

Programa de *executive coaching*

Alejandro Martín Revilla

PID_00218763

Índice

1. Presentación del programa de <i>executive coaching</i>	5
1.1. Propósito	5
1.2. Objetivos	6
1.3. Fases del proceso del <i>executive coaching</i>	6
1.4. Dinámica del proceso del <i>executive coaching</i>	7
1.5. Árbol de competencias	8
1.6. Evidencias o pruebas del progreso	10
1.7. Resultado del progreso: informe de evaluación final (PCS)	10
2. Guía técnica del <i>executive coaching</i>	12
2.1. El <i>coaching</i>	12
2.1.1. Introducción	12
2.1.2. Definición de <i>coaching</i>	12
2.2. Tipos de <i>coaching</i>	15
2.2.1. Coaching ejecutivo o <i>executive coaching</i>	16
2.3. Origen del concepto <i>coach</i> . Escuelas y marcos teóricos	17
2.3.1. Origen del concepto	17
2.3.2. Escuelas y marcos teóricos	17
2.4. Diseñad vuestro futuro y explorad opciones para conseguirlo ...	19
2.4.1. Cómo definir los objetivos	20
2.4.2. Recomendaciones para definir los objetivos	21
2.5. La visión de nuestro mundo: paradigmas, creencias y valores ...	24
2.5.1. Los paradigmas	24
2.5.2. Las creencias y su papel en los paradigmas	25
2.5.3. Los valores	27
2.6. Resumen	27
3. Actividades	29
3.1. Diagnóstico del perfil competencial de entrada (PCE)	29
3.2. Diseño de vuestro escenario futuro	35
3.3. Validar vuestros objetivos	44
3.4. Plan de acción para vuestros objetivos	54
3.5. Seguimiento del plan de acción	59
3.6. Evaluación del progreso	63
4. Anexo 1: instrucciones para acceder al programa SED de evaluación de competencias	68

1. Presentación del programa de *executive coaching*

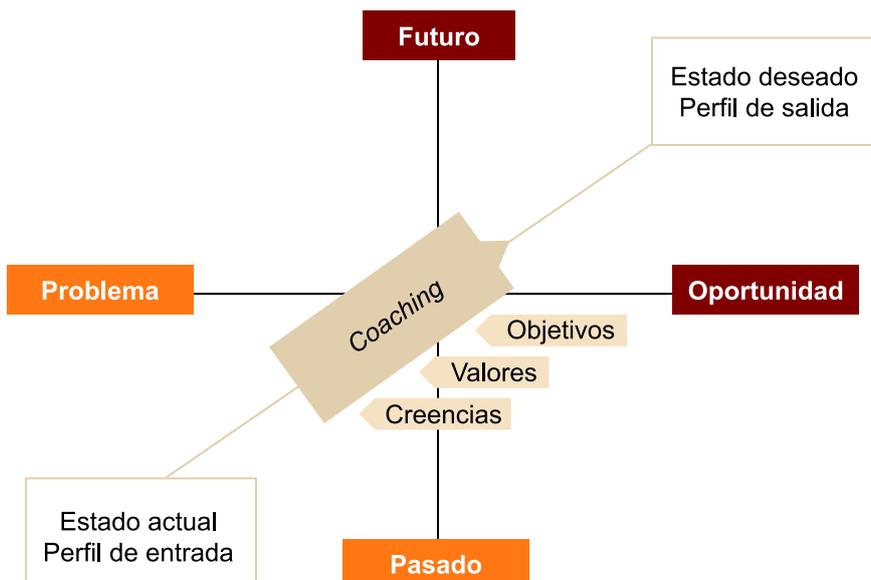
1.1. Propósito

El propósito de esta asignatura es proporcionar a los alumnos del máster un programa de *executive coaching* que les facilite el análisis de su estado competencial a la hora de iniciarlos y ayudarles en el desarrollo de las competencias necesarias para lograr el perfil competencial de salida que se espera de su participación en el máster.

Este programa de *coaching* es un proceso de aprendizaje que tiene como propósito hacer llegar a sus objetivos a todos y cada uno de los participantes, y por tanto crecer desde su perfil competencial de entrada (PCE) al inicio del programa hasta donde quieren llegar, el perfil competencial de salida (PCS), al final del programa. Es decir, el programa ayuda a que cada uno se diseñe su propio escenario de futuro.

Este proceso de *coaching* que acompaña a cada participante en el desarrollo del posgrado o máster exige –y a la vez ayuda a esto– que cada uno de manera individualizada tome conciencia de su punto de partida, de la realidad que le rodea, de sus recursos internos y externos y del escenario competencial que desea para su futuro profesional.

Figura 1. Cuadro sinóptico de los elementos que intervienen en un proceso de acompañamiento de *coaching*



1.2. Objetivos

Al finalizar este módulo, el alumno deberá ser capaz de conseguir los objetivos siguientes.

- 1) **Diagnosticar el perfil competencial de entrada** (PCE) del participante en el posgrado o máster respecto al perfil competencial de salida (PCS) o de referencia.
- 2) **Identificar los *gaps*** competenciales significativos (diferencia entre el nivel poseído y el deseado).
- 3) **Diseñar** el escenario personal de futuro en las competencias objeto del posgrado o máster.
- 4) **Definir** lo que cada participante de manera individualizada considera que es su objetivo profesional hacia estas competencias concretas.
- 5) **Identificar las oportunidades**, los juicios y creencias personales que dificultan o ayudan a cada participante en el diseño de su escenario de futuro.
- 6) **Evaluar el perfil competencial de salida** (PCS) de cada participante del posgrado o máster, de tal manera que pueda observar el progreso competencial que ha llevado a cabo debido a su participación en el programa formativo.

1.3. Fases del proceso del *executive coaching*

El programa de *coaching* permite una intervención particularizada con cada participante, de tal modo que este se vea guiado en todo momento y apoyado en la elaboración de sus objetivos, así como en la búsqueda de los recursos necesarios para su logro.

La fase inicial del proceso es clave, ya que en la misma el participante toma conciencia de su situación competencial de entrada (PCE) y del *gap* o diferencia que hay entre esta situación inicial y la situación deseada al finalizar el posgrado o máster (PCS).

Las fases intermedias del proceso tienen como objetivo acompañar de manera individualizada a cada participante en:

- El diseño de su escenario de futuro.
- La elaboración de un plan de acción.
- El seguimiento y control de la ejecución del plan de acción.

En estas fases intermedias, cada participante ha de:

- Plantearse y elaborar objetivos de futuro.
- Tomar conciencia de los esfuerzos que debe llevar a cabo para el logro de sus objetivos competenciales.
- Plasmear estos esfuerzos y progresos en evidencias que permitan “visualizar” el progreso competencial a lo largo de todo el proceso de *coaching*.

Figura 2



La fase final tiene como objetivo permitir a cada participante:

- Evaluar su perfil competencial de salida (PCS).
- Constatar el progreso total llevado a cabo a lo largo de todo el periodo formativo.

Se trata de una fase de análisis de todo el proceso, y de reflexión y constatación del compromiso que cada participante ha tenido con su proyecto personal y profesional. Finalmente, es una fase de visualización del progreso efectuado y de los resultados obtenidos.

1.4. Dinámica del proceso del *executive coaching*

Como metodología de trabajo, proponemos que cada participante haga un análisis reflexivo y profundo de lo que sucede en su realidad actual por medio de:

- Un diagnóstico de su perfil competencial actual (PCE).
- Un conjunto de actividades que ayuden a resolver los *gaps* competenciales de su perfil.

- Una evaluación de su perfil competencial de salida (PCS) que evidencie su evolución.

Todo el proceso se establecerá mediante actividades individuales entre el *coach* y el participante, en las que se trabajarán los aspectos que mejoren su ejecución, así como todas aquellas situaciones que dificulten su desarrollo competencial.

El objetivo de esta metodología es, a partir de los recursos personales de cada participante, poner en marcha un plan de acción que le permita desarrollar su potencial y adecuarlo a las exigencias del perfil profesional deseado.

Por tanto, es necesario que el participante piense, reflexione y actúe. Con la ayuda del *coach*, es necesario que se enfrente a su situación de entrada (PCE) y se responsabilice de todo su proceso de desarrollo competencial hacia el PCS.

1) Diagnóstico del perfil de entrada: se define el perfil de inicio del participante referido a las funciones del perfil profesional idóneo (PPI) o perfil de salida de nuestro sistema SED.

2) Diseño del escenario de futuro: establecimiento de nuestro escenario de futuro y sus líneas estratégicas.

3) Validación del escenario: identificación de los recursos y obstáculos internos, valores, creencias y paradigmas limitantes.

4) Plan de acción: elaboración de una agenda de actividad (AC) para el desarrollo del perfil competencial.

5) Plan de seguimiento: identificación de las evidencias que permiten controlar el plan de acción y observar el progreso.

6) Diagnóstico del perfil de salida: mediante el SED, se vuelven a evaluar los niveles de competencias profesionales para evidenciar el progreso.

Ámbitos de interacción

a) Foro de dudas: destinado a reunir todas las dudas de los participantes a lo largo del desarrollo del proceso de *coaching*.

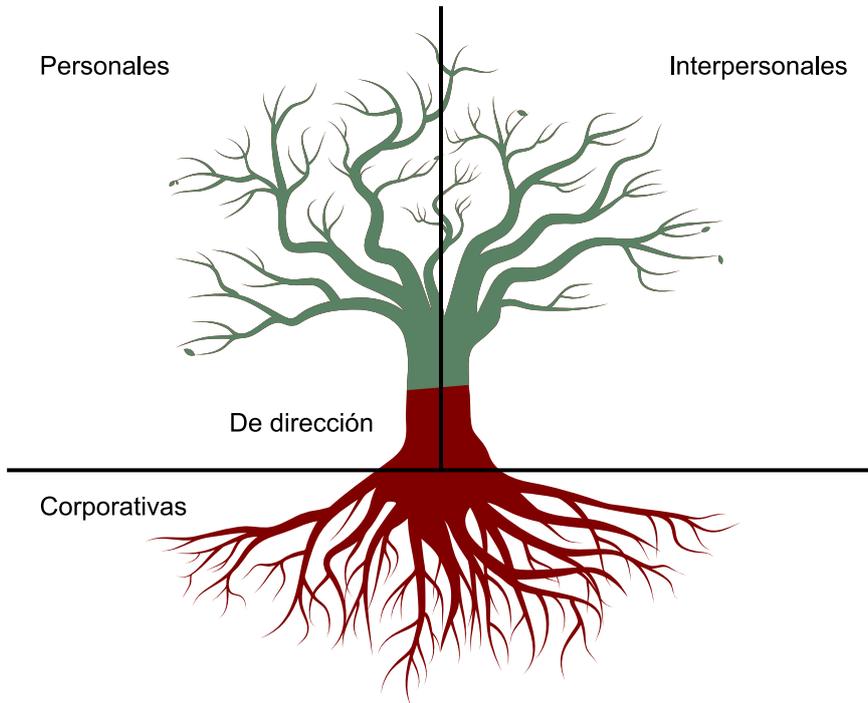
b) Debates: los participantes pueden ampliar y compartir informaciones y opiniones sobre cada competencia.

1.5. Árbol de competencias

Se definirá previamente el PPI desglosándolo por:

- Áreas de competencia.
- Competencias incluidas en cada área.

Figura 3. Árbol de competencias del MBA



1) Competencias estratégicas:

- Gestión del cambio.
- Estrategia.
- Orientación al cliente.

2) Competencias ejecutivas:

- Liderazgo.
- Trabajo en equipo.
- Negociación.
- Toma de decisiones.

3) Competencias de gestión personal:

- Gestión del tiempo.
- Creatividad emprendedora.

4) Competencias interpersonales:

- Comunicación.
- Gestión de conflictos.
- Inteligencia emocional.

1.6. Evidencias o pruebas del progreso

El proceso de *executive coaching* permite la interacción entre el *coach* y el participante con los propósitos siguientes.

1) **Primer nivel de evidencia:** identificar los **paradigmas limitantes**, que son los principales obstáculos que el participante ha de identificar y salvar para iniciar el progreso.

2) **Segundo nivel de evidencia:** desarrollar todos los aspectos que mejoren el rendimiento en el ámbito profesional, tanto en las competencias profesionales como en las interpersonales. Por ejemplo:

- Escenario competencial futuro.
- Objetivos competenciales.
- Prácticas o hábitos consolidados.

3) **Tercer nivel de evidencia:** visualizar el PCS mediante el cual el participante puede comprobar su estado de excelencia competencial final.

Este proceso de *coaching* permite, por tanto, que cada participante pueda profundizar y reflexionar sobre sus objetivos profesionales y observar el progreso obtenido como consecuencia de su participación en el programa formativo.



1.7. Resultado del progreso: informe de evaluación final (PCS)

Tanto para el diagnóstico inicial (PCE) como para la evaluación final (PCS), el participante deberá elegir de su entorno profesional y personal a tres personas que puedan participar en su evaluación. Es recomendable que estas personas hayan interactuado con él en diferentes ámbitos, de tal modo que puedan emitir una opinión fundada. También es aconsejable que sean las mismas personas las que participen tanto en la etapa inicial como en la final.

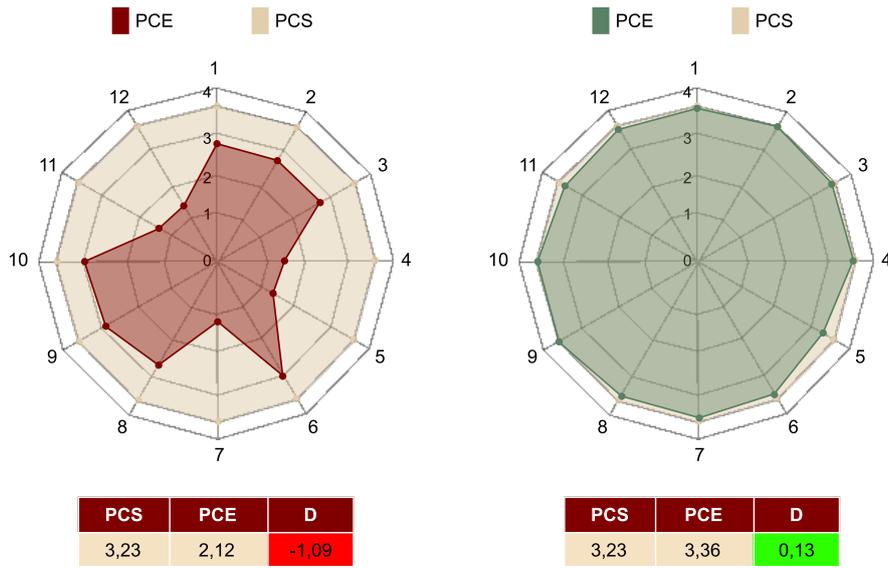
En este proceso de evaluación, la dinámica será la siguiente:

- El participante hará su autoevaluación.
- Una de las personas hará las funciones de jefe.
- Otra de colaborador.
- Y la tercera, de colateral.

Si por las circunstancias que sean las personas elegidas no son del ámbito profesional, sino del personal, sí sería clave que estas participaran en la evaluación desde la mayor neutralidad posible.

La clave del proceso es que el participante **logre progresar** y **visualice** este progreso.

Figura 4. Participante al inicio del programa (izquierda) y al final del programa (derecha)



2. Guía técnica del *executive coaching*

2.1. El *coaching*

2.1.1. Introducción

En un entorno cambiante como la sociedad en la que nos desarrollamos predomina la necesidad de ser competitivos, es decir, diferenciarnos del resto de la oferta que interactúa en el mismo mercado.

Esta es una de las razones que justifican la aparición de técnicas que venden la novedad como marca y favorecen que proliferen en el mercado las terminaciones anglosajonas *-ing*, el gerundio de siempre, que venden servicios supuestamente novedosos.

El *coaching* no ha sido ajeno a este proceso y en el mercado proliferan multitud de nombres que pretenden diferenciar el producto, como por ejemplo *coaching* relacional, *coaching* proactivo, *coaching* superador, *co-coaching*, *coaching* motivador y un largo etcétera. Con el ánimo de clarificar, es importante comentar que la disciplina es una, el *coaching*, y la variedad de nombres corresponde a un interés particular en diferenciarse en el mercado. Utilizando una metáfora, el *coaching* tiene apellidos, pero continúa siendo *coaching*.

2.1.2. Definición de *coaching*

El *coaching* se define como un proceso de aprendizaje reflexivo que cuenta con una metodología de desarrollo personal y que se lleva a cabo entre un profesional¹ y una persona² que busca conseguir unas metas personales y/o profesionales.

Así pues, su principal objetivo es generar un cambio en la persona que le permita conseguir un reto personal o profesional.

De la definición, se puede concluir que el *coaching* es un proceso de aprendizaje y de progreso que cuenta con las **características** siguientes:

1) Se concreta un punto de partida, el **estado actual**, que la persona quiere mejorar. Este estado puede ser consecuencia de un problema o de la detección de una oportunidad de mejora o desarrollo profesional.

⁽¹⁾ Recibe el nombre de *coach*.

⁽²⁾ Recibe el nombre de *coaché*.

Web de interés

Se puede consultar un gran abanico de definiciones sobre *coaching* en el enlace siguiente: <http://blogdelcoach.com/coaching/#sthash.JOVv1dcc.dpbs>.

2) La **persona, coaché**, es el verdadero protagonista de esta historia, razón por la cual es preciso contar con su implicación y conseguir que **se responsabilice de las decisiones** que lo acercan o lo alejan de su objetivo. Este objetivo se deberá definir concretar, temporizar, medir y evidenciar.

3) El *coaché* trabaja en **dos líneas espaciotemporales**, de pasado a futuro, y en dos direcciones, para acercarse a un objetivo (una oportunidad de mejora) o para alejarse de un problema actual o futuro.

4) Es una **actividad concreta**: la atención se centra en conductas susceptibles de mejora y en los aspectos objetivos y descriptivos del desempeño profesional y/o personal. La actividad debe ser descrita de manera precisa y teniendo como referencia el entorno del *coaché*. Con esto, se permite el diseño de un plan de acción de mejora.

5) Es una **actividad interactiva**: durante el proceso de *coaching*, se intercambia información con la total implicación de las dos partes, *coach* y *coaché*.

6) Hay una **responsabilidad compartida**: tanto el *coach* como el *coaché* comparten la responsabilidad de trabajar juntos hacia la mejora y la consecución de los objetivos del *coaché*.

7) Tiene una **forma específica de “hacer”**. Esta forma está determinada por dos factores primordiales: la meta del proceso, claramente definida, y el flujo de la interacción, que se puede focalizar en aspectos específicos del seguimiento del proceso.

8) La relación se fundamenta en el **respeto** y la **confidencialidad**: el proceso que utiliza este modelo se establece mediante el respeto a las personas, su forma particular de entender el mundo y la confidencialidad de la información intercambiada.

9) Resultados: *el coaching* es un proceso **orientado a resultados** y tiene como objetivo la mejora continua del desempeño, ya sea individual o grupal.

10) Se pretenden evidencias: los **resultados** del proceso de *coaching* tienen que estar fundamentados en **evidencias** que sirvan al *coaché* para verificar y constatar que ha conseguido lo que se ha propuesto.

Así pues, el *coaching* cuenta con una metodología asentada en los procesos de aprendizaje de la persona y que actúa como catalizador del desarrollo de los individuos, tanto en un ámbito profesional como personal.

Catalizador

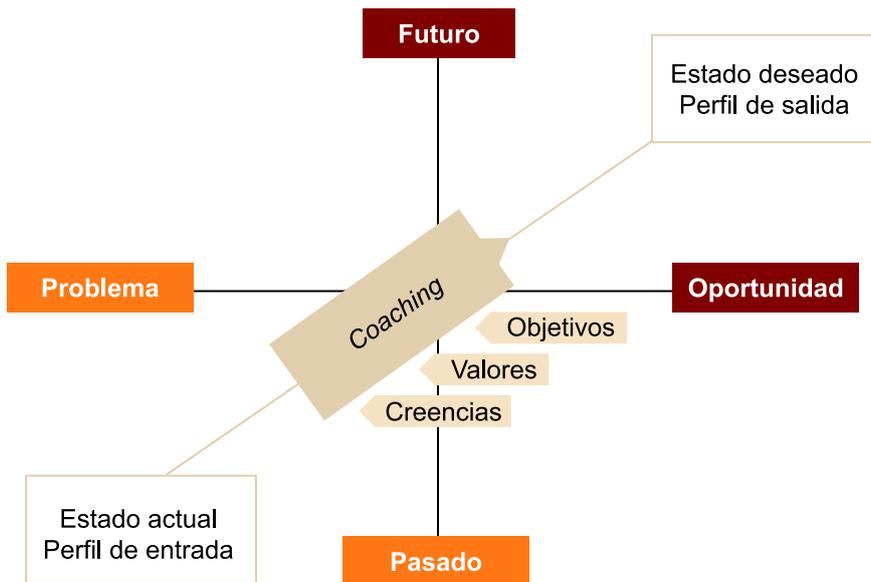
Según el diccionario de la RAE, “Dícese de la sustancia que modifica la velocidad de una reacción química sin aparecer en los productos finales de la reacción”. En el contexto del lenguaje común, define un suceso que resuelve una situación que se encuentra encallada

en su desarrollo. Aun así, podemos hablar de fuerza o de voluntad catalizadora dispar o divergente.

Los **beneficios** de un proceso de *coaching* son los siguientes:

- Mejora el rendimiento de las personas en el ejercicio de sus funciones profesionales.
- Desarrolla el potencial de las personas, generando opciones para situarlas en lugares en los que tengan un mejor desarrollo profesional o un puesto con mayor responsabilidad.
- Mejora las relaciones interpersonales. Durante el proceso de *coaching*, se adquieren herramientas que mejoran nuestro sistema de comunicación y las relaciones con el equipo.
- Fomenta el autoliderazgo y liderazgo efectivo en las relaciones con los demás.
- Facilita la motivación y el entusiasmo en las personas al definir acciones concretas que las sitúen en la dirección de su desarrollo profesional.
- Aumenta la implicación y el compromiso de las personas ante los proyectos de los que se responsabilizan.
- Produce un incremento en valores personales y corporativos y los alinea hacia un objetivo común.
- Fortalece el clima laboral, que se vuelve más cálido, amigable, participativo y fiable. Se fortalece de esta manera la participación creativa en el equipo de trabajo.
- Refuerza la autoestima de las personas y la autoconfianza en sí mismas.

Figura 1. Cuadro sinóptico de los elementos que intervienen en un proceso de acompañamiento de *coaching*



2.2. Tipos de *coaching*

Al margen de la variedad de definiciones que nos podemos encontrar, sí que tenemos que aclarar que el *coaching* se puede desarrollar en ámbitos profesionales, escenarios o contextos diferentes.

Si se combinan los ámbitos de aplicación con el número de personas que participan en un proceso de *coaching*, encontramos que hay cuatro tipologías, tal y como se puede apreciar en la tabla siguiente:

Tabla 1. Tipología de *coaching* según el ámbito de aplicación y el número de participantes

		Ámbito aplicación	
		Personal	Laboral
Número de personas	Individual	<i>Coaching personal o life</i>	<i>Coaching ejecutivo o profesional</i>
	Grupal	<i>Coaching de pareja</i>	<i>Coaching de equipo</i>

En función del medio que establecemos para mantener la relación entre el *coach* y el *coaché*, podemos encontrarnos con: ·

- *Coaching* presencial.
- *Coaching* telefónico.
- *Coaching* en línea.
- *Coaching blended*.

2.2.1. Coaching ejecutivo o executive coaching

Como ya hemos visto la metodología del *coaching* favorece que se pueda trabajar en todos los ámbitos, pero ha sido en el seno de las organizaciones donde ha tenido una mejor acogida.

Cuando se habla de *coaching* ejecutivo, este se orienta hacia todos los colectivos de una empresa: directivos, mandos intermedios o personas con alto potencial. Estos últimos son el futuro en una organización, al disponer del potencial necesario para poder asumir con éxito puestos de trabajo con mucha responsabilidad. De este modo, resulta un colectivo en el que invertir con garantía.

En todos los colectivos de la empresa, es posible mejorar o agilizar los procesos que ya están aplicando, para conseguir una mayor eficacia en la obtención de resultados.

El *coaching* como proceso de transformación y formación tiene unos costes que han de revertir en las organizaciones como inversión. Las razones que fundamentan la inversión en el desarrollo de un programa de *coaching* ejecutivo son:

- El deseo de **mejora en la ejecución** de la tarea profesional encomendada o futuras tareas, en la que se evidencia la necesidad de una mejora de las competencias personales, sociales o corporativas.
- La necesidad de aumentar el sentimiento de **seguridad psicológica** en un colectivo con alto nivel de estrés producido por la imposibilidad de controlar todas las decisiones y conflictos que se plantean en la empresa.
- **Reducir el nivel de conflictos.** El desgaste profesional que se produce en los entornos profesionales favorece la aparición de conflictos interpersonales. Estos conflictos tienen un coste elevado para la organización y para las personas. Tomar conciencia de los intereses de todas las partes y actuar en consecuencia, con responsabilidad y honestidad, reduce los conflictos.
- El estrés del día a día en una organización genera situaciones en las que la emoción supera a la razón y se generan bloqueos mentales. Un **proceso de racionalización y análisis** ayuda a menguar sus efectos y mejorar la ejecución profesional.
- **Racionalización del miedo al cambio.** El miedo es un elemento recurrente en el desarrollo de las personas y que actúa en contra de estas y sus relaciones con la organización. Mediante el *coaching*, se puede mantener controlada esta emoción a lo largo del tiempo para mejorar nuestros resultados profesionales.

- En general, se puede aplicar el *coaching* ejecutivo en todos aquellos temas relacionados con el **rendimiento insuficiente** del trabajador.

2.3. Origen del concepto *coach*. Escuelas y marcos teóricos

2.3.1. Origen del concepto

Parece que la palabra *coach* no tiene su origen en la lengua inglesa, tal y como podríamos esperar, sino en el húngaro.

Según L. Ravier, la historia indica que en torno a los siglos XV y XVI, como consecuencia de las rutas de transporte que iban a Budapest, la ciudad de Kocs se convirtió en parada obligatoria para el descanso de los viajeros. En esta ciudad se hizo popular el carruaje de Kocs, o *Kocsi szekér*, por ser el único que disponía de un sistema de suspensión que hacía más agradable el trayecto a los viajeros. A partir de aquí, *Kocsi* pasó al alemán como *kutsche*, al italiano como *cocchio* y al español como *coche*.



Originariamente, el término pasa a Inglaterra para denominar el carruaje pero en 1850 lo podemos localizar también haciendo referencia al entrenador de tipo académico, figura originaria de las universidades inglesas. Posteriormente, también es utilizado refiriéndose al *coach* deportivo.

Hasta 1980 no se habla de *coaching* como profesión, con formación y credenciales específicas y que responde a las necesidades concretas de desarrollo profesional de las personas en el seno de las organizaciones.

Así pues, resulta verosímil que algunos *coach* utilicen la metáfora del coche para explicar el proceso de *coaching*, acompañar a la persona en su trayecto hasta su destino.

2.3.2. Escuelas y marcos teóricos

No se puede decir que haya una separación clara entre las diferentes escuelas que proporcionan el marco teórico sobre el cual actúa el *coaching*. En la actualidad, las escuelas coexisten y se retroalimentan y en la práctica sus diferencias están más fundamentadas en las explicaciones teóricas que justifiquen su forma de hacer que en la diferencia en los resultados obtenidos.

Actualmente, encontramos tres grandes escuelas que se identifican de manera geográfica, pese a que su influencia es mundial:

1) **La escuela norteamericana.** Su fundador, Thomas Leonard, fue el pionero del desarrollo del *coaching* profesional o ejecutivo en el mundo. Leonard creó las primeras asociaciones de *coaching*: la International Coach Federation (ICF) y la International Association of Coaching (IC). Fue el fundador de la University of Graduate School of Coaching.

El estilo americano se caracteriza por una cultura práctica y ejecutiva y concentra sus esfuerzos en aumentar la autoestima, a la vez que desafía a sus clientes a pasar a la acción, a ofrecer lo mejor de sí mismos. Sus críticos indican que a su estilo le falta profundidad para conseguir cambios profundos.

2) **La escuela europea.** Se consolidó en las figuras de Timothy Gallwey y John Whitmore. Sus inicios se establecen en el sistema de Gallwey denominado juego interior (*the inner game*). A él tenemos que agradecer la frase: “Siempre hay un juego interior en tu mente, no importa qué es lo que está sucediendo en el juego exterior”. Cuando más conscientes seamos del juego interior –el miedo y la desconfianza actúan en el ámbito mental–, más posibilidades hay de ganarle al exterior.

John Whitmore se inicia con la metodología del juego interior, pero la fuerte influencia que ejerce en él la psicología humanista hace que diseñe y consolide una nueva metodología en torno a 1980. Esta nueva línea de trabajo se fundamenta en liberar el potencial de las personas para conseguir el máximo de su rendimiento y, para esto, utiliza el conocido modelo GROW (*Goal, Reality, Options, 4W*).

3) **La escuela chilena u ontológica,** formada por Fernando Flores, Rafael Echevarría y Julio Olalla. Es una de las escuelas con más presencia en el Estado español. Se fundamenta en las ideas y trabajos de Fernando Flores, que fueron reunidos y desarrollados por Rafael Echevarría en su libro *Ontología del lenguaje* (1994). Los dos representantes aplicaron sus conocimientos y descubrimientos a los principios de liderazgo durante la década de los ochenta.

El núcleo de la teoría ontológica es enseñar a las personas a ser observadores diferentes de su realidad. Cuando observamos de manera diferente, encontramos aspectos que no hemos considerado y tenemos opciones para actuar de modo distinto para ganar en eficiencia y conocimiento.

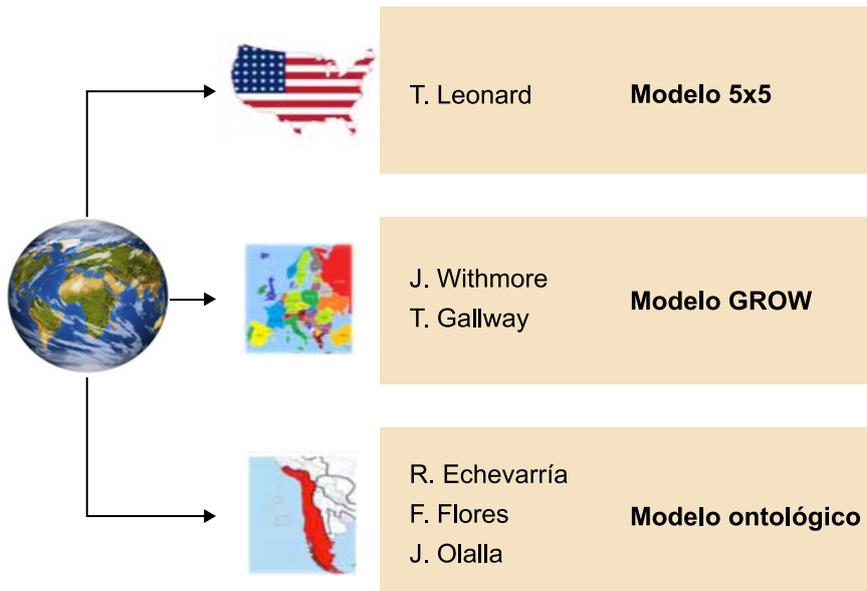
Lectura complementaria

Se puede consultar una entrevista con Rafael de Echevarría en: “Rafael Echeverría: Networks of Conversations”.



Explicación por Rafael de Echevarría de lo que es el coaching ontológico.

Figura 5. Cuadro sinóptico de las diferentes escuelas de *coaching*



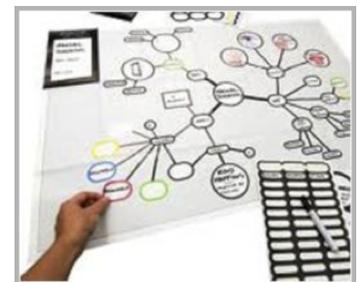
2.4. Diseñad vuestro futuro y explorad opciones para conseguirlo

Todo proceso de desarrollo requiere una serie de acciones dirigidas a conseguir un determinado objetivo.

Para dar sentido a este plan de acción, os aconsejamos que utilizéis el cuadro de referencia que se presenta en la tabla siguiente para conceptualizar vuestro mapa de desarrollo profesional.

Tabla 2. Resumen de un plan de acción de *executive coaching*

Plan de acción	Acciones	Consideraciones
1. Concreta tu realidad.	Explora tu situación real.	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué es lo que tienes y deseas mantener? • ¿Qué tienes y deseas evitar? • ¿Qué es lo que no tienes y deseas conseguir? • ¿Qué es lo que no tienes y deseas evitar? • ¿Qué te impide conseguir lo que quieres? • ¿Con qué recursos cuentas?
2. Define objetivos.	Establece las metas.	Utiliza los criterios SMART para definir las metas.
3. Alternativas posibles.	Establece y prioriza las opciones que te permitan conseguir tu/s objetivo/s.	Valora los pros y contras de las posibles alternativas. Considera la ecología de cada una de las acciones, es decir, las repercusiones en tu entorno profesional, familiar y personal.



El concepto mapa se utiliza de manera simbólica y hace alusión al itinerario de acción fruto de la autorreflexión que nos permite tomar decisiones de entre todas las opciones.

Plan de acción	Acciones	Consideraciones
4. Tu compromiso para la acción.	Tomar las decisiones y comprometerse para la acción.	Concretar las fechas y establecer criterios e indicadores que te permitan obtener información del grado de consecución de los objetivos.
5. Evaluación.	Establecer las pautas de seguimiento y valorar los resultados como información para conseguir tus objetivos.	Valorar la información obtenida mediante las evidencias, de tal modo que te indique: <ul style="list-style-type: none"> • Si has conseguido tus objetivos. • Acciones para acercarte a tus objetivos. • Reformular objetivos.

2.4.1. Cómo definir los objetivos

Uno de los recursos esenciales para conseguir el éxito profesional es la correcta definición de los objetivos. Cuando un objetivo está correctamente formulado, resulta un referente apropiado que orienta nuestras acciones al mismo tiempo que actúa como elemento motivador. Así pues, los objetivos son un punto estratégico que hay que trabajar para favorecer el desarrollo profesional orientado a conseguir resultados.

La correcta formulación de objetivos no es una cuestión fácil, aun cuando lo pudiera parecer. Presenta cierta dificultad y nuestra eficacia depende de la correcta definición de estos objetivos, ya que nos permiten enfocar nuestra energía y recursos en la dirección adecuada y nos motivan para salvar los obstáculos que puedan surgir y/o planificar acciones de corrección para conseguirlos.

El esfuerzo que se debe llevar a cabo en la concreción de nuestros objetivos se encuentra recompensado por los beneficios que se obtienen para enfocar nuestro comportamiento, y son los siguientes.

1) **Centrarse en aquellos aspectos relevantes para alcanzar los objetivos.** Se hace una gestión óptima del tiempo y se establecen las prioridades para evitar la dispersión y la utilización de recursos innecesarios.

2) **Aumenta la probabilidad de obtener los que deseamos.** Tener definido un objetivo no es garantía de conseguirlo, pero sí aumentan las probabilidades de atraparlo al dirigir nuestra atención sobre el mismo.

En este sentido, y según Gail Matthews, profesor de psicología en la Universidad Dominicana de California, las personas que escriben sus objetivos y comparten sus progresos con una persona de referencia y responsable tienen un 33% más de posibilidades de alcanzar sus metas que aquellas personas que no lo hacen. En palabras de Matthews:

Lectura complementaria

Si os interesa, podéis consultar el estudio de Gail Matthews: "Goals Research Summary".

“Mi estudio proporciona evidencia empírica de la efectividad de tres herramientas de *coaching*: la responsabilidad, el compromiso y la concreción por escrito de los objetivos”.

3) Es una forma de **mirar al futuro** con un **propósito optimista** que **minimiza o elimina las barreras mentales**, como son el miedo, la pereza y la inseguridad, y aumenta la autoconfianza en nuestras capacidades para obtener nuestras metas.

4) Cuando **sabemos lo que queremos y lo expresamos de manera correcta** ofrecemos una imagen más coherente con lo que perseguimos y **resulta más fácil que nos ayuden**.

5) **Da sentido global a nuestras acciones**, y esto nos hace sentir satisfacción al percibir y evidenciar los avances.

Los aspectos sobre los cuales se circunscriben los objetivos del *executive coaching* hacen referencia a aspectos susceptibles de mejora en el desarrollo las competencias directivas en los profesionales, tanto en los ámbitos emocionales o técnicos como en el desempeño de sus funciones.

Se tiene que dejar evidencia por escrito de los objetivos que se desean. Este simple ejercicio permite describir de manera clara lo que se pretende y los recursos e implicaciones que se precisan para conseguirlo. Redactar los objetivos es una manera de concretar los conceptos de tal modo que permite mantener en nuestro pensamiento lo que queremos de una manera concreta y tangible.

El objetivo no deja de ser la imagen de un sueño, que deseamos y en el que al profundizar podemos distinguir entre su objetivo final y sus objetivos intermedios o metas de desempeño o desarrollo.

2.4.2. Recomendaciones para definir los objetivos

Tal y como hemos estado comentando, una correcta definición de los objetivos debería cumplir con los requisitos siguientes:

1) **Expresar en positivo el objetivo**. Si definimos nuestro objetivo de manera positiva, centramos nuestro pensamiento en esta acción concreta. Nuestro cerebro no entiende en negativo si lo forzamos a pensar en objetivos redactados en negativo, como por ejemplo:

“No quiero tener miedo en las presentaciones en público.”

Nuestro cerebro se centra en la realidad del concepto “tener miedo” y cualquier pensamiento y emoción se vinculará al sentimiento de miedo al planificar acciones para evitarlo.

Por el contrario, y siguiendo el mismo ejemplo, si formulamos nuestro objetivo:

“Quiero tener seguridad en las presentaciones en público.”

Todas las acciones se planificarán teniendo en mente el concepto seguridad y orientamos nuestro pensamiento a conseguirla. Algunas preguntas que nos pueden ayudar:

- ¿Qué es lo que quieres?
- ¿Qué quieres en lugar de lo que tienes?
- ¿Qué preferirías tener?

2) Expresar de manera específica el objetivo. Hay que concretar el resultado final. Siguiendo con nuestro ejemplo:

“Quiero tener seguridad en las presentaciones en público.”

Se puede plantear de manera más específica así:

“Quiero expresar mis ideas y conceptos en público de modo que las personas me vean relajado, con un discurso fluido y en tono tranquilo.”

El nivel de concreción con el que se ha definido el anterior objetivo nos permite dirigir el curso de las acciones posteriores.

Algunas preguntas que os pueden ayudar a especificar de manera concreta vuestro objetivo son las siguientes:

- ¿Qué es lo que quieres exactamente?
- ¿Cómo lo puedes describir con la mayor precisión?
- ¿Qué verás exactamente cuando lo consigas?
- ¿Qué sentirás exactamente cuando lo consigas?
- ¿Cuánto tiempo precisas para conseguirlo?
- ¿Para cuándo quieres conseguirlo?

3) Definir y concretar la evidencia que os sirva para constatar que habéis conseguido vuestras metas y objetivos. Tenéis que definir cuál será el indicador que os informe del momento en el que hayáis conseguido el objetivo o de la situación en la que se encuentre vuestro objetivo.

Siguiendo con nuestro ejemplo, una manera de concretar la evidencia podría ser:

“Cuando vea que las personas me miran y atienden durante la presentación, cuando sienta que mi expresión corporal es relajada, y cuando escuche sus preguntas porque he captado su interés.”

Algunas preguntas que os pueden ayudar:

4) Organizar los recursos precisos para pasar de vuestro estado actual a vuestro estado deseado. En este momento es preciso concretar y listar aquello de lo que ya disponemos, pero también se deberá hacer una valoración de todos los recursos necesarios para conseguir alcanzar nuestro objetivo.

Nos puede ayudar hacernos preguntas del estilo:

- ¿Con qué recursos cuento que me puedan ser de ayuda para conseguir este objetivo?
- ¿Qué recursos precisaría para alcanzar los objetivos definidos?

5) Mantener una actitud proactiva y de autoliderazgo durante el proceso. Es preciso ser consciente de que nosotros somos los responsables de alcanzar los objetivos y que el éxito del plan dependerá de la forma en que lideremos este plan de trabajo.

Nos puede ayudar hacernos preguntas del tipo:

- ¿Qué harás para conseguir ese objetivo?
- ¿Qué harás para que otras personas te ayuden, qué les puedes ofrecer?
- ¿Cuánto controlas el objetivo, y qué vas a hacer para aumentar este control?

6) Valorar las consecuencias derivadas de alcanzar nuestros objetivos. Aquí se trata de valorar tanto los beneficios como los costes de conseguir los objetivos y la repercusión que estos pueden tener en nuestro entorno social, profesional, familiar y personal. Es aconsejable hacernos preguntas del tipo:

- ¿Cuál será el coste en tiempo, dinero y esfuerzo, y valdrá la pena?
- ¿Qué opinará tu entorno?
- ¿A qué tendrás que renunciar para conseguir el objetivo?
- ¿Cómo afectará a tu día a día conseguir este objetivo, qué pensará tu entorno más directo?

7) Diseñar el plan de acción (PA). Una vez habéis considerado todos los aspectos anteriormente mencionados, llega la hora de concretar el plan de acción por escrito, de tal manera que permita constatar la evolución del proceso y de las diferentes acciones.

Recursos

El concepto de recursos se entiende de manera genérica y se encuentra englobado tanto por los recursos materiales o personas que nos puedan ayudar como por los recursos interpersonales, propios del sujeto.

Al margen de estas indicaciones, no tenemos que olvidar que los objetivos bien definidos han de cumplir con las características siguientes.

- **Medibles:** para saber si hemos alcanzado nuestros objetivos, debemos tener una evidencia métrica que nos permita medirlos.
- **Alcanzables:** si bien los objetivos deben ser retadores, también tenemos que saber que los podemos conseguir.
- **Retadores:** los objetivos deben tener el suficiente elemento motivador que nos impulse a conseguirlos y a comprometernos con los mismos.
- **Temporales:** se ha de establecer unos plazos de tiempo para el seguimiento y la valoración del logro de los objetivos.
- **Específicos:** se ha de ser concreto en la definición de los objetivos, y evitar la generalidad y ambigüedad.

Figura 6. Regla de los cinco factores en la definición de un objetivo



2.5. La visión de nuestro mundo: paradigmas, creencias y valores

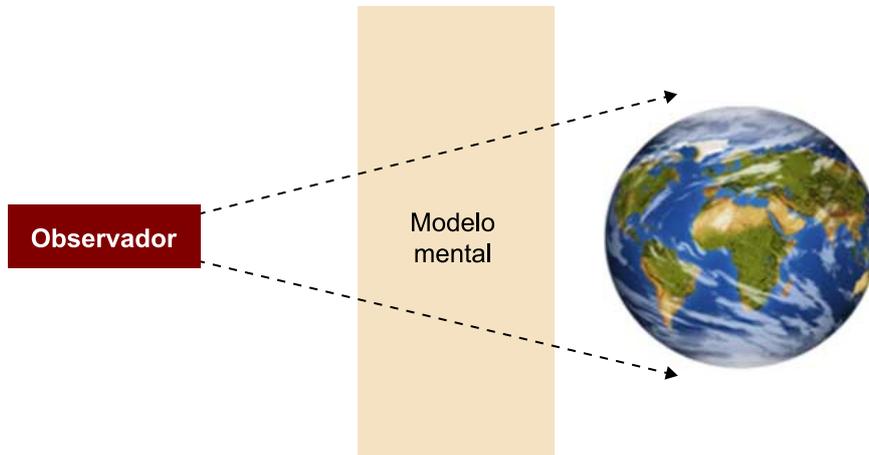
2.5.1. Los paradigmas

Las personas somos básicamente seres interpretativos y racionalizadores, es decir, interpretamos los acontecimientos que nos suceden como la realidad, y racionalizamos nuestro comportamiento según hemos interpretado estos hechos. De esta manera, confundimos la realidad con la interpretación, es decir, nuestro modo de ver, sentir y pensar. Así pues, podemos decir que un paradigma es un filtro automático, un modelo que no sirve para interpretar lo que nos sucede y que es fruto de la costumbre y de nuestras creencias.

Esta manera característica de interpretar los hechos que nos suceden en nuestra vida no es fruto del azar. Desde pequeños, nos encontramos influenciados y sometidos a numerosos impactos fruto de nuestra relación con el entorno y las personas. La relación que establecemos con ellos nos va influenciando de

manera positiva o negativa y, con esto, va modelando nuestra personalidad de tal modo que condiciona nuestro autoconcepto y la forma de interactuar con los otros.

Figura 7. Modelo de relación entre paradigma y realidad



En palabras de Epicteto:

“Lo que en verdad nos espanta y nos desalienta no son los acontecimientos exteriores por sí mismos, sino la manera en que pensamos acerca de ellos.”

2.5.2. Las creencias y su papel en los paradigmas

Una creencia es un atributo de significado o de causa que nos sirve para organizar y explicar los sucesos de nuestro pasado y del presente y que nos sirve para predecir el futuro. Tienen una función esencial: dotar de sentido a nuestros actos para poner en marcha nuestras capacidades y conductas.

Toda persona cuenta con un conjunto de creencias, sistema que se refiere a su identidad y a las competencias que poseemos respecto al mundo que nos rodea en general y, de manera particular, respecto al entorno profesional en el que nos desarrollamos. Se fundamentan en aspectos subjetivos, fruto de nuestra interpretación particular de los hechos, pero que consideramos objetivos. Así pues, se trata de juicios que hemos convertido en generalizaciones sobre nosotros, las personas y el mundo en general.

Basándonos en nuestro sistema de creencias, adjudicamos causas, explicamos hechos y otorgamos significado a nuestro comportamiento; en definitiva, nos dan permiso para actuar.

Podemos dividirlos en tres categorías:

1) **Creencias de significado.** Son juicios que hacen referencia a cómo pensamos que somos nosotros, las personas o el mundo y que dan significado a nuestras experiencias en este entorno. Como ejemplo:

“Todos los jefes te quieren exprimir.”

“Si quieres ser jefe, no puedes ser blando.”

2) **Creencias causa-efecto.** Explican el modo en que funcionamos nosotros, las personas y el mundo. Como ejemplo:

“En esta empresa, solo cuentas cuando tienes un cargo.”

“Como no me ha saludado al entrar a la reunión, es que no le ha gustado mi proyecto.”

3) **Creencias sobre los límites.** Estas creencias dirigen nuestro pensamiento en la forma en que debemos o no debemos comportarnos, lo que podemos o no podemos hacer. Como ejemplo:

“Tengo que ser distante con mi equipo.”

“No puedo decir lo que pienso.”

“Debo ser austero en el trato con mi superior.”

“Debo tener un cargo para que me tengan en consideración en esta organización.”



Resulta interesante el experimento psicosocial llevado a cabo por Robert Rosenthal y Leonord Jacobson en 1968 en una escuela de primaria de California, y el efecto que tenían las expectativas de los profesores en su rendimiento. Se puede consultar un video que explica el experimento en: “El Efecto Pigmalión, profecía autocumplida”.

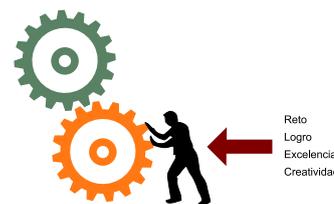
Tabla 3. Resumen de la relación entre creencias, prejuicios, conocimiento y hechos

Categorías	Evidencia ¹	Certeza ²	Duda
Prejuicio/dogma	Escasa	100%	0%
Creencia	Variable	1%-99%	99%-1%
Ciencia/conocimiento	Elevada	50%-100%	50%-0%
Descripción de hechos	Total	100%	0%

1: La evidencia hace referencia a la forma en que se puede constatar mediante los sentidos. Son las pruebas a favor. 2: Certeza: la seguridad que tenemos de que algo sea cierto. Se encuentra íntimamente relacionada con el concepto de duda, con el que forma un continuo: cuanta más certeza, menos duda, y a la inversa.

2.5.3. Los valores

Valorar supone dotar de un significado de importancia a algo. Un valor se encuentra representado por el grado de aprecio para satisfacer una necesidad o proporcionar bienestar. Se encuentran asociados con la valía, el sentido y el deseo, y son considerados la fuente primaria de la motivación interna. Cuando nuestros valores se encuentran satisfechos o correspondidos, se genera una armonía o sintonía entre lo que pensamos, sentimos y hacemos. Si por el contrario no están correspondidos, se genera un sentimiento de insatisfacción que se manifiesta en nuestra forma de hacer.



Toda nuestra vida se encuentra controlada e impregnada con nuestra escala de valores, y en sus raíces, y dando consistencia, se encuentran las creencias. Los valores no son tan conscientes como las creencias, pero resultan más valiosos. Conocer la identidad de nuestros valores nos permite ser conscientes de la dirección en la que están orientadas nuestras conductas. Responden a la pregunta “¿qué es importante para mí?” en un aspecto concreto de la vida laboral, familiar, etc., y es inseparable de la noción de preferencia.

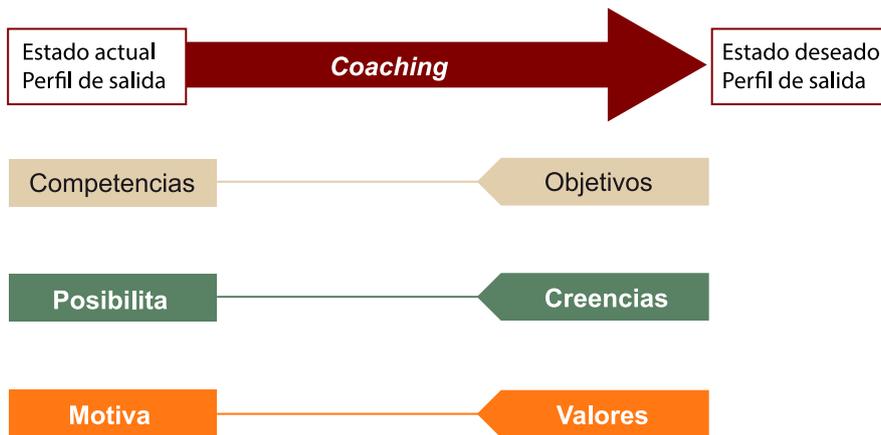
Tabla 4. Listado de posibles valores

Alegría	Ternura	Inteligencia	Placer
Ambición	Transparencia	Intimidad	Respeto
Amistad	Empatía	Justicia	Realización
Altruismo	Esfuerzo	Lealtad	Sensibilidad
Aprendizaje	Fidelidad	Libertad	Sociabilidad
Autodisciplina	Formalidad	Madurez	Solidaridad
Compromiso	Franqueza	Naturalidad	Valentía
Diálogo	Honestidad	Originalidad	Voluntad
Decencia	Honradez	Pasión	
Tolerancia	Igualdad	Perseverancia	

2.6. Resumen

Hasta ahora, hemos podido apreciar cómo los paradigmas encorsetan la visión que tenemos del mundo y ofrecen un modelo mediante el cual lo interpretamos. Se nutren de las creencias, que vamos adquiriendo en la interacción con los otros y con el entorno. En este sistema, los valores se conciben como nominalizaciones de aquello a lo que otorgamos valor y que son el motor básico de nuestro sistema motivacional.

Figura 8. Esquema de la relación de los valores y las creencias en un proceso de *coaching*



3. Actividades

3.1. Diagnóstico del perfil competencial de entrada (PCE)

Enunciado de la actividad 1: evaluación del nivel de entrada

Objetivo

Proporcionar al participante en el MBA información de su estado inicial de competencia (perfil de entrada) respecto al estadio competencial final deseado (perfil de salida).

Premisas

El programa del MBA está integrado por un compendio de contenidos destinados a capacitar profesionalmente a una persona, teniendo como referencia un perfil profesional idóneo (PPI) o perfil de salida. Este PPI estará formado por un conjunto de competencias que le capacitarán para tener comportamientos profesionales eficientes en el desempeño de puestos directivos.

El PPI es, por tanto, el perfil que tiene el MBA como referencia a la hora de seleccionar los contenidos formativos que lo integrarán, así como para diseñar la metodología de aprendizaje que hay que utilizar a lo largo de todo el proceso formativo. Por este motivo, se trata del perfil que tendremos como referencia a la hora de llevar a cabo el diagnóstico de entrada al máster.

Partiendo de estas premisas, el proceso de *coaching* proporcionará esta ayuda que debe permitir a cada participante en el MBA efectuar el “tránsito” desde su estado inicial de competencia (perfil de entrada) hasta el estado final deseado (perfil de salida).

Proceso

a. Diagnosticar el nivel competencial de entrada (PCE) respecto al perfil profesional de salida (PPI).

El proceso de evaluación del nivel de entrada, teniendo como referencia el PPI, requiere en primer lugar identificar las competencias profesionales que lo componen o, lo que es lo mismo, el conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes que le capacitarán para ejercer de manera óptima el conjunto de funciones profesionales propias de un puesto directivo.

La totalidad de competencias que componen el PPI se suelen agrupar siguiendo determinados criterios. Por ejemplo, su perspectiva a corto, medio o largo plazo. También podemos agruparlas por su especificidad o bien por su transversalidad. Cualquier agrupación de estas competencias debe ser operativa para el objetivo que se hace.

En nuestro caso, proponemos una clasificación que nos permitirá elaborar el mapa de competencias del PPI y operativizar nuestra evaluación.

b. Características del mapa de competencias del PPI

Es conveniente que un mapa de competencias tenga las características siguientes.

- Se trata de un mapa que presenta una clasificación por áreas de competencia del perfil profesional idóneo (PPI). En cada una de las áreas que componen el perfil, se agrupan aquellas competencias que tienen proximidad entre sí y, al mismo tiempo, se complementan.
- No es exhaustivo, sino selectivo. No se mencionan todas las habilidades o competencias del perfil, pero sí se detallan las más relevantes en su desempeño real.
- Es funcional y no formal. Describe y clasifica las competencias para la función que cumplen y las actividades que implican y no por criterios más abstractos o formalistas.
- Es aplicado. Relaciona las competencias con las actividades concretas que supone su aplicación en el proceso de dirección.
- Está dirigido al autoconocimiento y la automejora del participante del MBA.
- Apoyar en el proceso de evaluación que proporcionará información relevante para el participante. A partir de esta información, podrá desarrollar aquellas competencias que tenga por debajo del nivel requerido para un desempeño eficiente.
- Intentar responder a una sola pregunta: ¿qué conocimientos, habilidades y actitudes necesitan desarrollar los participantes en el MBA para un buen desempeño directivo?

Figura 9



c. Elaboración del PPI

La definición y descripción del PPI empieza identificando lo general o global para terminar en los comportamientos específicos. También es clave definir los niveles de desempeño idóneos exigibles para cada competencia.

Por tanto, en primer lugar se deberán identificar aquellas áreas de competencia propias de cualquier perfil directivo y que hagan referencia a su alcance estratégico.

1) **Identificación de las áreas de competencia**, entendiendo por área de competencia aquella agrupación de competencias que guardan familiaridad entre sí y que, en conjunto, permiten el desempeño de un bloque de funciones propias de los puestos de trabajo directivos en las organizaciones. Como ejemplo de estas áreas de competencia, podemos señalar las siguientes.

- **Competencias estratégicas (corporativas):** conjunto de competencias que tienen como horizonte el medio y largo plazo. Son necesarias para vincular la misión de la organización o servicio a largo plazo, establecer metas, planificar la actividad para conseguirlas y gestionar los cambios necesarios para adaptarse al entorno.
- **Competencias ejecutivas (transversales):** conjunto de competencias que tienen como horizonte el corto y medio plazo. Son claves para la ejecución de los planes de actividad de la organización, servicio, área, etc. en el día a día con el equipo de personas.
- **Competencias interpersonales (de relación):** conjunto de competencias que tienen como objetivo conseguir la colaboración tanto interna como externa a la organización. Son imprescindibles a la hora de interactuar con los colaboradores y clientes.
- **Competencias de gestión personales:** conjunto de competencias que tienen como objetivo conseguir los mejores niveles de eficiencia en nuestro actuar del día a día. Son imprescindibles para optimizar nuestro tiempo y autocontrolar nuestra emocionalidad.

- **Competencias técnicas o específicas:** conjunto de competencias que tienen como objetivo ejecutar las actividades propias de la especialización de nuestro puesto de trabajo. Son imprescindibles para obtener una especialización en un lugar (de finanzas, marketing, etc.).

Una vez definidas estas áreas de competencia exigibles para el ejercicio de las funciones propias del puesto de trabajo, nos permitirá el diseño del perfil profesional idóneo (PPI) objetivo del MBA.

2) Desglosar las competencias que integran cada una de las áreas de competencia, entendiendo por competencia aquel conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes necesarias para producir un comportamiento eficiente en una situación profesional determinada.

El PPI del MBA está integrado por:

a) Competencias estratégicas.

- Gestión del cambio.
- Estrategia.
- Orientación al cliente.

b) Competencias ejecutivas.

- Liderazgo.
- Trabajo en equipo.
- Negociación.
- Toma de decisiones.

c) Competencias de gestión personal.

- Gestión del tiempo.
- Creatividad emprendedora.

d) Competencias interpersonales.

- Comunicación.
- Gestión de conflictos.
- Inteligencia emocional.

3) Definición de los comportamientos profesionales en los que se expresa cada una de las competencias. Hay que tener presente que estos comportamientos deben ser observables y representativos de la competencia.

Ejemplo de una competencia y los comportamientos en los que se expresa:

Trabajo en equipo. Capacidad para transmitir un objetivo común, crear un sentido de equipo y fomentar un ambiente de colaboración, comunicación y confianza entre sus colaboradores y colegas.

- Se compromete y cumple con responsabilidad los acuerdos tomados en equipo.
- Facilita la participación y promueve la cooperación entre los miembros del equipo.
- Anima de manera activa en el equipo y a los colaboradores a superar situaciones adversas.
- Facilita y promueve el diálogo constructivo entre todos los miembros del equipo.
- Solicita la opinión a su equipo antes de tomar decisiones clave que afecten al equipo de trabajo.
- Colabora y participa de manera activa para conseguir los objetivos que el equipo se ha propuesto.

4) Determinar el nivel de desempeño idóneo de una competencia. Esto requiere establecer los criterios que deben tenerse en cuenta a la hora de determinar el nivel de ejecución de cada una de las competencias que forman el perfil profesional idóneo.

Pueden señalarse varios criterios. En este proceso de *coaching*, proponemos estos cuatro criterios de ejecución en razón de las consideraciones siguientes.

- **Grado de calidad del resultado (baja, media, alta, excelente)**, que podrá ser mayor o menor y que determinará el nivel de **conocimientos y habilidades exigibles** para desarrollar una función, resolver un problema o ejecutar las actividades propias del lugar.
- **Grado de autonomía (muy poca, poca, media, mucha, total)** personal exigible para el ejercicio de una de las competencias en función de la existencia o no de supervisión, consejo o asesoramiento por parte de un superior.
- **Grado de complejidad (número de variables: personas, recursos, etc.)** del contexto (muy poca, poca, media, mucha, total) en el que debe ejercer la competencia.
- **Grado de automotivación y autocontrol exigible (muy poca, poca, media, mucha, total)**, que podrá ser más o menos, en función del nivel de incertidumbre, presión, variabilidad, estrés, etc. propias de la situación.

Teniendo en cuenta estos cuatro criterios o dimensiones, la concurrencia de estos criterios en el total dará el nivel al que deberá ejercer la competencia, que podrá ser:

- Desempeño elemental y con apoyo y supervisión habitual.
- Desempeño sencillo y con mínimo u ocasional apoyo y supervisión.
- Desempeño óptimo y con autonomía en situaciones habituales.
- Desempeño sobresaliente y con autonomía en situaciones complejas.

5) **Evaluación del nivel de desempeño** (en este caso, el nivel de entrada) para cada una de las competencias que integran el perfil. Esta evaluación se lleva a cabo mediante la comparación con el PPI.

El nivel de desempeño de un profesional se obtendrá de la frecuencia observada (**nunca, a veces, frecuentemente, muy frecuentemente, siempre**) que este tiene con respecto a cada comportamiento asociado a cada competencia.

La **media de estas frecuencias dará el nivel medio** al que el profesional está ejecutando una competencia.

Tabla de valoración:

1: Nunca o casi nunca.

2: A veces.

3: Frecuentemente.

4: Siempre o casi siempre.

Trabajo en equipo		Frecuencia observada			
Comportamientos asociados		(1)	(2)	(3)	(4)
1	Se compromete y cumple con responsabilidad los acuerdos tomados en equipo.	--	--	--	x
2	Colabora y participa de manera activa para conseguir los objetivos que el equipo se ha propuesto.	--	x	x	--
3	Facilita la participación y promueve la cooperación entre los miembros de su equipo.	--	x	--	--
4	Anima de manera activa en el equipo y a colaboradores a superar situaciones adversas.	--	x	--	--
5	Facilita y promueve el diálogo constructivo entre todos los miembros del equipo.	x	--	--	--

Nota

A partir de aquí, se procede a la evaluación.

Trabajo en equipo		Frecuencia observada			
Comportamientos asociados		(1)	(2)	(3)	(4)
6	Solicita la opinión a tu trabajo antes de tomar decisiones clave que afectan al equipo de trabajo.	x	--	--	--

3.2. Diseño de vuestro escenario futuro

1) Enunciado de la actividad 2

Objetivo

Diseñar los objetivos de desarrollo competencial que conformarán vuestro perfil profesional futuro.

Introducción

Una de las premisas esenciales para el éxito profesional es la definición de los objetivos que nos servirán de referente y orientarán nuestras acciones, a la vez que actuarán como elemento clave en nuestra motivación. Así pues, nuestros objetivos serán el punto estratégico que hay que trabajar. Definirlos de manera concreta favorecerá nuestro desarrollo profesional.

Aun cuando pudiera parecer que es una cuestión fácil, la verdad es que presenta cierta dificultad y nuestra eficacia depende de la correcta definición de los mismos. Si los definimos bien, nos permitirán enfocar nuestra energía y nuestros recursos en la dirección adecuada, a la vez que nos motivarán a la hora de abordar los obstáculos que puedan surgir en nuestro proceso de mejora personal y profesional.

Ved también

Para llevar a cabo esta actividad, se recomienda hacer una lectura del subapartado 2.4, "Diseña tu futuro y explora opciones para conseguirlo".

Actividad

Tomando como referencia el informe/diagnóstico de vuestro nivel de competencias, elegid aquellas en las que tengáis entre el idóneo y el real un *gap* igual o superior a 0,75. Se recomienda trabajar un máximo de cuatro competencias.

Enumerad las competencias en las que presentéis este *gap*:

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.

Una vez identificadas las competencias y elegidas aquellas sobre las que deseáis trabajar, deberéis contestar todas las preguntas que os planteamos para cada una de las mismas.

Competencia 1

Nombre de la competencia: _____

a. **Vuestro objetivo.** ¿Qué os gustaría conseguir en esta competencia? ¿Y en cuánto tiempo? Expresadlo en comportamientos deseados.

Ejemplo de objetivos de comportamiento en la competencia de comunicación:

- Elaborar la propuesta de convocatoria de reunión.
- Dinamizar a los participantes de la reunión de equipo.
- Conseguir consenso en la agenda de ejecución.

(Máximo 4 objetivos de comportamiento.)

b. ¿Cómo sabréis que lo habéis conseguido? ¿Cómo lo mediréis? ¿Qué evidencia podéis aportar que demuestre que habéis conseguido vuestro objetivo?

Ejemplo de evidencias relacionadas con el desarrollo de la competencia:

- Convocatoria de reunión.
- Vídeo o testigo de la dinamización de la reunión.
- Copia del acta de acuerdos.

c. Para incluir las evidencias, sería interesante considerar vuestra situación actual. Es clave que estas acrediten el desarrollo de vuestra competencia en el ámbito elegido.

Antes de continuar, os proponemos que llevéis a cabo esta pequeña prueba de validación y con sus resultados podáis confirmar o reformular vuestros objetivos de consecución de evidencias.

La **prueba del 5** valora del 1 al 10 el grado de conformidad con las afirmaciones siguientes, teniendo en consideración que el 10 representa el grado máximo y el 1 el mínimo:

1. ¿El objetivo planteado es **realista** en mi entorno de referencia?

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

2. ¿El objetivo que me planteo es **medible**?

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

3. ¿La evidencia que propongo me resulta **fácil de conseguir**?

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

4. ¿El objetivo que me planteo se refiere a un **tiempo concreto**?

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

5. ¿El objetivo es **compatible** con otros objetivos que pueda tener?

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Termómetro de la prueba del 5. Haced una suma de todos los resultados y dividid entre 5. Trasladad el resultado en la escala siguiente:

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Zona desaconsejada			Elevado peligro		Con cierta motivación			Ponte a trabajar para conseguirlo	

Nota importante

Si la puntuación obtenida está entre el 1 y el 5, os recomendamos que volváis a reformular vuestros objetivos.

Competencia 2

Nombre de la competencia: _____

a. Vuestro objetivo. ¿Qué os gustaría conseguir en esta competencia? ¿Y en cuánto tiempo? Expresadlo en comportamientos deseados.

Ejemplo de objetivos de comportamiento en la competencia de comunicación:

- Elaborar la propuesta de convocatoria de reunión.
- Dinamizar a los participantes de la reunión de equipo.
- Conseguir consenso en la agenda de ejecución.

(Máximo 4 objetivos de comportamiento.)

b. ¿Cómo sabréis que lo habéis conseguido? ¿Cómo lo mediréis? ¿Qué evidencia podéis aportar que demuestre que habéis conseguido vuestro objetivo?

Ejemplo de evidencias relacionadas con el desarrollo de la competencia:

- Convocatoria de reunión.
- Vídeo o testigo de la dinamización de la reunión.
- Copia del acta de acuerdos.

c. Para incluir las evidencias, sería interesante considerar vuestra situación actual. Es clave que estas acrediten el desarrollo de vuestra competencia en el ámbito elegido.

Antes de continuar, os proponemos que llevéis a cabo esta pequeña prueba de validación y que, con sus resultados, podáis confirmar o reformular vuestros objetivos de consecución de evidencias.

La **prueba del 5**: valorad del 1 al 10 el grado de conformidad con las afirmaciones siguientes, teniendo en consideración que el 10 representa el grado máximo y el 1, el mínimo:

1. ¿El objetivo planteado es **realista** en mi entorno de referencia?

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

2. ¿El objetivo que me planteo es **medible**?

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

3. ¿La evidencia que propongo me resulta **fácil de conseguir**?

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

4. ¿El objetivo que me planteo se refiere a un **tiempo concreto**?

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

5. ¿El objetivo es **compatible** con otros objetivos que pueda tener?

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Termómetro de la prueba del 5. Haced una suma de todos los resultados y dividid entre 5. Traslada el resultado en la escala siguiente:

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Zona desaconsejada			Elevado peligro		Con cierta motivación			Ponte a trabajar para conseguirlo	

Nota importante

Si la puntuación obtenida está entre el 1 y el 5, os recomendamos que volváis a reformular vuestros objetivos.

Competencia 3

Nombre de la competencia: _____

a. Vuestro objetivo. ¿Qué os gustaría conseguir en esta competencia? ¿Y en cuánto tiempo? Expresadlo en comportamientos deseados.

Ejemplo de objetivos de comportamiento en la competencia de comunicación:

- Elaborar la propuesta de convocatoria de reunión.
- Dinamizar a los participantes de la reunión de equipo.
- Conseguir consenso en la agenda de ejecución.

(Máximo 4 objetivos de comportamiento.)

b. ¿Cómo sabréis que lo habéis conseguido? ¿Cómo lo mediréis? ¿Qué evidencia podéis aportar que demuestre que habéis conseguido vuestro objetivo?

Ejemplo de evidencias relacionadas con el desarrollo de la competencia:

- Convocatoria de reunión.
- Vídeo o testigo de la dinamización de la reunión.
- Copia del acta de acuerdos.

c. Para incluir las evidencias, sería interesante considerar vuestra situación actual. Es clave que estas acrediten el desarrollo de vuestra competencia en el ámbito elegido.

Antes de continuar, os proponemos que llevéis a cabo esta pequeña prueba de validación y con sus resultados podáis confirmar o reformular vuestros objetivos de consecución de evidencias.

La **prueba del 5** valora del 1 al 10 el grado de conformidad con las afirmaciones siguientes, teniendo en consideración que el 10 representa el grado máximo y el 1, el mínimo:

1. ¿El objetivo planteado es **realista** en mi entorno de referencia?

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

2. ¿El objetivo que me planteo es **medible**?

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

3. ¿La evidencia que propongo me resulta **fácil de conseguir**?

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

4. ¿El objetivo que me planteo se refiere a un **tiempo concreto**?

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

5. ¿El objetivo es **compatible** con otros objetivos que pueda tener?

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Termómetro de la prueba del 5. Haced una suma de todos los resultados y dividid entre 5. Traslada el resultado en la escala siguiente:



Nota importante

Si la puntuación obtenida está entre el 1 y el 5, os recomendamos que volváis a reformular vuestros objetivos.

Competencia 4

Nombre de la competencia: _____

a. **Vuestro objetivo.** ¿Qué os gustaría conseguir en esta competencia? ¿Y en cuánto tiempo? Expresadlo en comportamientos deseados.

Ejemplo de objetivos de comportamiento en la competencia de comunicación:

- Elaborar la propuesta de convocatoria de reunión.
- Dinamizar a los participantes de la reunión de equipo.
- Conseguir consenso en la agenda de ejecución.

(Máximo 4 objetivos de comportamiento.)

b. ¿Cómo sabréis que lo habéis conseguido? ¿Cómo lo mediréis? ¿Qué evidencia podéis aportar que demuestre que habéis conseguido vuestro objetivo?

Ejemplo de evidencias relacionadas con el desarrollo de la competencia:

- Convocatoria de reunión.
- Vídeo o testigo de la dinamización de la reunión.
- Copia del acta de acuerdos.

c. Para incluir las evidencias, sería interesante considerar vuestra situación actual. Es clave que estas acrediten el desarrollo de vuestra competencia en el ámbito elegido.

Antes de continuar, os proponemos que llevéis a cabo esta pequeña prueba de validación y con sus resultados podáis confirmar o reformular vuestros objetivos de consecución de evidencias.

La **prueba del 5** valora del 1 al 10 el grado de conformidad con las afirmaciones siguientes, teniendo en consideración que el 10 representa el grado máximo y el 1, el mínimo:

1. ¿El objetivo planteado es **realista** en mi entorno de referencia?

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

2. ¿El objetivo que me planteo es **medible**?

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

3. ¿La evidencia que propongo me resulta **fácil de conseguir**?

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

4. ¿El objetivo que me planteo es referido a un **tiempo concreto**?

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

5. ¿El objetivo es **compatible** con otros objetivos que pueda tener?

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Termómetro de la prueba del 5. Haced una suma de todos los resultados y dividid entre 5. Trasladad el resultado en la escala siguiente:

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Zona desaconsejada			Elevado peligro		Con cierta motivación			Ponte a trabajar para conseguirlo	

Nota importante

Si la puntuación obtenida está entre el 1 y el 5, os recomendamos que volváis a reformular vuestros objetivos.

2) Formato de entrega

Extensión máxima: según vuestras necesidades. Aunque es preciso ser concreto en la redacción.

El formato de entrega

Será en un documento de texto elaborado con el procesador de texto Word. Las características de formato del documento serán las siguientes.

- Márgenes: superior e inferior a 2,5 cm; izquierdo y derecho, 3 cm (son márgenes predeterminados).
- Fuente: Verdana 10 puntos.
- Interlineado: sencillo.
- El espacio entre párrafos, la utilización de estilos de fuente, color, etc. serán de elección libre.
- El archivo será entregado al RAC. El mismo sistema de registro de la evaluación continua, RAC, registro del archivo con el nombre del archivo como: Apellido 1-inicial del nombre-AC1.doc.
- El RAC permite enviar más de un archivo. En todo caso, será considerado como válido el último archivo entregado dentro de la fecha límite de entrega.

3) Fecha de entrega

Fecha máxima de entrega XXXX.

3.3. Validar vuestros objetivos

1) Enunciado de la actividad 3

Objetivo

Validar el grado de alineación entre los objetivos competenciales, valores personales y nivel de compromiso para conseguirlos.

Introducción

Los valores se consideran principios o cualidades intrínsecamente valiosas o deseables para una persona. Suelen estar asociados a la valía, al sentido de por qué hacemos las cosas y al deseo que nos mueve hacia algo, y por este motivo son la principal fuente de motivación personal.

Esta actividad debe servir para comprobar si vuestros objetivos son acordes con vuestros valores y, a su vez, se corresponden con el nivel de compromiso que estáis dispuestos a asumir para conseguirlos.

Actividad

Ved también

Antes de comenzar con esta actividad, se recomienda hacer una lectura del subapartado 2.5, "La visión de nuestro mundo: paradigmas, creencias y valores".

Debéis recordar que en la actividad 2 (prueba del 5) ya os marcasteis algunos objetivos de desarrollo competencial. Dado que habréis ido trabajando algunos de sus aspectos más relevantes, estaréis en condiciones de saber si estos objetivos siguen siendo válidos o bien deberíais cambiar o modificar alguno de los mismos.

Si consideráis que tenéis que volver a reformular algún objetivo, en el siguiente apartado poned aquellos objetivos que deseéis cambiar y señalad la competencia a la que están asociados:

Observación: _____

Ya con todas las competencias y sus correspondientes **objetivos fijados o reformulados**, responded a las cuestiones siguientes.

Competencia 1

Objetivos de comportamiento:

-
-
-

a. ¿A qué nivel de ejecución os gustaría llegar en esta competencia? Por favor, señaladlo en la escala siguiente.

1	Nivel elemental	2	Nivel básico	3	Nivel alto	4	Nivel experto
----------	-----------------	----------	--------------	----------	------------	----------	---------------

b. ¿Para que esto sea posible, ¿qué condiciones y/o recursos personales y externos (del entorno) deberían darse? Ejemplos de condiciones / recursos internos podrían ser: disponibilidad de tiempo, motivación personal, etc. Respecto a las condiciones / recursos externos, podríamos señalar como ejemplo las personas que os pueden ayudar, las situaciones que vivís en vuestro puesto de trabajo, etc.

Condiciones y recursos internos	Condiciones y recursos externos
1.	
2.	
3.	

c. ¿Qué representaría para vosotros lograr este objetivo? ¿Qué os podrá suponer en un ámbito profesional y personal?

Competencia 2

Objetivos de comportamiento:

-
-
-

a. ¿A qué nivel de ejecución os gustaría llegar en esta competencia? Por favor, señaladlo en la escala siguiente.

1	Nivel elemental	2	Nivel básico	3	Nivel alto	4	Nivel experto
----------	-----------------	----------	--------------	----------	------------	----------	---------------

b. Para que esto sea posible, ¿qué **condiciones y/o recursos personales y externos** (del entorno) deberían darse? Ejemplos de condiciones / recursos internos podrían ser: disponibilidad de tiempo, motivación personal, etc. Respecto a las condiciones / recursos externos, podríamos señalar como ejemplos las personas que os pueden ayudar, las situaciones que vivís en vuestro puesto de trabajo, etc.

Condiciones y recursos internos	Condiciones y recursos externos
1.	
2.	
3.	

c. ¿Qué representaría para vosotros lograr este objetivo? ¿Qué os podrá suponer en un ámbito profesional y personal?

Competencia 3

Objetivos de comportamiento:

-
-
-

a. ¿A qué nivel de ejecución os gustaría llegar en esta competencia? Por favor, señaladlo en la escala siguiente.

1	Nivel elemental	2	Nivel básico	3	Nivel alto	4	Nivel experto
----------	-----------------	----------	--------------	----------	------------	----------	---------------

b. Para que esto sea posible, ¿qué **condiciones y/o recursos personales y externos** (del entorno) deberían darse? Ejemplos de condiciones / recursos internos podrían ser: disponibilidad de tiempo, motivación personal, etc. Respecto a las condiciones / recursos externos, podríamos señalar como ejemplos las personas que os pueden ayudar, las situaciones que vivís en vuestro puesto de trabajo, etc.

Condiciones y recursos internos	Condiciones y recursos externos
1.	
2.	
3.	

c. ¿Qué representaría para vosotros lograr este objetivo? ¿Qué os podrá suponer en un ámbito profesional y personal?

Competencia 4

Objetivos de comportamiento:

-
-
-

a. ¿A qué nivel de ejecución os gustaría llegar en esta competencia? Por favor, señaladlo en la escala siguiente.

1	Nivel elemental	2	Nivel básico	3	Nivel alto	4	Nivel experto
----------	-----------------	----------	--------------	----------	------------	----------	---------------

b. Para que esto sea posible, ¿qué condiciones y/o recursos personales y externos (del entorno) deberían darse? Ejemplos de condiciones / recursos internos podrían ser: disponibilidad de tiempo, motivación personal, etc. Respecto a las condiciones / recursos externos, podríamos señalar como ejemplo las personas que os pueden ayudar, las situaciones que vivís en vuestro puesto de trabajo, etc.

Condiciones y recursos internos	Condiciones y recursos externos
1.	
2.	
3.	

c. ¿Qué representaría para vosotros lograr este objetivo? ¿Qué os podrá suponer en un ámbito profesional y personal?

Tabla resumen de objetivos

Para que un objetivo tenga posibilidades de lograrse, además de disponer de los recursos para esto, deben estar asociados a vuestros valores personales. Os proponemos un listado de posibles valores para que posteriormente podáis ir asociando vuestros objetivos a vuestros valores personales.

Tabla 4. Listado de posibles valores

Alegría	Ternura	Inteligencia	Placer
Ambición	Transparencia	Intimidad	Respeto
Amistad	Empatía	Justicia	Realización
Altruismo	Esfuerzo	Lealtad	Sensibilidad
Aprendizaje	Fidelidad	Libertad	Sociabilidad
Autodisciplina	Formalidad	Madurez	Solidaridad
Compromiso	Franqueza	Naturalidad	Valentía
Diálogo	Honestidad	Originalidad	Voluntad
Decencia	Honradez	Pasión	
Tolerancia	Igualdad	Perseverancia	

Es una lista orientativa de valores. Podéis añadir aquellos que consideréis oportuno.

Haced una lista con los diez valores que consideréis especiales para vosotros. Pueden estar en la lista que os proponemos, o podéis ampliarla con otros que consideréis relevantes para vosotros:

a. De la lista que habéis hecho, tenéis que elegir 5. Como ayuda, debéis responder a esta pregunta: **¿de qué 5 valores de los 10 elegidos os desprenderíais si solo tuvierais la posibilidad de quedaros con 5 de ellos?**

b. Con los 5 valores que os han quedado, jerarquizadlos por orden de importancia para vosotros. Poned el más importante en primer lugar, y así de manera sucesiva. De este modo, obtendréis vuestro listado de valores personales.

1. _____

2. _____

3. _____

4. _____

5. _____

Ahora, por favor, rellena la tabla resumen siguiente:

Parrilla de valoración			
Competencia 1:			
Objetivo 1:	Sí	No	Sí, más adelante
¿Vale la pena el esfuerzo requerido y el tiempo dedicado para conseguir el objetivo?			
¿Qué valor consideras que está asociado a este objetivo?			
Objetivo 2:			
¿Vale la pena el esfuerzo requerido y el tiempo dedicado para conseguir el objetivo?			
¿Qué valor consideras que está asociado a este objetivo?			
Objetivo 3:			
¿Vale la pena el esfuerzo requerido y el tiempo dedicado para conseguir el objetivo?			
¿Qué valor consideras que está asociado a este objetivo?			
Objetivo 4:			
¿Vale la pena el esfuerzo requerido y el tiempo dedicado para conseguir el objetivo?			
¿Qué valor consideras que está asociado a este objetivo?			
Objetivo 5:			
¿Vale la pena el esfuerzo requerido y el tiempo dedicado para conseguir el objetivo?			
¿Qué valor consideras que está asociado a este objetivo?			

Parrilla de valoración			
Competencia 2:			
Objetivo 1:	Sí	No	Sí, más adelante
¿Vale la pena el esfuerzo requerido y el tiempo dedicado para conseguir el objetivo?			
¿Qué valor consideras que está asociado a este objetivo?			
Objetivo 2:			
¿Vale la pena el esfuerzo requerido y el tiempo dedicado para conseguir el objetivo?			
¿Qué valor consideras que está asociado a este objetivo?			
Objetivo 3:			
¿Vale la pena el esfuerzo requerido y el tiempo dedicado para conseguir el objetivo?			
¿Qué valor consideras que está asociado a este objetivo?			
Objetivo 4:			
¿Vale la pena el esfuerzo requerido y el tiempo dedicado para conseguir el objetivo?			
¿Qué valor consideras que está asociado a este objetivo?			
Objetivo 5:			
¿Vale la pena el esfuerzo requerido y el tiempo dedicado para conseguir el objetivo?			
¿Qué valor consideras que está asociado a este objetivo?			

Parrilla de valoración			
Competencia 3:			
Objetivo 1:	Sí	No	Sí, más adelante
¿Vale la pena el esfuerzo requerido y el tiempo dedicado para conseguir el objetivo?			
¿Qué valor consideras que está asociado a este objetivo?			
Objetivo 2:			
¿Vale la pena el esfuerzo requerido y el tiempo dedicado para conseguir el objetivo?			
¿Qué valor consideras que está asociado a este objetivo?			
Objetivo 3:			
¿Vale la pena el esfuerzo requerido y el tiempo dedicado para conseguir el objetivo?			
¿Qué valor consideras que está asociado a este objetivo?			
Objetivo 4:			
¿Vale la pena el esfuerzo requerido y el tiempo dedicado para conseguir el objetivo?			
¿Qué valor consideras que está asociado a este objetivo?			
Objetivo 5:			
¿Vale la pena el esfuerzo requerido y el tiempo dedicado para conseguir el objetivo?			
¿Qué valor consideras que está asociado a este objetivo?			

Parrilla de valoración			
Competencia 4:			
Objetivo 1:	Sí	No	Sí, más adelante
¿Vale la pena el esfuerzo requerido y el tiempo dedicado para conseguir el objetivo?			
¿Qué valor consideras que está asociado a este objetivo?			
Objetivo 2:			
¿Vale la pena el esfuerzo requerido y el tiempo dedicado para conseguir el objetivo?			
¿Qué valor consideras que está asociado a este objetivo?			
Objetivo 3:			
¿Vale la pena el esfuerzo requerido y el tiempo dedicado para conseguir el objetivo?			
¿Qué valor consideras que está asociado a este objetivo?			
Objetivo 4:			
¿Vale la pena el esfuerzo requerido y el tiempo dedicado para conseguir el objetivo?			
¿Qué valor consideras que está asociado a este objetivo?			
Objetivo 5:			
¿Vale la pena el esfuerzo requerido y el tiempo dedicado para conseguir el objetivo?			
¿Qué valor consideras que está asociado a este objetivo?			

2) Formato de entrega

Extensión máxima: según vuestras necesidades. Sin embargo, es preciso ser concreto en la redacción.

El formato de entrega

Será en un documento de texto elaborado con el procesador de texto Word. Las características de formato del documento serán las siguientes.

- Márgenes: superior e inferior a 2,5 cm; izquierdo y derecho, 3 cm (son márgenes predeterminados).
- Fuente: Verdana 10 puntos.
- Interlineado: sencillo.

- El espacio entre párrafos, la utilización de estilos de fuente, color, etc. serán de elección libre.
- El archivo será entregado al RAC. El mismo sistema de registro de la evaluación continua, RAC, registro del archivo con el nombre del archivo como: Apellido 1-inicial del nombre-AC1.doc.
- El RAC permite enviar más de un archivo. En todo caso, será considerado como válido el último archivo entregado dentro de la fecha límite de entrega.

3) Fecha de entrega

Fecha máxima de entrega XXXX.

3.4. Plan de acción para vuestros objetivos

1) Enunciado de la actividad 4

Objetivo

Concretar la planificación: acciones, recursos, fechas y evidencias de vuestro plan personal de desarrollo profesional para conseguir los objetivos que previamente habéis definido.

Introducción

Tan importante es una óptima alineación de los objetivos con los valores personales y/o profesionales como una buena planificación de las acciones que hay que llevar a cabo y concreción de las evidencias que reuniréis, en las que podréis observar el progreso de vuestro desarrollo profesional y/o personal.

Actividad

Teniendo como referencia las actividades anteriores (2 y 3), en las que habéis diseñado vuestro perfil competencial futuro y definidos los objetivos que pretendéis conseguir, es preciso que organicéis la información de la que disponéis y concretéis vuestro plan de acción para conseguir lo que pretendéis.

Por este motivo, os pedimos que enumeréis y concretéis las acciones que os ayudarán a que os acerquéis a estos objetivos. Como ayuda en el proceso, os proponemos una tabla o parrilla que resume los aspectos más importantes que debéis contemplar en este proceso. Es conveniente que lo especifiquéis de la manera más detallada posible.

Competencia 1			
Objetivos de comportamientos: ¹			
-			
-			
-			
Acciones específicas para lograr tus objetivos ²	Recursos necesarios ³	Fecha límite ⁴	Evidencia ⁵

1: Especifica tus objetivos de comportamiento, que ya has definido en las actividades anteriores.

2: Enumera y especifica de la manera más precisa posible las acciones que has de llevar a cabo para conseguir los objetivos propuestos.

3: Enumera los recursos que precisas para cada acción. No tienen que ser materiales, pueden ser pedir consejo, ayuda o supervisión a algún compañero, etc.

4: Define la fecha tope para finalizar esta acción.

5: Aquí tienes que definir qué evidencias tendrás que te demuestren que has cumplido con la acción. Recuerda que la evidencia ha de ser representativa, observable, objetivable y medible. Pueden ser formatos varios: un vídeo, un archivo, foto, etc.

Competencia 4			
Objetivos de comportamientos: ¹			
-			
-			
-			
Acciones específicas para lograr tus objetivos ²	Recursos necesarios ³	Fecha límite ⁴	Evidencia ⁵

1: Especifica tus objetivos de comportamiento, que ya has definido en las actividades anteriores.

2: Enumera y especifica de la manera más precisa posible las acciones que has de llevar a cabo para conseguir los objetivos propuestos.

3: Enumera los recursos que precisas para cada acción. No tienen que ser materiales, pueden ser pedir consejo, ayuda o supervisión a algún compañero, etc.

4: Define la fecha tope para finalizar esta acción.

5: Aquí tienes que definir qué evidencias tendrás que te demuestren que has cumplido con la acción. Recuerda que la evidencia ha de ser representativa, observable, objetivable y medible. Pueden ser formatos varios: un vídeo, un archivo, foto, etc.

2) Criterios para la selección de la evidencia

- Representativa.
- Observable.
- Objetivable.
- Medible.

3) Actividades de verificación

- Valoración del número suficiente de evidencias por competencia.
- Valoración de la idoneidad de la evidencia referida a una competencia específica.

4) Formato de entrega

a. Formato:

- Fichero electrónico.
- Vídeo.
- Cualquier otro soporte que permita valorar la evolución del perfil competencial del participante.

b. Extensión máxima. No hay una extensión mínima o máxima, siempre que cumpla los requisitos de:

- Representativa.
- Observable.
- Objetivable.
- Medible.

El archivo será entregado al RAC. El mismo sistema de registro de la evaluación continua, RAC, registro del archivo con el nombre del archivo como: Apellido 1-inicial del nombre-AC4.doc.

El RAC permite enviar más de un archivo. En todo caso, será considerado como válido el último archivo entregado dentro de la fecha límite de entrega.

5) Fecha de entrega

Fecha máxima de entrega XXX.

3.5. Seguimiento del plan de acción**1) Enunciado de la actividad 5****Objetivo**

Llevar a cabo el **seguimiento y control de la ejecución de vuestro plan de acción** y del nivel de logro de vuestros objetivos. Este seguimiento es una de las maneras más adecuadas para tomar conciencia de las posibles desviaciones e inconvenientes y, en función de las mismas, determinar qué acciones correctivas efectuar.

Introducción

Cuando se elabora un plan de acción, en el mejor de los casos se tienen en cuenta todas las variables que hay en este momento, pero no siempre sucede así. Podemos desconocer alguna en este momento o bien olvidarnos de otra. No obstante, también puede suceder que aparezcan a lo largo de la ejecución del plan de acción variables que no existían y que inciden plenamente en el mismo.

Esto es habitual que suceda. Por este motivo, deberemos establecer un seguimiento y control del plan de acción del tal modo que nos dé cuenta de lo que está sucediendo en cada momento con nuestros objetivos. De la información extraída en el proceso de seguimiento y control, se derivarán aquellas acciones correctoras o planes de contingencia que, modificando las acciones, nos conduzcan a los objetivos marcados inicialmente.

Actividad

Una vez en este punto, ahora deberíais llegar a una visión global y objetiva de los niveles de logro de vuestros objetivos. Es decir, es hora de tomar conciencia de lo que estáis consiguiendo, al mismo tiempo que implementáis las acciones pertinentes para acabar de conseguir aquellos objetivos que todavía no habéis logrado.

Es preciso que reflexionéis sobre esto. Como ayuda y orientación, os proponemos que contestéis a lo siguiente:

a. ¿En qué medida estáis cumpliendo vuestro plan de acción y logrando vuestros objetivos? Por favor, utilizad la escala propuesta (1 muy poco, 10 totalmente) para evaluar la situación actual.

Competencia 1		
Objetivos	Situación actual	¿Alguna dificultad?
	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	
	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	
	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	
	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	

Observaciones: _____

Competencia 2		
Objetivos	Situación actual	¿Alguna dificultad?
	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	
	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	
	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	
	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	

Observaciones: _____

Competencia 3		
Objetivos	Situación actual	¿Alguna dificultad?
	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	
	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	
	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	
	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	

Observaciones: _____

Competencia 4		
Objetivos	Situación actual	¿Alguna dificultad?
	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	
	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	
	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	
	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	

Observaciones: _____

b. A la luz de los **resultados obtenidos** y las **posibles dificultades** que hayáis podido tener, ¿consideráis que **deberíais llevar a cabo alguna corrección** sobre el plan inicialmente propuesto? En este caso, indicadlas y decid a qué objetivo afectan.

Seleccionad un **mínimo de 3** y un **máximo de 10 acciones**, intentando que sean las que mejor os puedan ayudar al logro de vuestros objetivos. No dudéis en ponerles fecha de ejecución.

	Acciones del plan de contingencia	Objetivo	Fecha
1			
2			
3			
4			
5			
6			
7			
8			
9			
10			

c. ¿ Quién os podría ayudar o aportar alguna sugerencia? ¿ Habéis pedido su ayuda? Identificad a quién podéis pedir ayuda y qué ayuda demandar.

d. Una vez llegado este punto, ¿estáis lo bastante motivados como para hacer las acciones que habéis decidido tomar? Si necesitarais un “empujoncito”, ¿qué os puede motivar?

¡Ánimo! Ya estáis en el último tramo de vuestro proceso de *coaching*.

2) Formato de entrega

Extensión máxima: según vuestras necesidades. Sin embargo, es preciso ser concreto en la redacción.

El formato de entrega

Será en un documento de texto elaborado con el procesador de texto Word. Las características de formato del documento serán las siguientes.

- Márgenes: superior e inferior a 2,5 cm; izquierdo y derecho, 3 cm (son márgenes predeterminados).
- Fuente: Verdana 10 puntos.
- Interlineado: sencillo.
- El espacio entre párrafos, la utilización de estilos de fuente, color, etc. serán de elección libre.
- El archivo será entregado al RAC. El mismo sistema de registro de la evaluación continua, RAC, registro del archivo con el nombre del archivo como: Apellido 1-inicial del nombre-AC1.doc.
- El RAC permite enviar más de un archivo. En todo caso, será considerado como válido el último archivo entregado dentro de la fecha límite de entrega.

3) Fecha de entrega

Fecha máxima de entrega XXXX.

3.6. Evaluación del progreso

1) Enunciado de la actividad 6

Objetivo

Evaluar el progreso logrado a lo largo del proceso de *coaching* y recordar la importancia de que los objetivos concuerden con nuestros valores y, los dos, se vean reforzados con nuestro compromiso personal y profesional respecto a nuestro desarrollo profesional.

Introducción

Ya en la recta final, es preciso hacer una valoración global del nivel de consecución de los objetivos y del grado de compromiso con respecto a nuestros objetivos.

Esta actividad pretende ser un recordatorio de nuestro deseo, concretado en forma de objetivo, el trabajo o esfuerzo que hemos invertido en el mismo y la evidencia de los resultados obtenidos en este proceso.

Así pues, para completar esta actividad deberéis hacer dos acciones.

Acción 1: evaluar vuestro perfil competencial de salida (PCS) mediante el programa SED.

Nota

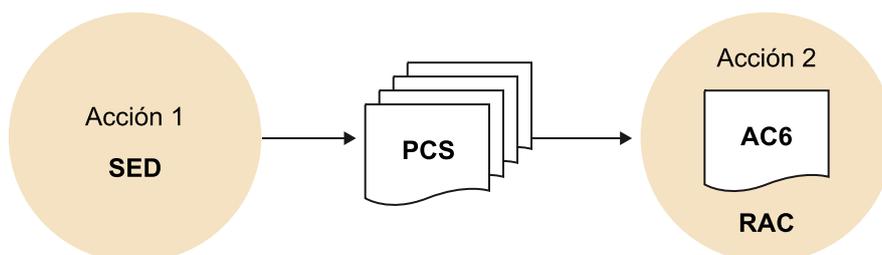
El siguiente apartado 4, “Anexo 1: instrucciones para acceder al programa SED”, os permitirá efectuar el *feedback* sobre vuestro nivel de progreso competencial. Para esto, deberéis utilizar los códigos de acceso (usuario y contraseña) que os habrá facilitado al principio del MBA el/la consultor/a.

Recordad que será preciso que os evalúen las mismas personas que al principio del MBA evaluaron vuestro perfil competencial de entrada (PCE).

Importante: una vez hayáis llevado a cabo el cuestionario de *feedback*, recibiréis un informe personalizado con vuestro perfil que os servirá como base para la actividad siguiente.

Acción 2: una vez dispongáis del diagnóstico de perfil competencial de salida (PCS), deberéis responder a las preguntas que os planteamos a continuación y entregar el documento elaborado al RAC mediante archivo y en el plazo definido.

Esquema resumen de la AC6



a. Llegado este momento final, y teniendo como referencia el diagnóstico de vuestro perfil competencial de salida (PCS) y las evidencias de vuestro progreso en los objetivos de comportamiento profesional que deseabais conseguir al principio del MBA, **¿dónde os encontráis ahora en una escala del 1 al 10?**

Competencia 1		
Objetivos	Objetivos	Valora tu progreso
	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	
	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	
	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	
	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	

Observaciones: _____

Competencia 2		
Objetivos	Objetivos	Valora tu progreso
	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	
	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	
	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	
	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	

Observaciones: _____

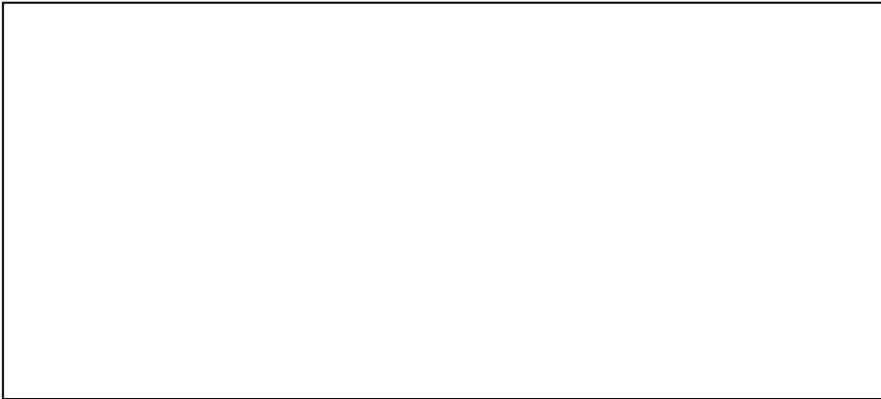
Competencia 3		
Objetivos	Objetivos	Valora tu progreso
	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	
	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	
	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	
	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	

Observaciones: _____

Competencia 4		
Objetivos	Objetivos	Valora tu progreso
	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	
	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	
	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	
	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	

Observaciones: _____

b. ¿Cuáles **han sido los factores** (por ejemplo, reflexión personal, compromiso con vuestros objetivos, planificación de las actividades, ayuda de terceros, etc.) que más os han ayudado en la consecución de vuestros objetivos?



2) Formato de entrega

Extensión máxima: según vuestras necesidades. Para la información que se estructure en forma de tabla, se puede reducir el tamaño de la letra en 1 punto.

El formato de entrega

Será en un documento de texto que corresponde a las respuestas elaboradas de la acción 2 y efectuado con el procesador de texto Word. Las características de formato del documento serán las siguientes.

- Márgenes: superior e inferior a 2,5 cm; izquierdo y derecho, 3 cm (son márgenes predeterminados).
- Fuente: Verdana 10 puntos.
- Interlineado: sencillo.
- El espacio entre párrafos, la utilización de estilos de fuente, color, etc. serán de elección libre.
- El archivo será entregado al RAC. El mismo sistema de registro de la evaluación continua, RAC, registro del archivo con el nombre del archivo como: Apellido 1-inicial del nombre-AC1.doc.
- El RAC permite enviar más de un archivo. En todo caso, será considerado como válido el último archivo entregado dentro de la fecha límite de entrega.

3) Fecha de entrega

Fecha máxima de entrega XXXX.

4. Anexo 1: instrucciones para acceder al programa SED de evaluación de competencias

Para poder evaluar, tenéis que entrar en la dirección web siguiente: <http://www.tdsystem.net/SED/>.



SED
Servicio de Evaluación del Desempeño

Usuario:

Contraseña:

¿Ha olvidado su usuario o contraseña?

Registrarse

Deberéis poner vuestro **nombre de usuario y contraseña** que os habrá facilitado el consultor del programa de *executive coaching*.

Recordad que para hacer una evaluación 360º, se requiere que:

- El participante haga su autoevaluación.
- Una de las personas haga las funciones de jefe.
- Otra haga de colaborador.
- Y una tercera, de colateral.

Por lo cual, será necesario que estas personas dispongan de las claves que les habremos facilitado en el momento en que nos comunicáis vuestros datos.

En todo caso, será preciso que os evalúen las mismas personas que os evaluaron durante el perfil competencial de entrada (PCE).

Una vez habéis accedido, os aparecerá una carátula como la siguiente:

SED Evaluación del desempeño 

AutoEval.	
Persona a evaluar	
Jefes	
Colaterales	
Colaboradores	

Para acceder al cuestionario que hay que evaluar, debéis hacer clic en el botón b1954_m1_50.

Comprobaréis que os aparece un cuestionario, así que ya podéis llevar a cabo la evaluación.

SED Evaluación del desempeño 

Por favor, valora en qué medida tienes los siguientes comportamientos en tu trabajo diario. Intenta ser objetivo y no te dejes llevar por aspectos subjetivos.

1. Casi nunca
2. A veces
3. Frecuentemente
4. Casi siempre

ORIENTACIÓN A RESULTADOS	1	2	3	4
Busco el momento adecuado para decir las cosas y no dejar conversaciones pendientes.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Los mensajes e indicaciones que hago a mis colaboradores son claros y concretos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Converso de manera clara y sencilla y abordo los temas de modo efectivo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
ORIENTACIÓN AL CLIENTE	1	2	3	4
Dispongo de un plan de acción destinado a aumentar los contactos con el cliente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Establezco y mantengo relaciones cordiales y fluidas con mis clientes.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Llevo a término acciones para descubrir las necesidades y expectativas de mis clientes.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Planifico y actúo pensando en las necesidades reales de mis clientes.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Realizo propuestas y ofertas que generen valor añadido para mis clientes.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tengo en cuenta y respondo con prontitud las demandas y sugerencias de mis clientes.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
INICIATIVA	1	2	3	4
Describo el posicionamiento de mi organización en el sector al que pertenezco.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Identifico las fortalezas de mi organización para apoyar en ellas su desarrollo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Defino las directrices que orientarán a las metas y prioridades de mi organización.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Aceptar

Al finalizar cada grupo de ítems, deberéis pulsar el botón **Aceptar**, que encontraréis al final de cada página, para pasar a la pantalla siguiente. Cuando hayáis finalizado el cuestionario, deberéis hacer clic en el botón **Finalizar**.

Os recomendamos que hagáis la evaluación toda de una sola vez. **No olvidéis ser objetivos.**

