



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



negocios@ucr.ac.cr



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





PROGRAMA DEL CURSO
DN-0118 MENTORING & COACHING
I CICLO 2024

INFORMACIÓN GENERAL DEL CURSO

Carrera:	Dirección de Empresas				
Ciclos:	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 ^{1/}	Aula	Horario de Atención ^{3/}
Sede Rodrigo Facio					
01	Alina Granados Vega	K: 19:00 a 21:50	Bimodal	130 CE	K: 17:30 a 19:00
Sede Occidente					
01	Mainor Molina Salas	M: 18:00 a 20:50	Bimodal	201 RO	L: 10:00 a 11:30
Sede Guanacaste					
01	José Jannid Matarrita Salas	K: 17:00 a 19:50	Presencial	21 RG	V: 18:00 a 19:30
Sede Pacífico					
01	Mauricio Mondragón Chacón	J: 17:00 a 19:50	Bimodal	6 A	L: 15:00 a 16:30
Sede Caribe					
01	Andrés Shum León	V: 17:00 a 19:50	Bimodal	Por definir	V: 14:00 a 15:30

^{1/} Los porcentajes de clases presenciales y virtuales según grado de virtualidad que se muestran en el Anexo 1, se basan en lo establecido en la Resolución VD-11502-2020.

^{2/} La atención de las consultas a estudiantes se podrán realizar de forma presencial y/o virtual, en otro día u hora, previo acuerdo entre docente y estudiante, 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.
4. Conocer y aplicar herramientas y técnicas de Coaching.
5. Entender el valor de la Neurociencia en la práctica del 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 de las organizaciones

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

En qué consiste el Proceso de Coaching de Equipos, 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. El personal docente contará con **diversas estrategias didácticas de carácter sincrónico y asincrónico**¹, para lograr involucrar a la población estudiantil en la construcción del proceso de aprendizaje. Dichas estrategias implican que dicha población se prepare con la lectura y análisis del material indicado en el programa del curso, con material adicional asignado así como también el que investigue por su propia cuenta (videos, notas técnicas, lecturas, entre otros), que le permitan participar activamente y enriquecer la lección.
5. El curso se impartirá bajo la modalidad indicada en la información general del curso. 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. Se podrá utilizar alguna otra plataforma complementaria para facilitar la interacción entre la persona docente y el estudiando, durante el horario de lecciones y la atención de consultas sin que ésta sustituya total ni parcialmente el uso de la plataforma oficial. Las personas estudiantes deberán de velar en la medida de sus posibilidades por recibir las lecciones virtuales en un ambiente propicio para su mayor beneficio académico.
6. **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.
7. Es posible (queda a criterio de la persona docente), 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.

¹ 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 espacio temporal."





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 (4)		25%
3. Proyecto individual de Coaching Personal		35%
4. Foros (2)		10%
NOTA		100%

Notas aclaratorias de la evaluación:

- ✓ No se repetirán evaluaciones, a excepción de los casos justificados conforme lo establecido por la normativa universitaria según el Art. 24 del Reglamento de Régimen Académico Estudiantil.
- ✓ De acuerdo con el Artículo 28 del Reglamento de Régimen Académico Estudiantil, la persona estudiante que obtenga una nota final del curso igual o superior a 6.0 pero inferior a 7.0, tiene derecho a efectuar un examen de ampliación en la fecha establecida en el cronograma, en el cual se evaluará todo el contenido visto en el curso. Este examen tendrá una parte por escrito y una parte práctica que se realizará de manera verbal, con una duración máxima entre ambas partes de 2 horas.





1. Participación

El docente contará con diversas estrategias didácticas de carácter sincrónico y asincrónico, 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 la persona docente 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 no basta con su permanencia en el aula virtual y/o presencial, ya que se busca 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 escrito y pueden realizarse de manera tanto sincrónica como asincrónica, de acuerdo con el tipo de actividades solicitadas por la persona docente. Se tomará en consideración todo el trabajo individual por parte de la población estudiantil a lo largo del curso, tanto las actividades indicadas en el cronograma como cualquier otra adicional solicitada en el transcurso del curso lectivo.

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

Rúbrica de Evaluación de Participación Individual				
Criterio	En menos del 25% de las discusiones y actividades	Del 25% al 50% discusiones y actividades	Del 51% al 75% de las discusiones y actividades	Del 76% al 100% las discusiones y actividades
Participa de forma activa evidenciando preparación mediante sus preguntas, comentarios, opiniones y puntos de vista, debidamente fundamentados y de manera asertiva, así como involucrándose en las actividades individuales del curso.	De 0 a 2 puntos	De 2,5 a 5 puntos	De 5,5 puntos a 7,5 puntos	De 8 a 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 la persona docente. 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.			
Subtotal			

2. Trabajos cortos

Se realizarán 2 trabajos cortos individuales y 2 trabajos cortos, los cuales se entregan en las fechas indicadas en el cronograma:

- a) Trabajos cortos individuales
 - o Informe de la actividad de cátedra: Conversatorio Ciencia y Arte del Coaching (5 %)
 - o Artículo Coaching para el desarrollo de las organizaciones (10 %)
- b) Trabajos cortos grupales
 - o “Storytelling” para comprender el Mentoring (5%)
 - o Caso de Coaching Ejecutivo: Realidad menos expectativa, una fórmula peligrosa (5%)

El artículo 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 en el cronograma)			
2. Extensión mínima del artículo (2 páginas)			
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 **2 foros de manera asincrónica**, sobre el tema y en la fecha indicados en el cronograma, con un valor de 5% cada uno. Los foros estarán habilitados los 6 días naturales posteriores al día de la clase y el estudiante deberá tener **al menos 2 intervenciones**, cada una de ellas en días diferentes: una intervención con un aporte propio y una réplica sobre la intervención de otro compañero o compañera. 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, utilizando al menos una referencia bibliográfica de actualidad.			
2- Realiza las intervenciones adicionales solicitadas (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. Utiliza referencias bibliográficas en normas APA.			
Subtotal			

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 la estructura del informe final y la rúbrica de evaluación se explican en el **anexo 2 y 3** del programa.





VII. CRONOGRAMA

Semana	Semana/Modalidad	Temática, Lecturas y Actividades
1	11 al 16 de marzo	<p>INTRODUCCIÓN AL CURSO</p> <p><u>Actividades sincrónicas:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ⇒ Presentación del docente y de los estudiantes. ⇒ Presentación del programa del curso. ⇒ Abordaje inicial y reflexiones sobre la temática del curso: inicio del Tema I.
2	18 al 23 de marzo	<p>TEMA 1. MENTORING Y COACHING COMO PROCESOS PARA EL DESARROLLO HUMANO Y DE LAS ORGANIZACIONES.</p> <p><u>Lecturas obligatorias previas a la clase:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ⇒ El mentoring como herramienta de motivación y retención del talento. ⇒ Capítulo 1. El Coaching en el corazón de la Estrategia. Goldsmith. ⇒ Mentoring & Coaching. IT Perspective. ⇒ Most managers don't know how to coach people. But they can learn. <p><u>Actividad sincrónica:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ⇒ Plenaria: abordaje y reflexiones sobre la temática de la sesión. ⇒ Ejercicio conversaciones en parejas. ⇒ Análisis de videos Coaching vs Mentoring.
	25 al 30 de marzo	<p>SEMANA SANTA-NO HAY LECCIONES</p>





3	1 al 7 de abril	<p>TEMA 2. LA PERSONA MENTORA Y EL PROCESO DE MENTORING</p> <p><u>Lecturas obligatorias previas a la clase:</u></p> <ul style="list-style-type: none">⇒ Desarrollo de competencias de mentoring y coaching.⇒ 5. ¿Es usted mi mentor? Sandberg <p><u>Actividades sincrónicas:</u></p> <ul style="list-style-type: none">⇒ Plenaria: abordaje y reflexiones sobre la temática de la sesión.⇒ Análisis grupal del video “No One is Talking to the Mentees”.⇒ Reflexión: experiencia personal cercana al mentoring. <p>FORO VIRTUAL 1. Mentoring como estrategia para la gestión del conocimiento.</p>
4	8 al 13 de abril	<p>TEMA 2. LA PERSONA MENTORA Y EL PROCESO DE MENTORING</p> <p><u>Actividad sincrónica:</u></p> <p>Conversatorio con persona invitada “Experiencia de Mentoring”.</p> <p><u>Actividad asincrónica:</u></p> <p>Compartiendo “Storytellings” para comprender qué es el Mentoring.</p> <p>ENTREGA DEL TRABAJO CORTO 1 (trabajo grupal): “Storytelling” para comprender qué es el Mentoring.</p>
5	15 al 20 de abril	<p>TEMA 3. LA PERSONA COACH Y EL PROCESO DE COACHING</p> <p><u>Lecturas obligatorias previas a la clase:</u></p> <ul style="list-style-type: none">⇒ Modelo de Competencia Clave ICF actualizado.⇒ Competencias de Coaching aplicadas.⇒ Cap. 5. La personalidad como una herramienta del Coaching. Zeus y Skiffington. <p><u>Actividades sincrónicas:</u></p> <ul style="list-style-type: none">⇒ Plenaria: abordaje y reflexiones sobre la temática de la sesión.⇒ Análisis grupal: las competencias y la personalidad del coach.





6	22 al 27 de abril	<p>TEMA 3. LA PERSONA COACH Y EL PROCESO DE COACHING</p> <p><u>Lecturas obligatorias previas a la clase:</u></p> <ul style="list-style-type: none">⇒ Comportamiento y actitud del coachee.⇒ Will I make a good coach?⇒ Los diez mitos del Coaching.⇒ Las siete claves del Coaching. <p><u>Actividades sincrónicas:</u></p> <ul style="list-style-type: none">⇒ Plenaria: abordaje y reflexiones sobre la temática de la sesión.⇒ Análisis del video: El Circo de las Mariposas (el video debe verse previo a la clase en forma individual).⇒ Análisis grupal del caso de Ana y Javier. <p><u>ACTIVIDAD DE CÁTEDRA VIRTUAL: CONVERSATORIO ARTE Y CIENCIA DEL COACHING</u> (23 de abril, de 7:00 p.m a 8:00 p.m)</p>
7	29 de abril al 4 de mayo	<p>TEMA 3. LA PERSONA COACH Y EL PROCESO DE COACHING.</p> <p><u>Lecturas obligatorias previas a la clase:</u></p> <ul style="list-style-type: none">⇒ El arte de las preguntas poderosas.⇒ Preguntas y Coaching.⇒ Métodos de Coaching.⇒ Cap.6. Un marco metodológico para el Coaching, no una jaula. John H. Zenger y Kathleen Stinnett <p><u>Actividades sincrónicas*:</u></p> <ul style="list-style-type: none">⇒ Plenaria: abordaje y reflexiones sobre la temática de la sesión.⇒ Análisis grupal de preguntas y técnicas: video de una sesión demostrativa de coaching. <p>* El 1 de mayo no hay clases. Los grupos que reciben lecciones los días miércoles, realizarán las actividades de manera asincrónica.</p> <p><u>ENTREGA DEL TRABAJO CORTO 2 (INDIVIDUAL): INFORME DE LA ACTIVIDAD DE CÁTEDRA CONVERSATORIO ARTE Y CIENCIA DEL COACHING.</u></p>





8	6 al 11 de mayo	<p>TEMA 3. LA PERSONA COACH Y EL PROCESO DE COACHING.</p> <p><u>Lecturas obligatorias previas a la clase:</u></p> <ul style="list-style-type: none">⇒ Cap. 7. Formular la conversación. Zenger y Stinnett.⇒ Cap. 8. Entender el estado actual de la situación. Zenger y Stinnett.⇒ Cap. 9. Explorar la situación deseada. Zenger y Stinnett.⇒ Cap. 10. Diseñar un plan de acción eficaz. Zenger y Stinnett. <p><u>Actividades sincrónicas:</u></p> <ul style="list-style-type: none">⇒ Plenaria: abordaje y reflexiones sobre la temática de la sesión.⇒ Ejercicio grupal: simulación de conversación de coaching aplicando el modelo Zenger y Stinnett.
9	13 al 18 de mayo	<p>TEMA 3. LA PERSONA COACH Y EL PROCESO DE COACHING.</p> <p><u>Lecturas obligatorias previas a la clase:</u></p> <ul style="list-style-type: none">⇒ Estructura del Modelo de Coaching. (©Modelo CRRAC) <p><u>Actividades sincrónicas:</u></p> <ul style="list-style-type: none">⇒ Plenaria: abordaje y reflexiones sobre la temática de la sesión.⇒ Ejercicio grupal de aplicación del ©Modelo CRRAC: Casos Marina y Juan.⇒ Ejercicio en parejas: identificación y análisis de preguntas de conciencia, reflexión y responsabilidad, caso Julia.
10	20 al 25 de mayo	<p>TEMA 3. LA PERSONA COACH Y EL PROCESO DE COACHING.</p> <p><u>Lecturas obligatorias previas a la clase:</u></p> <ul style="list-style-type: none">⇒ Coaching the Brain.⇒ Neurociencia para Coaches.⇒ ¿Qué aporta la Neurociencia al Coaching?⇒ La práctica del Coaching (Modelo GROW). <p><u>Actividades sincrónicas:</u></p> <ul style="list-style-type: none">⇒ Plenaria: abordaje y reflexiones sobre la temática de la sesión.⇒ Análisis grupal: aplicación de herramientas en coaching. Caso Marina.⇒ Ejercicio en parejas: conversación de Coaching. <p><u>FORO VIRTUAL 2.</u> Los aportes de la Neurociencia al Coaching.</p>





11	27 de mayo al 1 de junio	<p>TEMA 4. EL PROCESO DE COACHING PERSONAL</p> <p><u>Lecturas obligatorias previas a la clase:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ⇒ Los modelos mentales. ⇒ Las 11 creencias irracionales básicas. ⇒ Juicios y Creencias. <p><u>Actividades sincrónicas:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ⇒ Plenaria: abordaje y reflexiones sobre la temática de la sesión. ⇒ Ejercicio de reflexión grupal: modelos mentales, paradigmas, juicios y creencias. ⇒ Ejercicio en parejas: simulación de conversaciones de coaching personal (integración de preguntas, técnicas y herramientas).
12	3 al 8 de junio	<p>TEMA 4. EL PROCESO DE COACHING PERSONAL</p> <p><u>Lecturas obligatorias previas a la clase:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ⇒ Amar lo que es. ⇒ El increíble tesoro de la monotarea. ⇒ Las metáforas en el coaching. ⇒ El desapego, clave de la felicidad. ⇒ El optimismo proporciona paz interior. <p><u>Actividad sincrónica:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ⇒ Plenaria: abordaje y reflexiones sobre la temática de la sesión. ⇒ Ejercicio en parejas: simulación de conversaciones de coaching personal (integración de preguntas, técnicas y herramientas).
13	10 al 15 de junio	<p>TEMA 5. EL PROCESO DE COACHING EJECUTIVO</p> <p><u>Lecturas obligatorias previas a la clase:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ⇒ 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. ⇒ Estudio exploratorio de los efectos del Coaching en ejecutivos mexicanos. ⇒ 4 reasons managers should spend more time on coaching. ⇒ Getting more from Executive Coaching. <p><u>Actividades sincrónicas:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ⇒ Plenaria: abordaje y reflexiones sobre la temática de la sesión. ⇒ Análisis grupal: herramientas que se utilizan en Coaching Ejecutivo.





14	17 al 22 de junio	<p>TEMA 5. EL PROCESO DE COACHING EJECUTIVO</p> <p><u>Actividad Sincrónica:</u></p> <p>⇒ Plenaria: reflexión sobre los aprendizajes obtenidos a partir del caso de Coaching Ejecutivo.</p> <p>⇒ <u>TRABAJO CORTO 3 (GRUPAL):</u> caso de Coaching Ejecutivo: Expectativas Menos Realidad = Frustración, una Fórmula Peligrosa.</p> <p><u>ENTREGA DEL PROYECTO DE COACHING PERSONAL.</u></p>
15	24 al 29 de junio	<p>TEMA 6. EL PROCESO DE COACHING DE EQUIPOS</p> <p><u>Lecturas obligatoria previa a la clase:</u></p> <p>⇒ Qué es coaching de equipos.</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>⇒ Análisis: dinámicas grupales aplicadas en coaching de equipos*</p> <p><u>ENTREGA DEL TRABAJO CORTO 4 (INDIVIDUAL):</u> artículo Coaching para el desarrollo de las organizaciones.</p>
16	1 al 6 de julio	<p>CIERRE DEL CURSO</p> <p><u>Actividad sincrónica:</u></p> <p>⇒ Reflexión sobre los aprendizajes obtenidos a partir del artículo sobre el Coaching para el desarrollo de las organizaciones y los aprendizajes del curso.</p> <p><u>ENTREGA Y REVISIÓN DE PROMEDIOS PUBLICADOS EN LA PLATAFORMA MEDIACIÓN VIRTUAL.</u></p>
17	8 al 13 de julio	<p>EXAMEN DE AMPLIACIÓN PRESENCIAL.</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
- 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.
- Las metáforas en el coaching. Intermanagement Ibérica.
- 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 Psicólogo. Recuperado 18 de agosto de 2021, de 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>





- 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, Innovación, 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
- 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.

IX. CONTACTO

Docente	Correo
Alina Granados Vega	alina.granados@ucr.ac.cr
Mainor Molina	mainor.molina@ucr.ac.cr
José Jannid Matarrita Salas	jose.matarritasalas@ucr.ac.cr
Mauricio Mondragón Chacón	mauricio.mondragon@ucr.ac.cr
Andrés Shum León	andres.shum@ucr.ac.cr

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





Anexo 1

Distribución de las sesiones según modalidad del curso*

Sesión	Semana	Rodrigo Facio Occidente Pacífico Caribe	Guanacaste
1	11 al 16 de marzo	Presencial	Presencial
2	18 al 23 de marzo	Presencial	Presencial
3	1 al 7 de abril	Virtual	Presencial
4	8 al 13 de abril	Virtual	Presencial
5	15 al 20 de abril	Presencial	Presencial
6	22 al 27 de abril	Virtual	Presencial
7	29 de abril al 4 de mayo	Virtual	Presencial
8	6 al 11 de mayo	Presencial	Presencial
9	13 al 18 de mayo	Presencial	Presencial
10	20 al 25 de mayo	Virtual	Presencial
11	27 de mayo al 1 de junio	Virtual	Presencial
12	3 al 8 de junio	Presencial	Presencial
13	10 al 15 de junio	Presencial	Presencial
14	17 al 22 de junio	Virtual	Presencial
15	24 al 29 de junio	Presencial	Presencial
16	1 al 6 de julio	Virtual	Presencial
17	8 al 14 de julio	Presencial	Presencial

*El porcentaje de sesiones virtuales y presenciales se distribuyó según lo que se establece en la Resolución VD-11502-2020.





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 y de los documentos Comportamientos Bloqueadores, En qué Trabajar y Toma de Conciencia, evalúe su satisfacción en las diferentes áreas de su vida y priorice en cuál área desea aplicar su proyecto de auto-coaching.

Para el área seleccionada realice un Análisis FOLA (Fortalezas, Oportunidades, Limitaciones y Amenazas) e identifique los aspectos internos y externos relevantes en relación con las áreas seleccionadas. Además solicite a al menos 4 personas cercanas a usted, que le retroalimenten sobre sus Fortalezas y Limitaciones, con el objetivo de que usted mismo valide las que incluyó en su FOLA y considere otras fortalezas o limitaciones señaladas por esas personas, en caso de que considere que son pertinentes.

Además de la Rueda de la Vida y del FOLA, aplique al menos una herramienta más durante su proceso de auto conocimiento y de reflexión con la finalidad de que transite por las etapas del Modelo de Coaching aplicado, de forma tal que identifique su situación actual y su situación deseada en el área seleccionada y elabore un Plan de Acción con base en la herramienta OMA que se muestra al final de este documento.

2. INDICACIONES PARA LA PRÁCTICA CON EL COACHEE:

La persona estudiante (coach) deberá realizar 3 sesiones (presenciales o virtuales) con una persona (coachee) que no sea estudiante del curso, con la finalidad de practicar **el modelo de coaching aplicado**, así como algunas técnicas y herramientas vistas en clase

La duración de cada sesión debe ser aproximadamente entre 45 y 50 minutos (se recomienda no exceder de 1:00 hora). **Deberá presentar 2 grabaciones: la primera parte de la primera sesión durante el tiempo que le explique al coachee los aspectos generales relevantes del proceso de coaching indicados en el inciso d) y también 20 minutos de alguna de las otras dos sesiones. Estas 2 grabaciones son requisito indispensable para la presentación de su proyecto.**

El proceso de coaching abarca únicamente las etapas iniciales hasta la propuesta del plan de acción del coachee, es decir en el caso del ©Modelo CRRAC, serían las etapas de Conciencia, Reflexión y Responsabilidad; no contempla las etapas de Acción y Cambio que corresponden a la ejecución y seguimiento del plan ni el reconocimiento de logros.

Tome en consideración los siguientes aspectos:

- a) **Seleccione una persona que no sea estudiante del curso y con la cual usted se sienta a gusto y que a la vez usted pueda asumir el rol de Coach de la manera más realista posible.**





- b) 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.
- c) **Se recomienda 1 sesión por semana para que el coachee tenga tiempo de realizar las asignaciones. Aunque el proceso puede variar de un Coachee a otro, se sugiere llevar el siguiente orden en la medida en que sea posible:**
- En la sesión 1 explicar las generalidades del Coaching (ver contenido en el inciso e) y explicar la aplicación de la herramienta Análisis FOLA
 - En la sesión 2 utilizar de insumo la información del FOLA elaborado por el Coachee y realizar preguntas de las etapas de Conciencia, Reflexión y Responsabilidad, así como también explicarle la herramienta OMA para que trabaje una propuesta de su Plan de Acción.
 - En la sesión 3 utilizar de insumo la información del Plan de Acción (plantilla de la herramienta OMA publicado en Mediación Virtual) elaborado por el coachee y continuar con las preguntas de la etapa de Responsabilidad.
- d) En cada sesión se deben realizar la preguntas aplicando el Modelo Socrático, de acuerdo a la situación particular y a la etapa de cada sesión e ir identificando las técnicas y herramientas de coaching más adecuadas según las necesidades del coachee. Lleve una bitácora de lo conversado y aplicado en cada sesión para que se le facilite la elaboración del informe final (utilice el formato de Bitácora publicado en Mediación Virtual).
- e) 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 persona docente a cargo 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 persona docente a cargo del curso y la persona estudiante.
 - 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 (creer y comprometerse) con el proceso.
 - Cuáles son las etapas del Modelo de Coaching aplicado. 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. Diseñe y utilice para la explicación al coachee sus propia presentación.





- 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.
- f) 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.**
- g) Previo a realizar las dos grabaciones solicitadas, haga una prueba para asegurarse de que tanto el audio como el video está siendo grabado. Recuerde que son requisitos indispensables para la presentación de su proyecto final.**
- h) Al final del proceso solicitar al coachee completar un cuestionario que será facilitado por la persona docente para conocer su opinión general sobre el proceso de coaching llevado a cabo.





Anexo 3

Estructura y Contenido del Informe Final Proyecto Coaching Personal

I- FORMATO: Letra Arial 12, espacio 1,5

II- PORTADA

III- INDICE (índice detallado de cada punto y subpunto del trabajo, incluyendo cada uno de los anexos los cuales deben ir en el mismo documento del trabajo para lo cual se pueden pegar como imagen)

IV- INTRODUCCIÓN (Mínimo 1 página) **0,5 puntos**

Incluir su propia definición de Coaching Personal, explicar 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.

V- DESARROLLO (Mínimo 4 páginas) **3 puntos**

1. Resumen de su propio proceso de Coaching (auto-coaching)

- Su percepción y expectativas iniciales sobre el Coaching versus su valoración y percepción final
- Herramientas aplicadas
- Valoraciones y aprendizajes obtenidos
- Cambios logrados durante la práctica en su proceso

2. Resumen de la práctica con el coachee

- Nombre del Coachee
- Herramientas y técnicas aplicadas
- Experiencias y aprendizajes obtenidos como Coach
- Su valoración del proceso (por ejemplo lo que se le facilitó y lo que implicó mayor reto como coach, principales aprendizajes por parte del coachee, etc)





VI- CONCLUSIONES (Mínimo 1 página) **1 punto**

Reflexiones finales sobre la práctica de Coaching Personal, tanto su proceso de auto coaching como de su rol como Coach.

VII- RECOMENDACIONES (Mínimo 1/2 página) **0,5 puntos**

Sugerencias para mejorar el proyecto final para futuros ciclos lectivos.

VIII- ANEXOS: 5 puntos

Como mínimo debe contener los siguientes anexos

- ✓ Análisis FOLA de su proceso de auto-coaching
- ✓ Herramientas adicionales aplicadas en el auto-coaching
- ✓ Plan de Desarrollo (OMA) resultante del auto-coaching
- ✓ Análisis FOLA del Coachee
- ✓ Plan de Desarrollo (OMA) del Coachee
- ✓ Enlaces a los 2 videos solicitados (asegúrese que la configuración del drive permite que se tenga acceso a los videos sin requerir autorización previa)

