



CUADERNO DE TRABAJO PARA EL DESARROLLO DE COMPETENCIAS¹

Instrucciones y utilidad de este documento

Este documento es un CUADERNO DE TRABAJO personal que pretende ayudarte en tu proceso de mejora. Te aconsejamos que lleves este documento cuando acudas a tus entrevistas de mentoring: anota en él todo lo que consideres oportuno. Tu mentor/a también dispondrá de una copia: él/ella también necesitará anotar sus impresiones sobre cómo va tu proceso de mejora.

Este documento está estructurado en tres partes: la evaluación de tus competencias (perfil competencial), el análisis de tu perfil competencial (identificación de tus fortalezas, áreas de mejora, diferencias entre la autoevaluación y la evaluación externa y la identificación de las competencias que vas a desarrollar) y el desarrollo de un plan de mejora.

Encontrarás algunos ejercicios y propuestas para realizar con tu mentor/a: dedica el tiempo y la atención que sean necesarios para hacerlos a conciencia. Ya que tú eres el protagonista de tu proceso de cambio, lo interesante es lo que vas descubriendo a medida que éste tiene lugar.

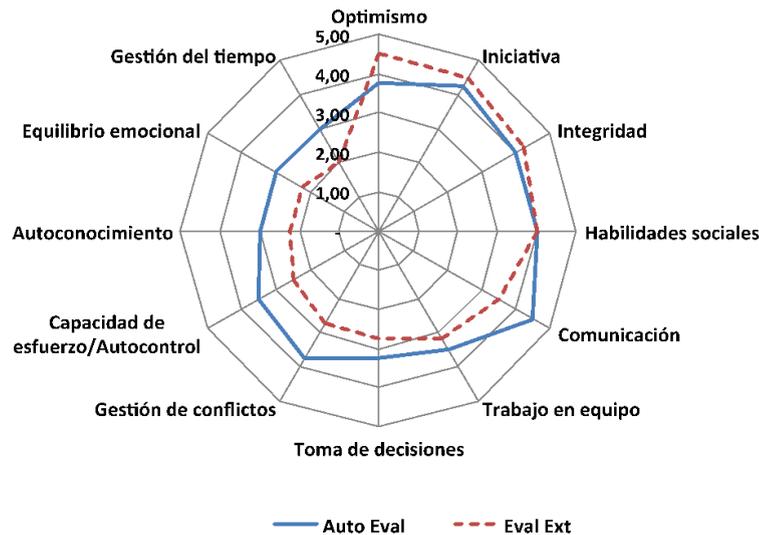
1- Evaluación de competencias.

Tras la evaluación de tus competencias, autoevaluación y evaluación externa elaborada por tres personas que tú has elegido, podrás conocer tu perfil competencial. Será el punto de partida sobre el que iréis trabajando tu mentor/a y tú.

¹ Este cuaderno de trabajo está elaborado a partir del libro de Cardona y García-Lombardía (2005) "Cómo desarrollar las competencias de liderazgo". Ed. Eunsa.



TU&CO - PROGRAMA DE DESARROLLO DE COMPETENCIAS A TRAVÉS DEL MENTORING



Ejemplo de perfil competencial

2- Análisis de tu perfil competencial.

Con tu perfil competencial podrás identificar tus fortalezas y áreas de mejora, así como comparar cómo te ves tú y cómo te ven los demás. Puede haber algunas sorpresas, pero te será de gran ayuda para tu autoconocimiento (recuerda que la evaluación externa la han hecho tres personas que tú crees que te conocen bien).

2.1- Identificación de fortalezas y áreas de mejora.

Anota en la siguiente tabla las 4 competencias de menor y mayor puntuación (áreas de mejora y fortalezas) de tu **autoevaluación**. Si hay varias en la misma posición, comenta con tu mentor/a cuáles escoger.

ÁREAS DE MEJORA	FORTALEZAS
1	2



TU&CO - PROGRAMA DE DESARROLLO DE COMPETENCIAS A TRAVÉS DEL MENTORING

Haz lo mismo, pero en esta ocasión con las competencias valoradas en la **evaluación externa**:

ÁREAS DE MEJORA 3	FORTALEZAS 4

A continuación, completa el siguiente cuadro a partir de estas instrucciones:

- Cuadrante 1: anota las competencias que coinciden en las columnas 1 y 3 anteriores.
- Cuadrante 2: anota las competencias que coinciden en las columnas 1 y 4 anteriores.
- Cuadrante 3: anota las competencias que coinciden en las columnas 2 y 4 anteriores.
- Cuadrante 4: anota las competencias que coinciden en las columnas 2 y 3 anteriores.



TU&CO - PROGRAMA DE DESARROLLO DE COMPETENCIAS A TRAVÉS DEL MENTORING

E V · E X T E R N A	Fortalezas (4)	CUADRANTE 2	CUADRANTE 3
	(3)		
	Áreas de Mejora (3)	CUADRANTE 1	CUADRANTE 4
		Áreas de Mejora (1)	Fortalezas (2)
	AUTOEVALUACIÓN		

Los CUADRANTES 1 y 3 presentan aquellas competencias en las que tanto tú como tus evaluadores externos estáis de acuerdo que son Áreas de Mejora (CUADRANTE 1) o Fortalezas (CUADRANTE 3). La información presentada en estos cuadrantes refuerza lo que ya sabías de ti mismo. En el caso del CUADRANTE 1, iniciaremos un plan de mejora adecuado, comenzando por las competencias que más necesites o que más te motive desarrollar. En el caso del CUADRANTE 3, estas competencias deben ser desarrolladas al máximo ya que te serán de ayuda para potenciar las que tienes menos desarrolladas. Las fortalezas serán tus palancas para alcanzar mayores niveles de desarrollo: identifícalas, sé consciente de su existencia y sácales todo el partido.

Los CUADRANTES 2 y 4 presentan un desacuerdo entre la autoevaluación y la evaluación externa. El CUADRANTE 2 presenta las competencias que consideras áreas de mejora y, sin embargo, tus evaluadores externos consideran fortalezas. Analiza la causa del desacuerdo para sacar de ahí conclusiones de mejora.

El CUADRANTE 4 contiene aquellas competencias que consideras fortalezas, mientras que son consideradas áreas de mejora por los evaluadores externos. Es decir, se trata de fortalezas de las que eres consciente pero que en el fondo no sabes transmitir o



TU&CO - PROGRAMA DE DESARROLLO DE COMPETENCIAS A TRAVÉS DEL MENTORING

aplicar. En principio debes considerar el feedback externo como válido, aunque sea necesaria una fase previa de aceptación. No percibas esta información como una amenaza, sino como una gran oportunidad de desarrollo personal.

2.2- Áreas de mejora sobre las que trabajar.

La decisión de las competencias que quieres empezar a desarrollar no es automática. Tu perfil competencial y la identificación de tus fortalezas y debilidades son una ayuda, sobre todo, para tu autoconocimiento. Al final, como eres tú el protagonista de tu cambio, deberás ser tú quien elija las competencias que quieres trabajar. Puedes seguir varios criterios: elegir aquellas competencias con puntuación externa más baja, elegir las competencias que más te motive desarrollar, trabajar sobre tus fortalezas para familiarizarte más rápido con el desarrollo de competencias e ilusionarte con tu desarrollo personal, preguntarle a tu mentor/a qué competencias cree que deberías trabajar...

De todos modos, por si no tienes claro cuales elegir, te proponemos un ejercicio que te ayudará a identificar y priorizar las competencias a desarrollar.

2.3- Análisis del Potencial de Mejora

El objetivo de este ejercicio es decidir las competencias por las que empezar tu entrenamiento en función de tres criterios: importancia para tu día a día, actitud y factibilidad.

Anota en la tabla las 4 competencias con valoración más baja en la evaluación externa o aquellas que más necesario veas adquirir y puntúa de 1 (mínimo) a 3 (máximo) las siguientes cuestiones:

- I= Importancia para tu día a día
- A= Actitud: ¿hasta qué punto te interesa mejorar esta competencia?
- F=Factibilidad: ¿puedes desarrollar en tu realidad concreta esa competencia?
- P (potencial de mejora) = Importancia * Actitud * Factibilidad

Competencias a desarrollar:	I	A	F	P



TU&CO - PROGRAMA DE DESARROLLO DE COMPETENCIAS A TRAVÉS DEL MENTORING

Comprueba a continuación cuáles son las competencias con mayor potencial de mejora y decide por cuáles quieres empezar. Es aconsejable no trabajar con más de dos a la vez; o quizá sea preferible empezar por una.

3- Desarrollo del Plan de Acción.

Una vez escogida la/s competencia/s que vas a desarrollar, vamos a ir poco a poco. Para ello, te proponemos que identifiques comportamientos concretos dentro de esa competencia que deberías mejorar. Lo mejor es que concretes tú esos comportamientos y/o le pidas ayuda a tu mentor/a. Si quieres, puedes mirar las guías de desarrollo de competencias (www.unav.edu/alumnos) que detallan comportamientos característicos de cada competencia.

Una vez elegidos los comportamientos que quieres desarrollar, detalla acciones para ir alcanzándolos. Será tu plan de entrenamiento o plan de mejora. Es importante que las acciones que definas sean MARES, es decir:

- **M**edibles
- **A**lcanzables
- **R**ealistas
- **E**specíficas
- **S**usceptibles de seguimiento

Rellena una ficha, como la que se te propone a continuación, para cada una de las competencias que vayas a desarrollar. Anota las incidencias y coméntalas en la próxima reunión con tu mentor/a.

Competencia a mejorar:

Comportamiento 1:
Comportamiento 2:

Acción:

Cuándo empiezo:

Qué dificultades me voy a encontrar y cómo voy a superarlas:

En qué fortalezas me voy a apoyar :

Seguimiento:

