



# LiderArte

Definir objetivos de Aprendizaje

Programa Avanzado de Formación Ejecutiva para Líderes

# Definir mis objetivos de aprendizaje

## ¿Qué debo aprender para contribuir de forma más efectiva al logro de los objetivos del equipo?

### ¿Cuál es la perspectiva?

Hay dos formas usuales para definir objetivos de aprendizaje. La primera es propia de la educación escolar y la formación académica clásica: alguien decide por nosotros lo que debemos aprender. Nuestra tarea es adaptarnos y responder lo mejor posible a las expectativas que el sistema ha cifrado sobre nuestro desempeño. La segunda perspectiva corresponde a una autoevaluación de nuestras debilidades y desafíos para el logro de objetivos personales. Nos preguntamos, entonces, ¿cuáles son mis carencias y necesidades de aprendizaje para lograr mis objetivos? (los objetivos que sean).

Sin embargo, hay una tercera perspectiva: la del liderazgo. Cuando asumimos la perspectiva del (de la) líder debemos preguntarnos: **¿qué requiere mi equipo de mí para lograr sus objetivos? O, mejor dicho, ¿qué práctica debo reforzar o desarrollar para contribuir de forma más efectiva a que mi equipo logre sus objetivos?**

En esta tercera perspectiva el proceso para definir objetivos de aprendizaje necesariamente se convierte en un esfuerzo de diálogo, indagación y autoanálisis crítico personal y colectivo. Es más lento, menos obvio, más incierto, pero mucho más interesante y útil. Un proceso que puede culminar en cosas diferentes a las que queremos, pero finalmente son las que necesitamos.

### Lo primero: recolectar información

En el taller inicial ya hicimos una identificación inicial de las prácticas que debemos fortalecer o desarrollar como líder. Ahora, la idea es profundizar esta definición inicial.

Con el propósito de establecer nuestros objetivos de aprendizaje sobre una base sólida, útil y objetiva es recomendable reunir información válida y confiable sobre el desempeño colectivo y personal. Las fuentes de información sobre el equipo pueden ser diversas.

1. Revisar la información del informe personal que has recibido por correo. Este informe integra y sistematiza información de diversas fuentes
2. Revisar la autoevaluación realizada en el taller inicial del programa
3. Preguntar a personas de mi equipo y colegas sobre lo que podría fortalecer o desarrollar

Si podemos recoger, sistematizar y analizar la información de estas fuentes, tendremos una idea más precisa de lo que necesitamos aprender.

Ahora bien, en esta búsqueda puede que lleguemos a la conclusión de que necesitamos aprender muchas cosas. Sin embargo, como nuestro tiempo y energía son limitados, proponemos fijar **entre dos y tres objetivos de aprendizaje, como máximo, en el contexto de este programa**

## ¿Qué caracteriza un objetivo de aprendizaje?

- Es personal y situado: parte de una necesidad o desafío concreto del líder
- Se enfoca en una práctica observable: no solo en "ser mejor líder", sino en qué hará distinto en la práctica (ej. dar feedback, delegar, escuchar, gestionar conflictos)
- Tiene impacto en otros: busca mejorar la capacidad del equipo para lograr sus resultados
- Es acotado y alcanzable: se centra en dos o tres prácticas a mejorar, no en todas.
- Es procesual: se mide en la práctica cotidiana, no solo en indicadores finales.

## ¿Cómo se formula un objetivo de aprendizaje?

Un esquema útil es el "para qué - qué - cómo"

- **¿Para qué?** - Sentido o propósito: el resultado que se espera lograr en el equipo o la organización
- **¿Qué?** - Conducta o práctica para mejorar: el foco específico en el que el líder trabajará.
- **¿Cómo?** - Acciones o estrategias: las formas en que se entrenará, aplicará o medirá el cambio

También puedes guiarte con el modelo SMART (específico, medible, alcanzable, relevante y temporal)



## Ejemplos

### Objetivo 1 (Comunicación efectiva)

Mejorar mi capacidad de dar retroalimentación clara y oportuna, de manera que cada integrante del equipo tenga claridad mensual sobre sus avances y áreas de mejora, usando la pauta de feedback del modelo integral.

### Objetivo 2 (Desarrollo de personas):

Incrementar mi práctica de delegación progresiva, entregando proyectos a dos integrantes del equipo con mayor autonomía y acompañamiento, para fortalecer su capacidad de tomar decisiones antes de fin de trimestre

### Objetivo 3 (Orientación a resultados)

Fortalecer las reuniones semanales de equipo, asegurando que cada sesión termine con acuerdos concretos, responsables y plazos definidos, de modo que se refleje en un 20% de mejora en el cumplimiento de compromisos al próximo ciclo de evaluación.

## ¿Qué hacer después de formular los objetivos?

1. Convérsalos con una o dos personas de tu equipo y pídele retroalimentación: ¿te parecen?, ¿los debo precisar?, etc.
2. Luego, envíalos por correo a tu coach o tutor(a) para recibir retroalimentación
3. Después de recibir retroalimentación de integrantes de tu equipo y de tu coach o tutor(a), presenta tus objetivos a tu jefatura directa, explicándole el contexto y el propósito del ejercicio
4. Con estas tres retroalimentaciones, escribe la versión final y llévala escrita al segundo taller presencial del programa para transformar estos objetivos en un sello personal y un plan de acción