades sincrónicas:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>⇒ Plenaria: abordaje y reflexiones sobre la temática de la sesión.</li> <li>⇒ Ejercicio grupal: simulación de conversaciones de coaching</li> </ul>
7	16 al 21 de mayo	<p><b>TEMA 3. LA PERSONA COACH Y EL PROCESO DE COACHING.</b></p> <p><u>Lecturas obligatorias previas a la clase:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>⇒ El arte de las preguntas poderosas.</li> <li>⇒ Preguntas y Coaching.</li> <li>⇒ Lines of Inquir</li> <li>⇒ Coaching the Brain</li> <li>⇒ Neurociencia para Coaches.</li> <li>⇒ ¿Qué aporta la Neurociencia al Coaching?</li> </ul> <p><u>Actividades sincrónicas:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>⇒ Plenaria: abordaje y reflexiones sobre la temática de la sesión</li> </ul> <p>Ejercicio grupal: simulación de aplicación de preguntas y técnicas de coaching.</p> <p><b>Foro virtual 2.</b> Los aportes de la Neurociencia al Coaching</p>
8	23 al 28 de mayo	<p><b>TEMA 3. LA PERSONA COACH Y EL PROCESO DE COACHING.</b></p> <p><b><u>Entrega del trabajo corto 2 (individual):</u></b> investigación sobre herramientas de coaching y su aplicación</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>⇒ Plenaria: abordaje y reflexiones sobre la temática de la sesión</li> </ul> <p><u>Actividad sincrónica:</u></p> <p>Ejercicio grupal: aplicación de herramientas de coaching</p>
9	30 de mayo al 04 de junio	<p><b>TEMA 4. EL PROCESO DE COACHING PERSONAL</b></p> <p><u>Lecturas obligatorias previas a la clase:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>⇒ Amar lo que es.</li> <li>⇒ Los modelos mentales.</li> <li>⇒ Las 11 creencias irracionales básicas.</li> <li>⇒ Juicios y Creencias</li> <li>⇒ El increíble tesoro de la monotarea</li> </ul> <p><u>Actividad sincrónica:</u></p>





		<ul style="list-style-type: none"> <li>⇒ Análisis de lecturas en grupos</li> <li>⇒ Plenaria: abordaje y reflexiones sobre la temática de la sesión</li> <li>⇒ Ejercicio grupal: simulación de conversaciones de coaching personal (integración de preguntas, técnicas y herramientas)</li> </ul>
10	06 al 11 de junio	<p><b>TEMA 4. EL PROCESO DE COACHING PERSONAL</b></p> <p><u>Actividad sincrónica:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>⇒ Plenaria: abordaje y reflexiones sobre la temática de la sesión</li> <li>⇒ Ejercicio grupal: simulación de conversaciones de coaching personal (integración de preguntas, técnicas y herramientas)</li> </ul>
11	13 al 18 de junio	<p><b>TEMA 4. EL PROCESO DE COACHING PERSONAL</b></p> <p><u>Actividad sincrónica:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>⇒ Plenaria: abordaje y reflexiones sobre la temática de la sesión</li> <li>⇒ Ejercicio grupal: simulación de conversaciones de coaching personal (integración de preguntas, técnicas y herramientas)</li> </ul>
12	20 al 25 de junio	<p><b>TEMA 5. EL PROCESO DE COACHING EJECUTIVO</b></p> <p><u>Lecturas obligatorias previas a la clase:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>⇒ Coaching Ejecutivo y Liderazgo Gerencial. estrategia para una gestión integral de las organizaciones que favorece la satisfacción de las personas, la productividad organizacional y la competitividad empresarial.</li> <li>⇒ Estudio exploratorio de los efectos del Coaching en ejecutivos mexicanos.</li> <li>⇒ 4 reasons managers should spend more time on coaching.</li> <li>⇒ Getting more from Executive Coaching</li> </ul> <p><b><u>Entrega del Proyecto Práctico de Coaching Personal</u></b></p> <p><u>Actividades sincrónicas:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>⇒ Plenaria: abordaje y reflexiones sobre la temática de la sesión</li> <li>⇒ Actividad grupal: compartir aprendizajes del Proyecto Práctico Personal</li> </ul>
13	27 de junio al 02 de julio	<p><b>TEMA 5. EL PROCESO DE COACHING EJECUTIVO</b></p> <p><u>Actividad Asincrónica:</u></p> <p><b><u>Trabajo corto 3 (grupal):</u></b> caso de Coaching de Ejecutivo.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>⇒ Plenaria: reflexión sobre los aprendizajes obtenidos a partir del caso de Coaching Ejecutivo.</li> </ul>
14	04 al 09 de julio	<p><b>TEMA 6. EL PROCESO DE COACHING DE EQUIPOS Y ORGANIZACIONAL</b></p> <p><u>Lecturas obligatoria previa a la clase:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>⇒ Qué es coaching de equipos</li> </ul>





		<p>⇒ Gestionando la CONFIANZA desde el Coaching Organizacional como medio de prevención de conflictos</p> <p>⇒ Cap. 4 El proceso de coaching de equipos</p> <p>⇒ Cap. 5 Ciclo de la experiencia.</p> <p>⇒ Cap. 6 El equipo como sistema</p> <p>⇒ Cap. 7 Disfunciones de los equipos.</p> <p>⇒ Cap. 8 Diagnóstico y evolución del equipo.</p> <p><u>Actividades sincrónicas:</u></p> <p>⇒ Plenaria: abordaje y reflexiones sobre la temática de la sesión</p> <p>⇒ Ejercicio grupal de Coaching de Equipos</p>
15	11 al 16 de julio	<p><b>TEMA 6. EL PROCESO DE COACHING DE EQUIPOS Y ORGANIZACIONAL</b></p> <p><b><u>Entrega del trabajo corto 4 (individual):</u></b> Ensayo “Coaching para el desarrollo del liderazgo en las organizaciones”.</p> <p><u>Actividades sincrónicas:</u></p> <p>⇒ Reflexión sobre los aprendizajes obtenidos a partir del ensayo “Coaching para el desarrollo del liderazgo en las organizaciones”.</p>
16	10 al 23 de julio	<p><b>CIERRE DEL CURSO</b></p> <p><u>Actividades:</u></p> <p>⇒ Plenaria reflexiones y aprendizajes del curso</p> <p>⇒ Entrega y revisión de promedios</p>
17	26 al 30 de julio	<p><b>AMPLIACIÓN</b></p>





## VIII. BIBLIOGRAFÍA

- ¿Qué aporta la Neurociencia al Coaching?, tomado del material de trabajo utilizado para el Programa Certificación Coach Profesional Transformador, impartido por Desarrollo Humano Integral S.A.
- A. (2019a, noviembre 25). Qué es coaching de equipos. Amazonia Team Factory. <https://amazonia-teamfactory.com/blog/que-es-coaching-de-equipos/>
- BEACON, C. (2004). LIFE BALANCE. En Lines of Inquiry (pp. 76–80). Life Balance.
- Byron Katie: amar lo que es, tomado del material de trabajo utilizado para el Programa Certificación Coach Profesional Transformador, impartido por Desarrollo Humano Integral S.A.
- César Piqueras y Enric Arola (2014). Coaching de Equipos. Barcelona, España. Profit Editorial.
- Coaching Ejecutivo y Liderazgo Gerencial: estrategia para una gestión integral de las organizaciones que favorece la satisfacción de las personas, la productividad organizacional y la competitividad empresarial, tomado del material de trabajo utilizado para el Programa Certificación Coach Profesional Transformador, impartido por Desarrollo Humano Integral S.A
- Colomo Palacios, R., & Casado Lumbreras, C. (2006, 3 agosto). MENTORING & COACHING. IT PERSPECTIVE. MENTORING & COACHING. IT PERSPECTIVE. <http://www.jotmi.org>
- COMPORTAMIENTO Y ACTITUD DEL COACHEE, tomado del material de trabajo utilizado para el Programa Certificación Coach Profesional Transformador, impartido por Desarrollo Humano Integral S.A.
- El increíble tesoro de la monotarea, tomado del material de trabajo utilizado para el Programa Certificación Coach Profesional Transformador, impartido por Desarrollo Humano Integral S.A.
- Estructura del Modelo de Coaching CRRAC, tomado del material de trabajo utilizado para el Programa Certificación Coach Profesional Transformador, impartido por Desarrollo Humano Integral S.A.
- Executive Education INCAE. (2017, 22 septiembre). Las siete claves del coaching [Publicación]. INCAE. <https://www.incae.edu/es/blog/2017/09/22/las-siete-claves-del-coaching.html>
- Goldsmith, Marshall; Lyons, Laurence & Freas Alyssa (2001). Coaching. La última palabra en desarrollo de liderazgo. México. Pearson Educación.
- Goldvarg, D., Perel de Goldvarg, N. (2011). Competencias de coaching aplicadas con estándares internacionales [Libro electrónico]. Granica.
- Harvard Business Review Home. (2015, 3 agosto). 4 Reasons Managers Should Spend More Time on Coaching. Harvard Business Review. <https://hbr.org/2015/05/4-reasons-managers-should-spend-more-time-on-coaching>
- Harvard Business School Publishing Corporation. (2017). Getting More from Executive Coaching (NO. U0701A). Newsletter from Harvard Business School. <http://newsletters.harvardbusinessonline.org>
- International Coaching Federation. (2019, octubre). Modelo de Competencia Clave ICF actualizado. International Coach Federation. [https://coachfederation.org/app/uploads/2020/01/ICF-Core-Competency-Model-20191001\\_Spanish.pdf](https://coachfederation.org/app/uploads/2020/01/ICF-Core-Competency-Model-20191001_Spanish.pdf)
- John Whitmore. Coaching (2018). El método para mejorar el rendimiento de las personas. Barcelona, España. Editorial Planeta, S.A
- Los diez mitos del coaching, tomado del material de trabajo utilizado para el Programa Certificación Coach Profesional Transformador, impartido por Desarrollo Humano Integral S.A.
- Métodos de Coaching (6), tomado del material de trabajo utilizado para el Programa Certificación Coach Profesional Transformador, impartido por Desarrollo Humano Integral S.A.
- Miedaner, Talane (2002) Coaching para el éxito. España. Ediciones Urano.





- Milner, J., & Milner, T. (2018, 14 agosto). Most Managers Don't Know How to Coach People. But They Can Learn. Harvard Business Review, REPRINT H04HTO, 2–5.
- Moreno, N. (s. f.). LAS IDEAS IRRACIONALES DE ELLIS. Nicolas Moreno Psicologo. Recuperado 18 de agosto de 2021, de [http://www.nicolasmorenopsicologo.com/sd/3depre\\_albertellis.php](http://www.nicolasmorenopsicologo.com/sd/3depre_albertellis.php)
- Muradel, Lidia (2012). Coaching para la transformación personal. Buenos Aires: Granica
- Muradep, L. (2019). Coaching para la transformación personal: Un modelo integrado de la PNL y la ontología del lenguaje [Libro electrónico]. Granica.
- Neurociencia para Coaches, tomado del material de trabajo utilizado para el Programa Certificación Coach Profesional Transformador, impartido por Desarrollo Humano Integral S.A.
- Ortiz De Zárata, M. (s. f.). Juicios y Creencias - Miriam Ortiz de Zárata - Coaching Ejecutivo. Miriam Ortiz. Recuperado 19 de agosto de 2021, de <http://www.miriamortiz.es/ArtJuiciosyCreencias.html>
- P. Schiavo, V., López, A. (s.f.). Gestionando la CONFIANZA desde el Coaching Organizacional como medio de prevención de conflictos [Comentario sobre el artículo “Gestionando la CONFIANZA desde el Coaching Organizacional como medio de prevención de conflictos”]. <http://www.integraorg.com>. <http://www.integraorg.com/wp-content/docs/Gestionando%20la%20CONFIANZA%20desde%20el%20Coaching%20Organizacional%20como%20medio%20de%20prevencion%20de%20conflictos.pdf>
- Preguntas y Coaching, tomado del material de trabajo utilizado para el Programa Certificación Coach Profesional Transformador, impartido por Desarrollo Humano Integral S.A.
- Rock, D. (2016). A Brain-Based Approach to Coaching David Rock, based on an interview with Jeffrey M. Schwartz, M.D. International Journal of Coaching in Organizations. <http://www.crowe-associates.co.uk/wp-content/uploads/2013/10/Coaching-The-Brain-Article1.pdf>
- Sandberg, S. (2013). Vayamos adelante (Lean In) (1.a ed.). Vintage Espanol.
- SOLER ANGLÉS, M. (2005, enero). El mentoring como herramienta de motivación y retención del talento. DESARROLLO DE RR.HH.
- Téllez Gutiérrez, B., & Toussaint Hernández, J. (2018, octubre). ESTUDIO EXPLORATORIO DE LOS EFECTOS DEL COACHING EN EJECUTIVOS MEXICANOS. ANFECA.
- Valderrama, B. (2017). Resumen del libro Desarrollo de competencias de mentoring y coaching. En Desarrollo de competencias de mentoring y coaching (pp. 1–12). FT Prentice Hall.
- Vogt, E., Brown, J., & Isaacs. (s. f.). EL ARTE DE LAS PREGUNTAS PODEROSAS Ingenio catalizador, Innovacion, y acción. The World Cafe. Recuperado 18 de agosto de 2021, de [http://www.theworldcafe.com/wp-content/uploads/2015/07/art\\_of\\_powerful\\_questions.pdf](http://www.theworldcafe.com/wp-content/uploads/2015/07/art_of_powerful_questions.pdf)
- Will I make a good coach, tomado del material de trabajo utilizado para el Programa Certificación Coach Profesional Transformador, impartido por Desarrollo Humano Integral S.A.
- Zenger, John & Stinnett, Kathleen. (2013). El Coach Extraordinario. Cómo los mejores líderes ayudan a crecer a los demás. Barcelona: Profit Editorial.
- Zeus, P., Skiffington, S. (2004). Coaching práctico en el trabajo, tomado del material de trabajo utilizado para el Programa Certificación Coach Profesional Transformador, impartido por Desarrollo Humano Integral S.A.

GR	Docente	Correo
01	Alina Granados Vega	<a href="mailto:alina.granados@ucr.ac.cr">alina.granados@ucr.ac.cr</a>
01	José Jannid Matarrita Salas	<a href="mailto:jmatarritas@gmail.com">jmatarritas@gmail.com</a>
01	Mainor Molina Salas	<a href="mailto:mainor.molina@ucr.ac.cr">mainor.molina@ucr.ac.cr</a>

Para proteger el ambiente, no imprima este documento si no es necesario





## Anexo 1

### Distribución de clases Modalidad Alto Virtual<sup>2</sup> Sede de Occidente

Semana	Fecha	Modalidad de la sesión
1	28 de marzo al 02 de abril	VIRTUAL
2	04 al 09 de abril	VIRTUAL
	11 al 16 de abril	SEMANA SANTA
3	18 al 23 de abril	VIRTUAL
4	25 al 30 de abril	VIRTUAL
5	02 al 07 de mayo	VIRTUAL
6	09 al 14 de mayo	VIRTUAL
7	16 al 21 de mayo	<b>PRESENCIAL</b>
8	23 al 28 de mayo	VIRTUAL
9	30 de mayo al 04 de junio	<b>PRESENCIAL</b>
10	06 al 11 de junio	VIRTUAL
11	13 al 18 de junio	<b>PRESENCIAL</b>
12	20 al 25 de junio	VIRTUAL
13	27 de junio al 02 de julio	VIRTUAL
14	04 al 09 de julio	<b>PRESENCIAL</b>
15	11 al 16 de julio	VIRTUAL
16	10 al 23 de julio	VIRTUAL
17	25 al 30 de julio	VIRTUAL

<sup>2</sup> 75% virtual y 25% presencial según la normativa de la UCR.





## Anexo 2

# Guía del Proyecto Práctico de Coaching Personal

### 1. INDICACIONES PARA LA PRÁCTICA DE AUTO-COACHING

A partir de la herramienta la Rueda de la Vida evalúe su satisfacción en las diferentes áreas de su vida y priorice dos de las áreas en las que desea aplicar su proyecto de auto-coaching.

Para el área seleccionada realice un Análisis FOLA (Fortalezas, Oportunidades, Limitaciones, Amenazas) e identifique los aspectos internos y externos relevantes en relación con las áreas seleccionadas.

Además de las herramientas indicadas anteriormente, aplique al menos dos herramientas más durante su proceso de auto conocimiento y de reflexión.

Con base en el análisis de situación actual y su situación deseada, elabore un Plan de Desarrollo Personal que considere: objetivos, metas (SMART), acciones, indicadores, plazos y recursos con los que cuenta para implementar su plan.

### 2. INDICACIONES PARA LA PRÁCTICA CON EL COACHEE:

La persona estudiante (coach) deberá realizar 3 sesiones (presenciales o vituales) con una persona (coachee) que no sea estudiante del curso. La duración de cada sesión debe ser aproximadamente 1:00 hora (no debe exceder de 1:15 horas). Deberá presentar dos grabaciones: la primera parte de la primera sesión durante el tiempo que le explique al coachee los aspectos generales relevantes del proceso de coaching y 30 minutos de alguna de las otras dos sesiones.

El proceso de coaching abarca únicamente las etapas iniciales hasta la propuesta del plan de acción del coachee, no abarca las etapas de ejecución, seguimiento del plan o reconocimiento de logros. Con base en los modelos de coaching vistos en clase, la persona estudiante puede seleccionar el modelo que va a aplicar en el proceso.

Tome en consideración los siguientes aspectos:

- ✓ Informe al coachee que tiene un tiempo límite para entregar el informe del proceso y asegúrese del compromiso y tiempo disponible de ésta persona. Además, inicie el proceso con suficiente antelación considerando que se le puede presentar un imprevisto al coachee y solicitarle reprogramar la sesión.
- ✓ Se recomienda 1 sesión por semana para que el coachee tenga tiempo de realizar las asignaciones (el Análisis FOLA para la sesión 2 y la propuesta del Plan de Desarrollo para la sesión 3).
- ✓ En cada sesión realice preguntas poderosas de acuerdo a la situación particular y a la etapa de cada sesión, aplique las técnicas y herramientas vistas en el curso de acuerdo con las necesidades del coachee. Lleve una bitacora de lo conversado y aplicado en cada sesión para que se le facilite la elaboración del informe final.







- ✓ Para el inicio del proceso recuerde que el coachee no sabe tanto como usted sobre Coaching y es importante que entienda los aspectos relevantes del proceso antes de iniciarlo. Se solicita utilizar una presentación resumida en un formato como ppt o canva para explicar al coachee los siguientes puntos:
  - La práctica es con fines exclusivamente académicos y la información es estrictamente confidencial entre el estudiante Coach y la profesora del curso. Puede utilizar un nombre ficticio en el informe si así lo prefiere. El video de 30 minutos solicitado en los anexos será visto únicamente por la profesora y el Coach.
  - En qué consiste un proceso de coaching, qué debe esperar (acompañamiento y orientación basada en preguntas) y que no debe esperar del Coach (opiniones, juicios, psicoterapia, respuestas) y cuál es su rol (es el dueño del proceso) y su responsabilidad (crear y comprometerse) con el proceso.
  - Cuáles son las etapas del modelo que el Coach seleccionó. Aclarar que a diferencia de un proceso de coaching con un coach profesional, la práctica llegará hasta la elaboración del Plan de Desarrollo y que no se cubrirá el seguimiento de la aplicación del plan y de los logros alcanzados, no obstante instarlo a que lo ejecute.
  - Qué son las preguntas poderosas y su importancia.
  - Para qué se utilizan las herramientas y técnicas de coaching. Citar un par de ejemplos de cada una para mayor claridad del coachee.
- ✓ Durante todo el tiempo de las sesiones, tanto el Coach como el Coachee deben tener la cámara encendida, debido a que como se estudia en el curso, parte de las técnicas de coaching requieren de realizar un adecuado uso del lenguaje no verbal.
- ✓ Previo a realizar las dos grabaciones solicitadas, haga una prueba para asegurarse de que tanto el audio como el video está siendo grabado.
- ✓ En la última sesión aplicar un cuestionario al coachee para conocer su opinión sobre los siguientes aspectos:
  - ¿Qué piensa ahora sobre la situación que escogió trabajar en el proceso de coaching?
  - ¿Qué siente ahora sobre su situación inicial y su situación actual?
  - ¿Cómo puede utilizar lo aprendido para su futuro?
  - ¿Cómo evalúa el acompañamiento que le brindó el coachee durante el proceso, tomando en consideraciones la claridad del coach, su lenguaje verbal y no verbal, la elaboración de preguntas y herramientas que le ayudaran a tomar conciencia y reflexionar sobre dónde se encuentra y hacia dónde desea llegar en cuanto a la situación tratada durante el proceso?.





### 3. CONTENIDO MÍNIMO Y ESTRUCTURA DEL INFORME FINAL

#### I- PORTADA

#### II- INTRODUCCIÓN (Mínimo 1 página) **1 punto**

Incluir su propia definición de Coaching Personal, importancia y retos del coaching, los objetivos de la práctica y el modelo aplicado, así como el contenido y estructura de lo que se va a encontrar en el documento.

#### III- DESARROLLO (Mínimo 3 páginas) **3 puntos**

1. Su percepción y expectativas iniciales sobre el Coaching
2. Las experiencias y aprendizajes obtenidos durante la práctica
3. Los cambios logrados durante la práctica en su proceso de auto-coaching
4. Resumen de la práctica de coaching
  - Nombre del Coachee
  - Técnicas y Herramientas utilizadas
  - Valoraciones y aprendizajes por parte del coach y del coachee

#### IV- CONCLUSIONES (Mínimo 1 página) **1 puntos**

Reflexiones finales sobre la práctica de Coaching Personal, según sus expectativas iniciales.

#### V- ANEXOS: **5 puntos**

1. Análisis FOLA del Coach
2. Plan de Desarrollo del Coach
3. Análisis FOLA del Coachee
4. Plan de Desarrollo (OMA) del Coachee
5. Bitácora de las sesiones con el coachee
6. Enlaces a los 2 videos solicitados
7. Respuestas del coachee solicitadas e la última sesión

