

## DATOS GENERALES DE LA ASIGNATURA

<b>ASIGNATURA:</b> Coaching en las Organizaciones
<b>PLAN DE ESTUDIOS:</b> Master Universitario en Dirección y Gestión de Personas
<b>GRUPO:</b> 1718-O
<b>CENTRO:</b> Facultad de Ciencias Sociales
<b>CARÁCTER DE LA ASIGNATURA:</b> Obligatorio
<b>ECTS:</b> 3,0
<b>CURSO:</b> 1º
<b>SEMESTRE:</b> 2º Semestre
<b>IDIOMA EN QUE SE IMPARTE:</b> Castellano, excepto las asignaturas de idiomas que se impartirán en el idioma correspondiente

## DATOS DEL PROFESOR

<b>NOMBRE Y APELLIDOS:</b> María del Carmen Pérez López
<b>EMAIL:</b> <a href="mailto:mcperez@uemc.es">mcperez@uemc.es</a>
<b>TELÉFONO:</b> 983 00 10 00
<b>BREVE CV:</b> <p>Dra. por la Universidad Europea de Madrid. Acreditada en la figura de Profesor Doctor por la ASUCYL. Licenciada en Ciencias de la Educación. Postgraduada y DEA en Didáctica de las Ciencias Sociales. Especialista Universitaria en Coaching Profesional.</p> <p>Experiencia docente de casi quince años en el ámbito universitario, diez de ellos impartiendo asignaturas de esta área y tutorizando las Prácticas externas en diferentes Diplomaturas, Licenciaturas, Grados (ADE, Publicidad y RRPP, Turismo y CAFD), Postgrados (P. Habilidades Profesionales y Desarrollo del Talento y P. Desarrollo Personal y Liderazgo profesional) y Master (MBA). Más de 10 años de experiencia profesional en orientación, tutoría y formación del profesorado (responsable del Gabinete Pedagógico y Tutorial, Gabinete de Innovación Educativa y Servicio de Asesoramiento académico y tutorización en la UEMC). Diversos puestos de coordinación académica, entre ellos la coordinación académica del Grado en Turismo, del Postgrado en Habilidades Profesionales y Desarrollo del Talento y del Especialista Universitario en Coaching Profesional. Tutora académica del Trabajo Final de Especialista Universitario en Coaching Profesional de la UEMC y la Escuela Lider-haz-goj.</p> <p>Miembro del Grupo de Investigación en Innovación y Liderazgo para el Cambio Organizacional de la UEMC.</p> <p>Cuenta con más de una veintena de publicaciones y contribuciones a congresos. Sus líneas de investigación se centran en:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Evaluación de competencias.</li> <li>• Espacio Europeo de Educación Superior y Prácticas externas.</li> <li>• Gestión del Talento e Inteligencia Emocional.</li> <li>• Coaching.</li> </ul>

## DATOS ESPECÍFICOS DE LA ASIGNATURA

<b>DESCRIPTOR DE LA ASIGNATURA:</b> <p>Con el fin de conocer y aplicar actuaciones de gestión de la diversidad en las organizaciones actuales bajo una óptica global y conocer las claves del coaching para la gestión de personas, la asignatura supondrá una primera aproximación al coaching en general y al coaching en las organizaciones en particular. Se abordarán sus dimensiones fundamentales: el coaching de equipo y el coaching ejecutivo.</p>
---

No existe ningún prerrequisito que se deba considerar, aunque es necesario valorar la importancia de la correcta gestión del factor humano como elemento estratégico de la generación de ventaja competitiva, y las principales prácticas de gestión de personas. Con esta asignatura, el alumno dará continuidad a la puesta en valor la importancia de alinear las estrategias de personal a la estrategia general del negocio.

#### CONTENIDOS DE LA ASIGNATURA:

##### Tema 1: ¿QUÉ ES Y QUÉ NO ES EL COACHING EN LAS ORGANIZACIONES?

1. definición de coaching
2. tipos de coaching
  - 2.1. coaching personal
  - 2.2 coaching para el desarrollo profesional
  - 2.3. coaching de equipos
3. metodología básica del coaching
  - 3.1 modelo g.r.o.w.
  - 3.2 de la incompetencia inconsciente a la competencia consciente
4. orígenes del coaching
5. escuelas y corrientes de coaching
6. ¿qué no es el coaching? diferencias del coaching con otras disciplinas
  - 6.1. coaching y terapia psicológica
  - 6.2. coaching y mentoring

##### TEMA 2: VISIÓN ACTUAL DEL COACHING EN LA GESTIÓN DE PERSONAS

1. EL COACHING COMO PROCESO ORGANIZACIONAL. FASES Y OBJETIVOS
2. COACH EXTERNO VS COACH INTERNO/EL DIRECTIVO COACH
3. BENEFICIOS DEL COACHING: RESULTADOS DE ESTUDIOS E INVESTIGACIONES
  - 3.1 COACHING Y ROI

##### TEMA 3: COACHING DE EQUIPOS

- 1.DEFINICIÓN Y CARACTERÍSTICAS DE LOS EQUIPOS DE TRABAJO
- 2.FASES DE DESARROLLO DE UN EQUIPO DE TRABAJO
3. ¿CUÁNDO HACER COACHING DE EQUIPOS?
- 4.ETAPAS DEL PROCESO DE COACHING DE EQUIPOS
  - 4.1. FASE DE ALIANZA
    - 4.1.1. CUESTIONARIO DE DIAGNÓSTICO DE PROCESOS DE EQUIPO: TEAM DIAGNOSTIC ASSESMENT
    - 4.1.2. TEST DE LAS 5 DISFUNCIONES DE EQUIPO (LENCIONI, 2002)
  - 4.2. FASE INTERVENCIÓN
    - 4.2.1. INTERVENCIONES BÁSICAS DE COACHING DE EQUIPOS
    - 4.2.2. MODELO G.R.O.U.P.
    - 4.2.3. OTRAS TÉCNICAS Y HERRAMIENTAS

#### 4.2.3.1. EJERCICIO DE “LA RULETA DE LA POSITIVIDAD”

#### 4.2.3.2. TÉCNICAS SCAMPER

#### 4.2.3.3. TÉCNICAS DEL MENSAJE DE ROL

### 4.3. FASE DE EVALUACIÓN/CIERRE

## TEMA 4: COACHING EJECUTIVO

### 1. DEFINICIONES DE COACHING EJECUTIVO

### 2. TIPOS DE COACHING EJECUTIVO

### 3. PRINCIPIOS DEL COACHING EJECUTIVO

### 4. FASES DEL PROCESO DEL COACHING EJECUTIVO

#### 4.1. FASES DE LA OBTENCIÓN DE INFORMACIÓN Y FEEDBACK

#### 4.2. FASE DE ENTRENAMIENTO

##### 4.2.1. COMO GESTIONAR LAS CREENCIAS LIMITANTES

##### 4.2.2. TÉCNICA PARA LA TOMA DE DECISIONES POR VALORES

##### 4.2.3. MODELOS DE COACHING EJECUTIVO NO DIRECTIVO

###### 4.2.3.1. MODELO OUTCOMES

###### 4.2.3.2. MODELO ACHIEVE

###### 4.2.3.3. TÉCNICA ABC

### 4.3. FASE DE EVALUACIÓN DEL PROCESO DE COACHING EJECUTIVO

#### RECURSOS DE APRENDIZAJE:

Los recursos de aprendizaje que se utilizarán en la presente asignatura para facilitar el proceso de enseñanza-aprendizaje, son:

- Campus online de la UEMC (Open Campus)
- Plataforma de Webconference (Adobe Connect)

Las comunicaciones con el profesor serán a través de Open Campus vía Mi correo, Tablón o/y Foro

## COMPETENCIAS Y RESULTADOS DE APRENDIZAJE A ADQUIRIR POR EL ALUMNO

### COMPETENCIAS BÁSICAS:

- CB6. Poseer y comprender conocimientos que aporten una base u oportunidad de ser originales en el desarrollo y/o aplicación de ideas, a menudo en un contexto de investigación
- CB8. Que los estudiantes sean capaces de integrar conocimientos y enfrentarse a la complejidad de formular juicios a partir de una información que, siendo incompleta o limitada, incluya reflexiones sobre las responsabilidades sociales y éticas vinculadas a la aplicación de sus conocimientos y juicios
- CB10. Que los estudiantes posean las habilidades de aprendizaje que les permitan continuar estudiando de un modo que habrá de ser en gran medida autodirigido o autónomo

### COMPETENCIAS GENERALES:

- CG01. Capacidad de análisis, síntesis e interpretación de la información
- CG02. Capacidad y habilidades de liderazgo
- CG03. Capacidad para resolver problemas y tomar decisiones
- CG05. Capacidad para generar nuevas ideas (creatividad)

- CG06. Capacidad para tomar decisiones con autonomía y valores éticos en materia de dirección de personas

#### COMPETENCIAS ESPECÍFICAS:

- CE07. Conocer y aplicar actuaciones de gestión de la diversidad en las organizaciones actuales bajo una óptica global y conocer las claves del coaching para la gestión de personas.
- CE08. Analizar y presentar información, así como a asesorar a la dirección de una organización en materia de gestión de personas

#### RESULTADOS DE APRENDIZAJE:

El alumno será capaz de:

- Comprender la utilidad del coaching en la gestión y dirección de personas
- Diseñar sencillos programas y actividades de coaching de equipos y coaching ejecutivo
- Conocer herramientas y prácticas que se pueden aplicar en el coaching en las organizaciones

### BIBLIOGRAFÍA Y RECURSOS DE REFERENCIA GENERALES

#### BIBLIOGRAFÍA BÁSICA:

Dólar, Simon (2006): Coaching por valores. Madrid. Lid Editorial (Disponible en Biblioteca virtual).

Hawkins, Peter (2014): Coaching y liderazgo de equipos. Barcelona. Ediciones Granica (Disponible en Biblioteca virtual).

Whitmore, John (2009): Coaching. El método para mejorar el rendimiento de las personas. Barcelona: Paidós Ibérica.

Whitworth, Laura: Coaching Co-activo (2009). Madrid: Acción empresarial. Lid Editorial. Barcelona: Paidós empresa.

Yuste, Francisco (2014): Herramientas de coaching ejecutivo. Bilbao: Editorial Desclee de Brouwer.

#### BIBLIOGRAFÍA COMPLEMENTARIA:

Sylviane Cannio, Sylviane y Launer, Viviane (2004): Prácticas de coaching. Madrid: Lid Editorial (Disponible en Biblioteca virtual).

Goldvarg, Damián y Perlé de Goldvarg, Nora (2014): Competencias de coaching aplicadas. Barcelona. Ediciones Granica (Disponible en Biblioteca virtual).

Kourilsky, Françoise (2009): Coaching: cambio en las organizaciones. Madrid: Pirámide.

Launer, Viviane (2009): Coaching: un camino hacia nuestros éxitos. Madrid: Pirámide.

Luecke, Richard (2012): Coaching y mentoring: cómo desarrollar el talento de alto nivel y conseguir mejores resultados. Barcelona: Deusto.

Wolk, Leonardo (2010): Coaching: el arte de soplar brasas. Buenos Aires: Gran Aldea Editores.

Yuste, Francisco (2010): Herramientas de coaching personal. Bilbao: Editorial Desclee De Brouwer.

Zeus, Perry y Skiffington, Suzanne (2010). Guía completa de coaching en el trabajo. Madrid: McGraw-Hill Profesional.

#### OTRAS FUENTES DE REFERENCIA:

Webs de carácter general relacionadas con la Gestión de Recurso Humanos. Ámbito nacional e Internacional:

- [www.losrecursoshumanos.com](http://www.losrecursoshumanos.com)
- [www.arearh.com](http://www.arearh.com)

- [www.RRHHmagazine.com](http://www.RRHHmagazine.com)
- [www.capitalhumano.net](http://www.capitalhumano.net)
- [www.RRHHdigital.com](http://www.RRHHdigital.com)
- <http://www.RRHHpress.com>
- [www.shrm.org](http://www.shrm.org)
- [www.hrmagazine.co.uk](http://www.hrmagazine.co.uk)
- <http://www.capitalhumano.es/>
- <http://www.degerencia.com/enlaces.php?o=tema&p=10285>
- <http://www.tea-cegos.es/>
- <http://www.capitalhumano.net/>
- <http://www.icoh.org.sg>
- <http://www.rrhh-web.com/>
- <http://www.equipostrytento.com/nosdecoaching.com/>

Asociación Española de Dirección y desarrollo de personas.

- <http://aedipe.es/>

Asociación española de coaching

- <http://www.asescoaching.org/>

Asociación española de coaching profesional

- <http://aecop.net/es/>

Coaching: An International Journal of Theory, Research and Practice

- <http://www.tandfonline.com/toc/rcoa20/current#.UvnXaPlUa1>

Federación Internacional de Coaching España:

- <http://www.icf-es.com/mwsicf/>

International Journal of Coaching Science

- <http://www.icce.ws/international-journal-of-coaching-science.html>

The international Journal of Coaching in Organizations

- <http://www.ijco.info/>

Society for industrial & Organizational Psychology

- <http://www.siop.org/>

## PLANIFICACIÓN DEL PROCESO DE ENSEÑANZA-APRENDIZAJE DE LA ASIGNATURA

### METODOLOGÍAS:

La asignatura se imparte con un alto contenido práctico que mantiene un equilibrio entre las sesiones de videoconferencia en directo (que se utilizarán para presentar los contenidos teóricos previstos en cada uno de los

temas de la asignatura), y las actividades de evaluación de continua a realizar por el alumno (entrega de trabajos, participación en debates, resolución de ejercicios, etc.) relacionadas directamente con esos contenidos.

#### **MÉTODO DIDÁCTICO:**

El papel del profesor cobra importancia a través de la impartición de clases magistrales en tiempo real por videoconferencia que podrá utilizar para explicar los contenidos teóricos, resolver dudas que se planteen durante la sesión, ofrecer retroalimentación sobre las actividades de evaluación continua o realizar sesiones de tutoría de carácter grupal.

#### **MÉTODO DIALÉCTICO:**

Se caracteriza por la participación de los alumnos en las actividades de evaluación continua de debate y la intervención de éstos a través del diálogo y de la discusión crítica (seminarios, grupos de trabajo, etc.). Utilizando este método el alumno adquiere conocimiento mediante la confrontación de opiniones y puntos de vista. El papel del profesor consiste en proponer a través de Open Campus temas referidos a la materia objeto de estudio que son sometidos a debate para, posteriormente, evaluar el grado de comprensión que han alcanzado los alumnos.

#### **MÉTODO HEURÍSTICO:**

Este método puede desarrollarse de forma individual o en grupo a través de las actividades de evaluación continua (entregas de trabajos, resolución de ejercicios, presentaciones, etc.). El objetivo es que el alumno asuma un papel activo en el proceso de aprendizaje adquiriendo los conocimientos mediante la experimentación y la resolución de problemas.

#### **CONSIDERACIONES DE LA PLANIFICACIÓN:**

Las ACTIVIDADES FORMATIVAS que se realizan en la asignatura son las siguientes:

**Clases teóricas:** Actividad dirigida por el profesor que se desarrollará de forma sincrónica en grupo. Para la realización de esta actividad en Open Campus, la UEMC dispone de herramientas de Webconference que permiten una comunicación unidireccional en las que el docente puede desarrollar sesiones en tiempo real con posibilidad de ser grabadas para ser emitidas en diferido.

**Actividades prácticas:** Actividades supervisadas por el profesor que se desarrollarán fundamentalmente de forma asíncrona, y de forma individual o en grupo:

- Actividades de debate. Se trata de actividades desarrolladas en el foro de Open Campus, en las que se genera conocimiento mediante la participación de los estudiantes en discusiones alrededor de temas de interés en las distintas asignaturas.
- Entregas de trabajos individuales o en grupo a partir de un enunciado o unas pautas de trabajo que establecerá el profesor.
- Resolución de ejercicios y problemas que el alumno debe realizar a través de Open Campus en un periodo de tiempo determinado. Esta actividad puede ser en formato test de evaluación.

**Tutorías:** Las tutorías podrán tener un carácter sincrónico o asíncrono y podrán desarrollarse de manera individual o en grupos reducidos.

Están previstas dos sesiones de tutoría por videoconferencia, una al inicio y otra al final del semestre. En la primera se presentará la asignatura y la guía docente y en la segunda, en las semanas previas a la evaluación final, se dedicará a la resolución de dudas de los estudiantes.

Además, el docente utiliza el Tablón, el Foro y el Sistema de correo interno de Open Campus para atender las necesidades y dudas académicas de los estudiantes.

#### **SESIONES EN TIEMPO REAL**

En la asignatura se planifican clases magistrales y tutorías a través de videoconferencias.

La asistencia a las videoconferencias no será obligatoria, pero si recomendable para un adecuado seguimiento de la asignatura, la comprensión de los materiales y el desarrollo óptimo de las actividades de aprendizaje. En cualquier caso, salvo circunstancias excepcionales, será posible acceder a ellas en diferido a las 48 horas máximo desde su celebración.

#### EVALUACIÓN CONVOCATORIA ORDINARIA:

Evaluación continua 60%

Evaluación final 40%

A lo largo de la planificación de la asignatura el alumno realizará actividades de evaluación continua que forman parte de la calificación de la asignatura.

El sistema de evaluación de esta asignatura acentúa el desarrollo gradual de competencias y resultados de aprendizaje y, por tanto, se realizará una evaluación continua a través de las distintas actividades de evaluación propuestas. El resultado de la evaluación continua se calcula a partir de las notas obtenidas en cada actividad teniendo en cuenta el porcentaje de representatividad en cada caso.

Todas las actividades son obligatorias y deberán entregarse en las fechas previstas para ello, teniendo en cuenta:

- Las actividades de evaluación continua se desarrollarán según se indica y, para ser evaluados, los trabajos deberán ser entregados en la forma y fecha indicada y con la extensión máxima señalada. No se evaluarán casos entregados posteriormente a esta fecha o que no cumplan con los criterios de extensión máxima.
- La no entrega de una actividad de evaluación continua en forma y plazo se calificará con un 0 y así computarán en el cálculo de la nota de evaluación continua y final de la materia.
- Los casos presentados en grupo se evaluarán de forma grupal y por lo tanto la nota establecida para el caso será de aplicación a todo el grupo.
- La participación en los foros y debates vinculados a una actividad de evaluación continua se evaluará de forma individual o colectiva según se haya requerido la participación: el valor de las aportaciones, el número de aportaciones y respuestas en debate a las opiniones de los compañeros. Cualquier comentario aportado en el foro que suponga una falta de respeto a las opiniones de compañeros supondrá el suspenso de la evaluación continua de la asignatura. Además, cualquier tipo de copia o plagio por mínimo que sea, supondrá una calificación de 0 en la actividad correspondiente.

Los alumnos accederán a través de Open Campus a las calificaciones de las actividades de evaluación continua en un plazo no superior a 15 días lectivos desde su fecha de entrega, excepto causas de fuerza mayor en cuyo caso se informará al alumno a través del Tablón.

La evaluación continua se complementará con una **evaluación final** que se realizará al finalizar el periodo lectivo en cada asignatura. La prueba constará de parte práctica y teórica.

La **nota global** de la asignatura se obtiene ponderando la calificación de la evaluación continua y de la evaluación final según los siguientes porcentajes, y debiendo tener aprobadas ambas partes, continua y final, para superar la asignatura.

#### EVALUACIÓN CONVOCATORIA EXTRAORDINARIA:



**Evaluación continua** 60%

**Evaluación final** 40%

Los estudiantes que no hayan superado la asignatura en la convocatoria ordinaria, porque hayan suspendido la evaluación continua o la prueba de evaluación final, podrán presentarse a la pruebas establecidas por el profesor en la convocatoria extraordinaria. En la convocatoria extraordinaria, el estudiante podrá obtener la máxima calificación.

En la convocatoria extraordinaria el estudiante podrá entregar aquellas actividades que haya suspendido (con calificación menor que 5) o que no haya presentado durante la evaluación continua, a excepción de la actividad de evaluación de debate cuya nota se guarda dado que en la convocatoria extraordinaria no se puede planificar este tipo de actividad de evaluación. El plazo de presentación se dará a conocer con suficiente antelación para permitir la entrega y revisión docente antes de las pruebas finales de esta convocatoria. El profesor, podrá sustituir las actividades en aquellos casos en los que no sea posible reproducir la situación de aprendizaje planteada durante el periodo ordinario (por ejemplo, debates). Asimismo, en la convocatoria extraordinaria, podrá realizar la prueba de evaluación final en caso de no haberla superado en la convocatoria ordinaria.

Por tanto, en la convocatoria extraordinaria, la **nota global** de la asignatura se obtiene ponderando la calificación de la evaluación continua y de la evaluación final según los siguientes porcentajes.

Al igual que en la convocatoria ordinaria, en la convocatoria extraordinaria es necesario aprobar tanto las actividades de evaluación establecidas por el profesor como la prueba de evaluación final para superar la asignatura.

#### SISTEMAS DE EVALUACIÓN:

SISTEMA DE EVALUACIÓN	PORCENTAJE (%)
Escalas de actitudes	10%
Pruebas de respuesta corta	25%
Pruebas de respuesta larga, de desarrollo	25%
Pruebas objetivas	10%
Trabajos y proyectos	30%