



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 2025**

I. 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 ²
Sede Rodrigo Facio					
01	Alina Granados Vega ³	K: 18:00 a 20:50	Bimodal	442 CE	K: 16:30 a 18:00
Sede Occidente					
01	Mainor Molina Salas	M: 18:00 a 20:50	Bimodal	204 RO	K: 08:00 a 09:30
Sede Guanacaste					
01	José Jannid Matarrita Salas	K: 17:00 a 19:50	Presencial	30 RG	L: 18:00 a 20:00
Sede Pacífico					
01	Mauricio Mondragón Chacón	L: 17:00 a 19:50	Alto Virtual	Por definir	M: 16:00 a 17:30
Sede Caribe					
01	Andrés Shum León	V: 17:00 a 19:50	Bajo Virtual	Por definir	V: 15:30 a 17:00

II. DESCRIPCIÓN DEL CURSO

En un entorno empresarial altamente dinámico y competitivo, los líderes organizacionales enfrentan desafíos cada vez mayores que requieren una gestión basada en el desarrollo del talento humano y la construcción de una cultura de aprendizaje continuo. Más allá de los modelos tradicionales centrados en el control y la autoridad formal, las organizaciones exitosas promueven el liderazgo efectivo, la colaboración y el fortalecimiento del capital intelectual.

Este curso ofrece una visión integral sobre el Coaching y el Mentoring como estrategias clave para potenciar el crecimiento personal y profesional dentro de las organizaciones. A través de estos enfoques,

¹ El porcentaje de virtualidad y presencialidad de cada modalidad se establece en la Resolución VD-11502-2020: La distribución de las sesiones se indican en el Anexo 1 de este programa.

² 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.

³ Docente Coordinadora de la Cátedra.





se generan espacios de reflexión, toma de conciencia y diálogo constructivo, facilitando la transformación individual y colectiva.

También 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.

III. OBJETIVO GENERAL

Desarrollar en los estudiantes una comprensión integral del Mentoring y el Coaching, permitiéndoles adquirir las habilidades y competencias necesarias para aplicar estas metodologías en el ámbito empresarial. A través del conocimiento de diferentes modelos, el uso de herramientas y técnicas especializadas, y la incorporación de principios de Neurociencia, los estudiantes podrán facilitar procesos de mejora personal y profesional que potencien su liderazgo y dirección en empresas u organizaciones.

IV. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Analizar los fundamentos teóricos y conceptuales del Mentoring y del Coaching, identificando sus diferencias y aplicaciones en el ámbito empresarial.
2. Desarrollar habilidades y competencias básicas necesarias para la implementación efectiva de procesos de Mentoring y Coaching.
3. Examinar y diferenciar los distintos tipos de Coaching, incluyendo el Coaching Personal, Ejecutivo y de Equipo, a través del análisis de casos y ejemplos prácticos.
4. Identificar, comprender y aplicar herramientas y técnicas especializadas en Coaching para potenciar el desarrollo personal y profesional.
5. Explorar el aporte de la Neurociencia en la práctica del Coaching, comprendiendo su impacto en el comportamiento, la toma de decisiones y el liderazgo.
6. Implementar los conocimientos adquiridos a lo largo del curso en un proceso de mejora personal, que fortalezca las capacidades de liderazgo y dirección en entornos organizacionales

V. CONTENIDO PROGRAMÁTICO

Mediante el desarrollo de los siguientes temas, los y las estudiantes adquirirán conocimientos sobre los fundamentos, tipos, herramientas y técnicas del Coaching y el Mentoring, así como su aplicación





práctica en contextos empresariales. Además, explorarán el impacto de la Neurociencia en estas disciplinas y desarrollarán habilidades esenciales para ejercer un liderazgo que inspire, motive y genere cambios positivos en su entorno profesional.

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, habilidades y competencias requeridas, la estructura del Proceso de Coaching (algunos modelos utilizados, el Método Socrático, aplicación de preguntas poderosas, técnicas y herramientas), y 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.

VI. ASPECTOS METODOLÓGICOS

1. Las clases se desarrollarán en un ambiente de tolerancia, respeto y comunicación asertiva,
2. promoviendo el trabajo en equipo, con un plano de igualdad de oportunidades y sin ningún tipo de discriminación, garantizando el diálogo y la libre expresión de ideas y opiniones.





3. El curso seguirá un enfoque constructivista, donde la persona docente será un facilitador que orienta la reflexión, el aprendizaje significativo y el trabajo tanto individual como colaborativo. Para ello, el enfoque del rol docente será proporcionar una introducción guiada de cada temática por medio de la cual la población estudiantil obtendrá una base sólida del tema y promoverá que los estudiantes interactúen, discutan y apliquen lo aprendido, por medio de preguntas generadoras, actividades individuales y grupales.
4. Se evaluará la participación activa del estudiantado, tanto individual como grupal, desarrollando el análisis crítico, la comunicación asertiva y el trabajo colaborativo en equipos diversos y multidisciplinarios.
5. El personal docente utilizará estrategias didácticas sincrónicas y asincrónicas⁴ para fomentar la participación activa del estudiantado. A su vez, el estudiantado deberá prepararse con lecturas, material asignado e investigaciones propias para participar activamente en el curso y enriquecer el aprendizaje.
6. El curso se impartirá según la modalidad establecida en el programa y utilizará la plataforma institucional Mediación Virtual como medio oficial para materiales, comunicaciones y evaluaciones. Se podrán emplear plataformas complementarias para facilitar la interacción entre la persona docente y el estudiando, durante el horario de lecciones y la atención de consultas, sin reemplazar la plataforma oficial. El estudiantado deberá procurar un ambiente adecuado para su aprendizaje.
7. Se incluirán lecturas en inglés como estrategia para ayudar al estudiantado a mejorar la comprensión del idioma, sin embargo las discusiones y evaluaciones se realizarán en español para adaptarse a los distintos niveles lingüísticos.
8. Las clases virtuales sincrónicas pueden grabarse opcionalmente, en cuyo caso la persona docente lo informará para que el estudiantado decidan si activan su audio y video.
9. A través de los componentes de la evaluación, en lo que resulte pertinente, se integrarán aspectos sobre ética, responsabilidad social y emprendimiento, además de la aplicación de los valores y competencias referidos en la descripción del curso.

Objetivos de los aspectos metodológicos

- a. Fomentar el aprendizaje colaborativo.
- b. Comprender y aplicar los conceptos teóricos clave.

⁴ La Resolución VD-11489-2020 establece que "...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."





- 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

VII. SISTEMA DE EVALUACIÓN

El sistema de evaluación del curso está diseñado para medir el aprendizaje y desarrollo de competencias de la población estudiantil de manera integral. A través de diversas actividades, se fomentará la aplicación de conocimientos teóricos y prácticos, incentivando el pensamiento crítico, la ética, la responsabilidad social y el trabajo en equipo. La evaluación incluirá los siguientes componentes individuales y grupales, considerando el desempeño en actividades sincrónicas y asincrónicas, con el objetivo de fortalecer las habilidades necesarias para la gestión y liderazgo en entornos organizacionales.

Para ningún rubro de la evaluación, se repetirán actividades (sincrónicas o asincrónicas), a excepción de los casos debidamente justificados conforme lo establecido por la normativa universitaria según el Art. 24 del Reglamento de Régimen Académico Estudiantil.





Rubro	Contenido	Porcentaje
1. Participación Activa Sincrónica y Asincrónica	Temas I, II, III, IV, V y VI	35%
1.a. Participación individual 20%		
1.b. Participación grupal 15%		
2. Trabajos cortos grupales (2)	Temas II y V	15%
3. Diario de Coaching	Tema III	20%
4. Proyecto individual de Coaching Personal	Tema III	30%
NOTA	100%	100%
5. Examen de Ampliación		

1. Participación sincrónica y asincrónica

El docente contará con diversas estrategias didácticas de carácter sincrónico y asincrónico, para involucrar al estudiante en la construcción del proceso de aprendizaje. Por su parte, la población estudiantil, tras la lectura del material asignado y la realización de investigaciones propias, deberá participar de manera activa en el curso en actividades individuales y grupales sincrónicas y asincrónicas según las instrucciones dadas por el docente.

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: No es suficiente con la sola permanencia o conexión en el aula virtual, se requiere la participación activa en la formulación de consultas y aportes, mediante argumentos bien elaborados para sostener sus posiciones sobre la temática, y la ejecución de diversas actividades individuales tales como el análisis de videos y lecturas, ejercicios de simulación de mentoring y coaching, entre otras dinámicas académicas que podrá ser incorporadas por la persona docente para fortalecer el proceso de aprendizaje. Además de la participación verbal, se podrán aplicar otras estrategias didácticas como el uso de chats, foros, reportes y otros tipos de entregables para agilizar y documentar la participación individual según las indicaciones de 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 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: se estimulará la reflexión y el trabajo colaborativo en equipos, 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. La persona docente podrá conformar y rotar los equipos de trabajo 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. También se debe presentar la siguiente evaluación de la participación de cada uno de los integrantes del equipo. La nota asignada por la persona docente al trabajo grupal, se asignará de manera proporcional según la nota de participación que, con base en la siguiente rúbrica le asignó el grupo a cada estudiante:

Rúbrica de Evaluación Participación Grupal			
Rúbrica Aplicada por el equipo para evaluar el aporte de cada estudiante			
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.			

2. Trabajos cortos

Página





Se realizarán 2 trabajos cortos grupales en las fechas indicadas en el cronograma:

- “Storytelling” para comprender el Mentoring (8%): Crear un relato estructurado real o ficticio utilizando los elementos básicos de la técnica “Storytelling”, que refleje la importancia del **Mentoring** en el crecimiento personal y profesional. Se puede presentar mediante un texto narrativo, un video corto o una presentación con imágenes y narración oral.
- Caso de Coaching Ejecutivo: Caso de Coaching Ejecutivo “Realidad menos Expectativas = Frustración: una fórmula peligrosa (7%): Análisis y resolución escrita del caso y presentación de los aprendizajes.

3. Diario de Coaching

El Diario de Coaching es una herramienta que permite de manera organizada y progresiva, documentar el progreso de los y las estudiantes, profundizar en su autodescubrimiento y apoyar el desarrollo de habilidades de coaching. En cada semana de las indicadas en el cronograma, a partir de lo visto y reflexionado en la clase, las personas estudiantes realizarán en Mediación Virtual una entrada en el Diario de Coaching siguiendo la estructura: aprendizaje, aplicación práctica, reflexión, objetivo, meta y acciones. Por tanto, es requisito haber participado de la sesión semanal para realizar la entrada en el diario.

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). La persona estudiante asumirá el rol de Coach en un proceso de 3 sesiones aplicado a un tercero. Las indicaciones sobre los pasos y plazos para realizar las etapas del proceso se establecen en la guía que se publicará en el entorno de Mediación Virtual. Se deberá entregar un informe en la fecha indicada en el cronograma, con la estructura y el contenido mínimo establecido en la guía. Al final del curso los estudiantes compartirán su experiencia, retos y aprendizajes obtenidos del proceso realizado.

5. Examen de Ampliación

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 será presencial y 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.





VIII. CRONOGRAMA

Semana	Temas y Actividades	Material ⁵
<p>Semana I 10 al 15 de marzo</p>	<p>INTRODUCCIÓN AL CURSO</p> <p><u>Actividades:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ⇒ Dinámica de presentación. ⇒ Presentación del programa del curso. ⇒ Introducción guiada de la temática: Reflexión el Mentoring y el Coaching como catalizador del cambio dentro de las organizaciones. ⇒ Foro: Prevención y erradicación de la violencia sexual y la discriminación. 	<p><u>Lectura:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ⇒ ¿Qué es el entorno VUCA y cómo afecta a la supervivencia de las empresas? APD ⇒ Reglamento de la Universidad de Costa Rica en contra del hostigamiento sexual. ⇒ Materiales informativos sobre el hostigamiento sexual, elaborados por el Centro de Investigación en Estudios de la Mujer (CIEM) y la Oficina de Comunicación Institucional (OCI).
<p>Semana II 17 al 22 de marzo</p>	<p>TEMA 1. MENTORING Y COACHING COMO PROCESOS PARA EL DESARROLLO HUMANO Y DE LAS ORGANIZACIONES.</p> <p><u>Actividades:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ⇒ Introducción guiada de la temática: Aportes del Mentoring al desarrollo humano y organizacional. ⇒ Ejercicio: ¿Coaching o Mentoring; analizando la conversación. ⇒ Análisis de videos: Diferencia entre Mentoring y Coaching. 	<p><u>Lecturas:</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>Videos:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ⇒ Coaching vs Mentoring (2)

⁵ Los materiales se encuentran disponibles en el entorno en Mediación Virtual. De acuerdo con la metodología del curso, es necesario la lectura y análisis del material de previo a la clase.





<p>Semana III</p> <p>24 al 29 de marzo</p>	<p>TEMA 2. LA PERSONA MENTORA Y EL PROCESO DE MENTORING</p> <p><u>Actividades:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ⇒ Introducción guiada de la temática: Orígenes e importancia del Mentoring, competencias de la persona mentora y mentee. ⇒ Análisis grupal del video “No One is Talking to the Mentees”. ⇒ Círculo de mentoring: compartiendo experiencias de mentorías. 	<p><u>Lecturas:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ⇒ Desarrollo de competencias de mentoring y coaching. ⇒ Cap. 5. ¿Es usted mi mentor? Sandberg. ⇒ No One is Talking to the Mentees. Victoria Black.
<p>Semana IV</p> <p>31 de marzo al 5 de abril</p>	<p>TEMA 2. LA PERSONA MENTORA Y EL PROCESO DE MENTORING</p> <p><u>Actividades:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ⇒ Conversatorio con persona invitada “Experiencia de Mentoring”. ⇒ Entrega del Trabajo Corto Grupal 1: “Storytellings” para comprender qué es el Mentoring. 	
<p>Semana V</p> <p>7 al 12 de abril</p>	<p>TEMA 3. LA PERSONA COACH Y EL PROCESO DE COACHING</p> <p><u>Actividades:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ⇒ Introducción guiada de la temática: Orígenes e importancia del Coaching y competencias de la persona coach. ⇒ Análisis grupal: Las competencias y la personalidad del coach. ⇒ Creando mi propia definición de Coaching. ⇒ Entrega de la Entrada al Diario de Coaching #1. 	<p><u>Lecturas:</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>Semana VI</p> <p>21 al 26 de abril</p>	<p>TEMA 3. LA PERSONA COACH Y EL PROCESO DE COACHING</p> <p><u>Actividades:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ⇒ Introducción guiada de la temática: Las Habilidades y destrezas en Coaching. ⇒ Lecciones de Coaching para el Crecimiento y la Transformación: El Circo de la Mariposa. ⇒ Autoevaluación de Habilidades y Competencias para el Coaching: ¿Estás Listo para Ser un Coach?" ⇒ Análisis grupal: Caso errores comunes en conversaciones de Coaching. ⇒ Entrega de la Entrada al Diario de Coaching#2. 	<p><u>Lecturas:</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>Video:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ⇒ El Circo de las Mariposa.
<p>Semana VII</p> <p>28 de abril al 3 de mayo</p>	<p>TEMA 3. LA PERSONA COACH Y EL PROCESO DE COACHING.</p> <p><u>Actividades:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ⇒ Introducción guiada de la temática: El arte de las preguntas en Coaching. ⇒ Ejercicio Conversación de Coaching. ⇒ Análisis de una sesión demostrativa de coaching. ⇒ Entrega de la Entrada al Diario de Coaching #3. 	<p><u>Lecturas:</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>Video:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ⇒ Sesión demostrativa de coaching.
<p>Semana VIII</p> <p>5 al 10 de mayo</p>	<p>TEMA 3. LA PERSONA COACH Y EL PROCESO DE COACHING.</p> <p><u>Actividades:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ⇒ Introducción guiada de la temática: Modelos de Coaching. ⇒ Simulación de conversación de coaching: aplicación del modelo Zenger y Stinnett. ⇒ Entrega de la Entrada al Diario de Coaching #4. 	<p><u>Lecturas:</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>Semana IX</p> <p>12 al 17 de mayo</p>	<p>TEMA 3. LA PERSONA COACH Y EL PROCESO DE COACHING.</p> <p><u>Actividades:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ⇒ Introducción guiada de la temática: Modelos de Coaching. ⇒ Análisis grupal caso de aplicación del Modelo CRRAC[®]. ⇒ Entrega de la Entrada al Diario de Coaching #5. 	<p><u>Lecturas:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ⇒ Estructura del Modelo de Coaching. Modelo CRRAC[®].
<p>Semana X</p> <p>19 al 24 de mayo</p>	<p>TEMA 3. LA PERSONA COACH Y EL PROCESO DE COACHING.</p> <p><u>Actividades:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ⇒ Introducción guiada de la temática: Neurociencia aplicada al Coaching. ⇒ Análisis grupal: Los aportes de la Neurociencia al Coaching. ⇒ Ejercicio en parejas: simulación de conversaciones de coaching personal. ⇒ Entrega de la Entrada al Diario de Coaching #6. 	<p><u>Lecturas:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ⇒ Coaching the Brain. ⇒ Neurociencia para Coaches. ⇒ ¿Qué aporta la Neurociencia al Coaching? <p><u>Videos:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ⇒ Neuroplasticidad cerebral. ⇒ La Neurociencia de las Emociones. Marian Rojas-Estapé. ⇒ No temas equivocarte, nunca es tarde para aprender. Carol Dweck.
<p>Semana XI</p> <p>26 al 31 de mayo</p>	<p>TEMA 4. EL PROCESO DE COACHING PERSONAL</p> <p><u>Actividades:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ⇒ Introducción guiada de la temática: Modelos mentales, juicios y creencias y sus efectos en el proceso de Coaching. ⇒ Ejercicio de reflexión grupal: modelos mentales, paradigmas, juicios y creencias. ⇒ Caso de estudio: Transformación de un Líder Perfeccionista. ⇒ Ejercicio en parejas: simulación de conversaciones de coaching personal (integración de preguntas, técnicas y herramientas). ⇒ Entrega de la Entrada al Diario de Coaching #7. 	<p><u>Lecturas:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ⇒ Los modelos mentales. ⇒ Las 11 creencias irracionales básicas. ⇒ Juicios y Creencias. <p><u>Video:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ⇒ ¿Qué son los Modelos Mentales? ¿Para qué sirven? ¿Cómo usarlos?





<p>Semana XII 2 al 7 de junio</p>	<p>TEMA 4. EL PROCESO DE COACHING PERSONAL</p> <p><u>Actividad:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ⇒ Introducción guiada de la temática: Las técnicas y herramientas en Coaching. ⇒ Análisis de las lecturas de la semana. ⇒ Simulación de conversaciones de coaching personal (integración de preguntas, técnicas y herramientas). ⇒ Entrega de la Entrada al Diario de Coaching #8. 	<p><u>Lecturas:</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>Semana XIII 9 al 14 de junio</p>	<p>TEMA 5. EL PROCESO DE COACHING EJECUTIVO</p> <p><u>Actividades:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ⇒ Introducción guiada de la temática: Coaching Ejecutivo para la gestión integral de las organizaciones. ⇒ Análisis de las lecturas sobre Coaching Ejecutivo. 	<p><u>Lecturas:</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>Semana XIV 16 al 21 de junio</p>	<p>TEMA 5. EL PROCESO DE COACHING EJECUTIVO</p> <p><u>Actividades:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ⇒ Compartiendo los aprendizajes obtenidos a partir del caso de Coaching Ejecutivo. ⇒ Entrega del Trabajo Corto Grupal 2: Caso de Coaching Ejecutivo “Realidad menos Expectativas = Frustración: una fórmula peligrosa. ⇒ Entrega del Proyecto de Coaching Personal. 	





Semana XV 23 al 28 de junio	TEMA 6. EL PROCESO DE COACHING DE EQUIPOS <u>Actividades:</u> ⇒ Introducción guiada de la temática: El Coaching como estrategia para mejorar el desarrollo y la cohesión de los equipos. ⇒ Análisis grupal: Análisis de técnicas y herramientas para potenciar el cambio de los rendimientos de los equipos.	<u>Lecturas:</u> ⇒ Qué es coaching de equipos. ⇒ Cap. 4 El proceso de coaching de equipos. ⇒ Cap. 5 Ciclo de la experiencia. ⇒ Cap. 6 El equipo como sistema. ⇒ Cap. 7 Disfunciones de los equipos. ⇒ Cap. 8 Diagnóstico y evolución del equipo.
Semana XVI 30 de junio al 5 julio	CIERRE DEL CURSO <u>Actividad:</u> ⇒ Compartiendo los aprendizajes obtenidos a partir del Proyecto Final de Coaching. Entrega y Revisión de Promedios.	
Semana XVII 7 al 12 de julio	Examen de Ampliación.	





VIII. BIBLIOGRAFÍA

Lecturas:

1. ¿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.
2. A. (2019a, noviembre 25). Qué es coaching de equipos. Amazonia Team Factory. <https://amazonia-teamfactory.com/blog/que-es-coaching-de-equipos/>
3. BEACON, C. (2004). LIFE BALANCE. En Lines of Inquiry (pp. 76–80). Life Balance.
4. 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.
5. César Piqueras y Enric Arola (2014). Coaching de Equipos. Barcelona, España. Profit Editorial.
6. 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
7. Colomo Palacios, R., & Casado Lumbreras, C. (2006, 3 agosto). MENTORING & COACHING. IT PERSPECTIVE. MENTORING & COACHING. IT PERSPECTIVE. <http://www.jotmi.org>
8. 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.
9. Consejo Universitario de la Universidad de Costa Rica. (2020). Reglamento de la Universidad de Costa Rica en contra del hostigamiento sexual. Recuperado de https://www.cu.ucr.ac.cr/normativa/hostigamiento_sexual.pdf
10. 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.
11. 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.
12. 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>
13. Goldsmith, Marshall; Lyons, Laurence & Freas Alyssa (2001). Coaching. La última palabra en desarrollo de liderazgo. México. Pearson Educación.
14. Goldvarg, D., Perel de Goldvarg, N. (2011). Competencias de coaching aplicadas con estándares internacionales [Libro electrónico]. Granica.
15. 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>
16. Harvard Business School Publishing Corporation. (2017). Getting More from Executive Coaching (NO. U0701A). Newsletter from Harvard Business School. <http://newsletters.harvardbusinessonline.org>





17. 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
18. John Whitmore. Coaching (2018). El método para mejorar el rendimiento de las personas. Barcelona, España. Editorial Planeta, S.A
19. 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.
20. Las metáforas en el coaching. Intermanagement Ibérica.
21. Métodos de Coaching (6), tomado del material de trabajo utilizado para el Programa Certificación Coach Profesional Transformador, impartido por Desarrollo Humano Integral S.A.
22. Miedaner, Talane (2002) Coaching para el éxito. España. Ediciones Urano.
23. 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.
24. 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
25. Muradel, Lidia (2012). Coaching para la transformación personal. Buenos Aires: Granica
26. Muradep, L. (2019). Coaching para la transformación personal: Un modelo integrado de la PNL y la ontología del lenguaje [Libro electrónico]. Granica.
27. Neurociencia para Coaches, tomado del material de trabajo utilizado para el Programa Certificación Coach Profesional Transformador, impartido por Desarrollo Humano Integral S.A.
28. Ortiz De Zárate, M. (s. f.). Juicios y Creencias - Miriam Ortiz de Zárate - Coaching Ejecutivo. Miriam Ortiz. Recuperado 19 de agosto de 2021, de <http://www.miriamortiz.es/ArtJuiciosyCreencias.html>
29. Preguntas y Coaching, tomado del material de trabajo utilizado para el Programa Certificación Coach Profesional Transformador, impartido por Desarrollo Humano Integral S.A.
30. Redacción APD. (2022, 17 de mayo). ¿Qué es el entorno VUCA y cómo afecta a la supervivencia de las empresas? APD. Recuperado de <https://www.apd.es>
31. 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>
32. Sandberg, S. (2013). Vayamos adelante (Lean In) (1.a ed.). Vintage Espanol.
33. SOLER ANGLÉS, M. (2005, enero). El mentoring como herramienta de motivación y retención del talento. DESARROLLO DE RR.HH.
34. Téllez Gutiérrez, B., & Toussaint Hernández, J. (2018, octubre). ESTUDIO EXPLORATORIO DE LOS EFECTOS DEL COACHING EN EJECUTIVOS MEXICANOS. ANFECA.
35. 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.
36. 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
37. 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.





38. Zenger, John & Stinnett, Kathleen. (2013). El Coach Extraordinario. Cómo los mejores líderes ayudan a crecer a los demás. Barcelona: Profit Editorial.
39. 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.

Videos

1. Coaching vs Mentoring. Recuperado de https://youtu.be/5NM-2JNzELY?si=4Ujf2yv_H4M0eVtZ
2. Coaching Vs Mentoring. Recuperado de <https://youtu.be/NuIjg8Y-tdU?si=hzDT2Zm-ogvrPKAo>
3. El Circo de las Mariposa. Recuperado de: <https://youtu.be/brYMN1dzT6w?si=7qe8TAFjQQFn8tw>
4. Sesión demostrativa de coaching. Recuperado de: https://youtu.be/n5tUEp4lo_c?si=CvbVoqaR1aGuyL4v
5. Neuroplasticidad verebral. Recuperado de <https://youtu.be/JE8ORAjUAu0?si=Ta1aldE2UYse6Orc>
6. La Neurociencia de las Emociones. Marian Rojas-Estapé. Recuperado de <https://youtu.be/TjqrualxgkI?si=734c3IDLsvVu3-mb>
7. No One is Talking to the Mentees. Victoria Black. [TEDxTexasStateUniversity](https://www.tedx.com). Recuperado de https://youtu.be/JzqyKn0IFO0?si=c_Eey7b-oSISTbNyNo temas equivocarte, nunca es tarde para aprender. Carol Dweck. Recuperado de: <https://youtu.be/bNL2g44dSdk?si=f9Z6O3yhns8b1bpf>
8. ¿Qué son los Modelos Mentales? ¿Para qué sirven? ¿Cómo usarlos? · Jose Carloz. Recuperado de <https://youtu.be/2X-d5DElq24?si=7WKMtRwOGLd6NciR>

IX. DATOS DE 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





X. ANEXO

Distribución de las Sesiones según Modalidad⁶

Semana	Sede Rodrigo Facio y Occidente	Sede Pacífico	Sede Guanacaste	Sede Caribe
	Bimodal	Alto Virtual	Presencial	Bajo Virtual
Semana I 10 al 15 de marzo	Presencial	Presencial	Presencial	Presencial
Semana II 17 al 22 de marzo	Virtual	Virtual	Presencial	Presencial
Semana III 24 al 29 de marzo	Presencial	Virtual	Presencial	Presencial
Semana IV 31 de marzo al 5 de abril	Virtual	Virtual	Presencial	Presencial
Semana V 7 al 12 de abril	Virtual	Virtual	Presencial	Presencial
Semana VI 21 al 26 de abril	Presencial	Virtual	Presencial	Presencial
Semana VII 28 de abril al 3 de mayo	Virtual	Virtual	Presencial	Virtual
Semana VIII 5 al 10 de mayo	Presencial	Presencial	Presencial	Virtual
Semana IX 12 al 17 de mayo	Virtual	Virtual	Presencial	Virtual
Semana X	Virtual	Presencial	Presencial	Presencial

⁶ El porcentaje de virtualidad y presencialidad se distribuyó según lo establecido en la Resolución VD-11502-2020.





19 al 24 de mayo				
Semana XI 26 al 31 de mayo	Presencial	Virtual	Presencial	Presencial
Semana XII 2 al 7 de junio	Presencial	Virtual	Presencial	Presencial
Semana XIII 9 al 14 de junio	Presencial	Virtual	Presencial	Virtual
Semana XIV 16 al 21 de junio	Virtual	Virtual	Presencial	Presencial
Semana XV 23 al 28 de junio	Presencial	Virtual	Presencial	Presencial
Semana XVI 30 de junio al 5 julio	Virtual	Virtual	Presencial	Presencial
Semana XVII 7 al 12 de julio	Virtual	Presencial	Presencial	Presencial

