



Universidad Autónoma de Querétaro

Facultad de Contaduría y Administración

Nombre de la Tesis

Impacto del Mentoring en la competitividad de profesionistas en una empresa transnacional.

Tesis

Que como parte de los requisitos para obtener el grado de

Maestro en

Administración con Especialidad en Alta Dirección

Presenta

José Oscar Hernández Martínez

Santiago de Querétaro, Qro., abril de 2022.



Universidad Autónoma de Querétaro
Facultad de Contaduría y Administración
Maestría en Administración

Impacto del Mentoring en la competitividad de profesionistas en una empresa transnacional.

TESIS

Que como parte de los requisitos para obtener el Grado de
Maestro en Administración con Área terminal en Alta Dirección

Presenta:

JOSÉ OSCAR HERNÁNDEZ MARTÍNEZ

Dirigido por:

DRA. MARÍA ELENA DÍAZ CALZADA

Co-dirigido por:

Nombre Completo del Co-Director del Trabajo.

DRA. MARÍA ELENA DÍAZ CALZADA
Presidente

DR. MARTIN VIVANCO VARGAS
Secretario

DRA. MA. LUISA LEAL GARCÍA
Vocal

DR. FRANCISCO SÁNCHEZ RAYAS
Suplente

MTRA. OLGA BEATRIZ VIDAL HERRERA
Suplente

Centro Universitario, Querétaro, Qro.

ABRIL 2022

México

RESUMEN

El presente trabajo de investigación tiene como objetivo demostrar el efecto positivo que ejercen los programas de Mentoring o mentoría en empresas Transnacionales. El efecto positivo que de estos programas se ve reflejado directamente en la mejora de motivación, disminución de rotación de personal y un aumento significativo en la competitividad de cada empleado dentro de la compañía. La estructuración de esta investigación data de entrevistas a empleados de una empresa transnacional ubicada en el estado de Querétaro (LORD De México S.A. de C.V.) que fueron entrevistas a gerentes y mentores, sumando el análisis de documentos obtenidos de empresas que valoran los aportes de estos programas y los aplican de forma exitosa. Una vez concluido este trabajo se pudo afirmar que las empresas que utilizan programas de Mentoring y Coaching empresarial observan una gran cantidad de beneficios en los que destacan, un incremento significativo de la motivación, autoestima y seguridad del personal que participa en estos procesos, lo que se traduce en una mejora de la competitividad laboral, en una mejor comunicación y por tanto en un aumento de la productividad. Por último, se concluye este trabajo planteando acciones a aplicar en las empresas para maximizar los beneficios de estos programas, como la importancia de una cultura que fomente el desarrollo personal y la importancia de dar a conocer al empleado seleccionado para el proceso, el motivo de su elección y los resultados que se esperan obtener. Esto es fundamental ya que el desconocimiento puede comprometer el éxito de estos programas. Estas acciones mejorarán la efectividad de los programas de Mentoring Empresarial en las organizaciones actuales, lo cual es vital para su supervivencia en los mercados competitivos en los que están insertos.

(Palabras Clave: Mentoring, Productividad, Coaching empresarial, Desarrollo de carrera, Competitividad, Motivación, Retención de personal).

SUMMARY

The present research work aims to demonstrate the positive effect of Mentoring or mentoring programs in Transnational companies. The positive effect of these programs is directly reflected in the improvement in motivation, decrease in staff turnover and a significant increase in the work environment, which leads to the development of each employee within the company. The structuring of this research dates from interviews with employees of a transnational company located in the state of Querétaro that were interviews with managers and mentors, adding the analysis of documents obtained from companies that value the contributions of these programs and apply them successfully. Once this work was completed, it could be stated that the companies that use Mentoring and Business Coaching programs observe many benefits, including a significant increase in the motivation, self-esteem and security of the personnel who participate in these processes, which it translates into an improvement in the work environment, it is a better communication and therefore an increase in productivity. Finally, we conclude this work by proposing actions to be applied in companies to maximize the benefits of these programs, such as the importance of a culture that encourages personal development and the importance of making known to the employee selected for the process, the reason for your choice and the expected results. This is essential since ignorance can compromise the success of these programs. These actions will improve the effectiveness of Business Mentoring programs in current organizations, which is vital for their survival in the competitive markets in which they are inserted.

(Key Words: Mentoring, Productivity, Business coaching, Career development, Work environment, Motivation, Personnel retention).

DEDICATORIAS

LA PRESENTE INVESTIGACION LA DEDICO PRINCIPALMENTE A MIS PADRES, POR SU AMOR, TRABAJO Y SACRIFICIO EN TODOS ESTOS AÑOS, GRACIAS A USTEDES HE LOGRADO LLEGAR HASTA AQUÍ Y CONVERTIRME EN LO QUE SOY PUES SIEMPRE HAN SIDO UN EJEMPLO Y UN ORGULLO PARA MI, PRIVILEGIO TOTAL SER SU HIJO, SON LOS MEJORES PADRES.

ALGUNAS PERSONAS QUIEREN QUE ALGO OCURRA, OTRAS SUEÑAN QUE PASARA, OTRAS HACEN QUE SUCEDA.

-MICHAEL JORDAN.

AGRADECIMIENTOS

ME GUSTARÍA AGRADECER EN ESTAS LINEAS LA AYUDA QUE MUCHAS PERSONAS Y COLEGAS ME HAN PRESTADO DURANTE EL PROCESO DE INVESTIGACIÓN Y REDACCIÓN DE ESTE TRABAJO. EN PRIMER LUGAR, QUISIERA AGRADECER A MI TUTORA, DRA. MA. LUISA LEAL GARCÍA, POR HABERME ORIENTADO EN TODOS LOS MOMENTOS QUE NECESITÉ SUS CONSEJOS.

FINALMENTE QUIERO EXPRESAR MI MAS GRANDE Y SINCERO AGRADECIMIENTO A TODOS LOS PROFESORES QUE FORMARON PARTE DE ESTA META SIENDO LOS PRINCIPALES COLABORADORES DURANTE TODO ESTE PROCESO, QUIEN, CON SU DIRECCION, CONOCIMIENTO Y ENSEÑANZA PERMITIERON LA REALIZACION DE ESTE TRABAJO.

ÍNDICE

	PÁGINA
RESUMEN	i
SUMMARY	ii
DEDICATORIAS	iii
AGRADECIMIENTOS	iv
1. INTRODUCCIÓN	1
2. MARCO TEÓRICO	3
2.1. Orígenes del Mentoring	3
2.2. Antecedentes del Mentoring	4
2.3. Definiendo el Mentoring	5
2.4. Tipos de Mentoring	7
2.5 ¿Quién puede ser mentor?	11
2.6. ¿Qué es un Mentor para Empresarios?	12
2.7. Manejo del proceso de Mentoring y Estructura	14
2.8. Habilidades que se necesitan para ser un buen mentor	17
2.9. Manejo del Proceso Mentoring y estructura	17
2.10. Competitividad	37
2.11. La personalidad competitiva y lo social	40
2.12. Aspectos disfuncionales de la personalidad competitiva	40
2.13. Resiliencia: Las 8 cualidades de las personas resilientes	42
2.14. ¿Cómo podríamos ser más capaces frente a la adversidad?	43
2.15. Las 8 cualidades o atributos de la persona resiliente	44
2.16. Las 6 consecuencias emocionales de la personalidad competitiva disfuncional	51
2.17. La competitividad bien entendida: la superación personal	53
2.18. Consejos para tener una adecuada competitividad	54
2.19. Los 6 ejercicios prácticos para construir una gran autoconfianza	55
3. CARACTERÍSTICAS DE LA EMPRESA DE ESTUDIO	57
3.1. Descripción de la organización objeto de estudio	57
3.2. Historia de LORD Corporation.	57
3.3. Misión y Creencias Fundamentales de LORD Corporation.	58

3.4. Prioridades estratégicas	58
3.5. Talento y Cultura	58
3.6. Organigrama Funcional	59
4. CARACTERÍSTICAS DE LA INVESTIGACIÓN	60
4.1. Justificación	60
4.2. Planteamiento del Problema	62
4.3. Objetivos.....	65
4.4. Definición del Universo	66
4.5. Tamaño y Tipo de la muestra	66
4.6. Definición de Variables	67
4.7. Hipótesis	69
5. METODOLOGÍA.....	70
5.1. Diseño del estudio.....	70
5.2. Tipo de estudio.....	71
5.3. Instrumento.....	73
5.4. Procedimiento	74
5.5. Procesamiento de la información.....	76
6. RESULTADOS Y DISCUSIÓN	77
6.1. Datos Generales	77
6.2 Variable de Mentoría en el trabajo	81
6.3 Variable de Competitividad	87
6.4 Análisis de los Resultados	94
6.6. Comprobación de hipótesis	113
PROPUESTAS Y CONCLUSIONES.....	114
REFERENCIAS	117
APÉNDICE A	119
CUESTIONARIO UTILIZADO PARA ESTUDIO DE MENTORING Y COMPETITIVIDAD.....	119
APÉNDICE B.	121
CUESTIONARIO GENERAL (TODOS LOS 31 EMPLEADOS).....	121
APÉNDICE C.....	122
CUESTIONARIO SOLO ADMINISTRATIVOS (25 EMPLEADOS).....	122

ÍNDICE DE TABLAS

	PÁGINA
TABLA 1 <i>LENGUAJE ENTRE MENTOR Y MENTEE.</i>	22
TABLA 2 <i>PROGRAMA DE CAPACITACIÓN MENTORING PARA MENTOR Y MENTEE.</i>	25
TABLA 3 <i>LISTA CHEQUEO PARA INTERPRETACIÓN DE ROL.</i>	26
TABLA 4 <i>COLUMNAS PARA LA PREPARACIÓN DEL PROGRAMA MENTORING</i>	30
TABLA 5 <i>PROGRAMA DE MENTORING PARA-MANAGER.</i>	31
TABLA 6 <i>PARÁMETROS DE LIKERT</i>	99
TABLA 7 <i>PARÁMETROS DE LIKERT</i>	99
TABLA 8. <i>RESULTADOS GENERALES PREGUNTAS DE LA 1-10.</i>	101
TABLA 9. <i>RESULTADOS GENERALES PREGUNTAS DE LA 11-20.</i>	103
TABLA 10. TABLA DE RESULTADOS CORRELACIÓN VARIABLE MENTORING Y COMPETITIVIDAD.	105
TABLA 11 <i>RESULTADOS GENERALES PREGUNTAS DE LA 1-10.</i>	108
TABLA 12 <i>RESULTADOS GENERALES PREGUNTAS DE LA 11-20.</i>	110
TABLA 13 COEFICIENTE DE SPEARMAN MENTORÍA VS COMPETITIVIDAD.	112
TABLA 14. RANGOS DE CORRELACIÓN.	112

ÍNDICE DE FIGURAS

	PÁGINA
FIGURA 1. ORGANIGRAMA FUNCIONAL.....	59
FIGURA 2. GENERO.....	77
FIGURA 3. HORAS TRABAJADAS AL DÍA.....	77
FIGURA 4. NIVEL SOCIOECONÓMICO.....	78
FIGURA 5. ANTIGÜEDAD EN EL PUESTO.....	79
FIGURA 6. ANTIGÜEDAD EN LA EMPRESA.....	79
FIGURA 7. EDAD DE LOS EMPLEADOS.....	80
FIGURA 8. INTERÉS POR CRECIMIENTO PERSONAL.....	81
FIGURA 9. APOYO PARA MEJORAR SITUACIÓN LABORAL.....	81
FIGURA 10. EMPRESA CUENTA CON MENTORES PARA CADA EMPLEADO.....	82
FIGURA 11. PERSONAL QUE PERMITE PROCESO DE MENTORING.....	83
FIGURA 12. CREACIÓN DE VALOR EN ACTIVIDADES DIARIAS.....	83
FIGURA 13. INFORMACIÓN DE AVANCES Y RESULTADOS.....	84
FIGURA 14. RETROALIMENTACIÓN SOBRE ÁREAS DE OPORTUNIDAD.....	85
FIGURA 15. AMBIENTE DE CONFIANZA.....	85
FIGURA 16. ATENCIÓN A SUGERENCIAS.....	86
FIGURA 17. RESPALDO EN DUDAS.....	87
FIGURA 18. FOMENTO DE COMPETITIVIDAD.....	87
FIGURA 19. INDICADORES DE PRODUCTIVIDAD.....	88
FIGURA 20. CONTRIBUCIONES AL AUMENTO DE PRODUCTIVIDAD.....	89
FIGURA 21. COMPAÑEROS DE TRABAJO ALTAMENTE COMPETITIVOS.....	89
FIGURA 22. JORNADA LABORAL ADECUADA PARA ACTIVIDADES DIARIAS.....	90
FIGURA 23. TIEMPO LIBRE PARA DE REDUCCIÓN DE ESTRÉS.....	91
FIGURA 24. EL SISTEMA DE EVALUACIÓN ES JUSTO Y EQUITATIVO.....	91
FIGURA 25. SE PERMITE PARTICIPAR EN ESTABLECIMIENTO DE METAS.....	92
FIGURA 26. FORMA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO DE EMPLEADOS.....	93
FIGURA 27. RECURSOS ACORDE A NECESIDADES DEL PUESTO.....	93

1. INTRODUCCIÓN

Se llama Mentoring o mentoría a la práctica destinada al desarrollo de los conocimientos a través del aprendizaje con un tutor o con un mentor, que es quien aconseja, enseña, guía y ayuda a su aprendiz en el desarrollo de sus capacidades y habilidades profesionales para aumentar sus posibilidades de éxito laboral en el futuro.

Esta metodología se basa en aprender a través de la experiencia de un mentor o tutor quien es el responsable de afinar y perfeccionar los conocimientos del aprendiz. De esta manera se realiza la transmisión de conocimiento de manera eficaz, precisa y organizada.

El proceso de Mentoring dentro de una empresa transnacional supone una relación sólida entre el mentor y el mentee, de manera que los conocimientos y experiencia del primero supongan una guía para desarrollar y conducir la carrera del segundo dentro de la organización, acelerando los tiempos de adaptación y facilitando la superación de posibles obstáculos.

En este caso vamos a estudiar en qué consiste el Mentoring, además de analizar la figura del mentor, para acabar descubriendo cuáles son los objetivos de este proceso y qué beneficios puede aportar su implementación dentro de la empresa. Para entender el Mentoring hay que partir de una filosofía base donde se cree en el potencial profesional de todas las personas, que en la mayoría de las ocasiones está sin explorar y sin desarrollar, dado esto surge el mentor, quien se enfoca en desarrollar los conocimientos de su alumno y potenciarlos al máximo a través de su experiencia profesional.

La práctica de Mentoring en empresas transnacionales es fundamental para traer beneficios a nivel individual y grupal, así como beneficios para el mentor y para el alumno.

El Mentoring es una manera de gestionar el conocimiento y las habilidades de los empleados que motiva tanto al empleado y al mentor ya que favorece al aumento de productividad en las áreas involucradas. En cierto modo se podría decir que la gestión de estas habilidades mediante el proceso de mentoría amolda al empleado potencializando sus cualidades para dar mucho más valor en la empresa. Una parte característica de las empresas que desarrollan el talento es que no solo es con ese fin sino también de retenerlo. Carolina G. Nombela, Forbes 2015.

2. MARCO TEÓRICO

En este capítulo se presentan los antecedentes, conceptos y elementos relacionados con el Mentoring y Competitividad, así como la información general que abarca el estudio de este y como el Mentoring pretende acelerar el proceso de desarrollo personal y profesional del alumno, de igual forma se analiza como el Mentoring y la Competitividad validan la existencia de influencia significativa entre ellas de tal manera que el directivo aprenda a través de las experiencias que aporta un Mentor con la finalidad de permitir el máximo conocimiento en el menor tiempo dentro de una organización.

2.1. Orígenes del Mentoring

La esencia de la Mentoría (Mentoring) tiene unos orígenes muy remotos. Desde la antigüedad las sociedades tribales han determinado los ritos de iniciación, para proporcionar pautas y guía en los hitos importantes en la vida de sus jóvenes. De ahí la conocida frase de “para educar a un niño es precisa una tribu entera”.

Pero el término “Mentor” tiene su origen en el poema épico griego La Odisea, atribuido a Homero, en el que aparece Mentor, el anciano amigo de Odiseo (Ulises en latín), rey de Ítaca. Mentor se hace cargo de la educación e iniciación de Telémaco, hijo de Ulises como ciudadano y príncipe, cuando Ulises marcha a la guerra de Troya. Los atributos de guía, estratega, hombre sabio y justo, conocedor de la “cultura” y de reconocida valía, han quedado vinculados a la figura

de “mentor” y han impregnado un estilo de aprendizaje, que se mantiene vigente desde la antigüedad (Red Iberoamericana de Mentoría 2011)._Actualmente con este término se hace referencia a toda aquella persona que realice una función de consejero, guía o tutor.

Todo el mundo es por momentos mentor (educador) y por otros mentee (educando). El acuerdo puede ser formal o informal. Para dar un ejemplo informal, un colega viene a ti con una idea de mejora en la empresa en la que trabajan y tú haces preguntas y comentarios para ayudar a clarificar sus pensamientos. Aquí, estas actuando como mentor, en la situación inversa, cuando tú eres la persona que buscas consejo, tu estas en el rol de mentee o educando. Aquí las ideas que serán presentadas estarán dirigidas a capacitar directores y aquellos responsables del entrenamiento en las organizaciones para asimilar las ventajas de este método, para entender que habilidades se requieren por los mentores y que estructuras son requeridas para respaldar el proceso Mentoring, y proporcionar lineamientos para el desarrollo apropiado de los programas Mentoring (Red Iberoamericana de Mentoría 2011).

2.2. Antecedentes del Mentoring

Según Harvard Business Essentials 2016, el Mentoring es el ofrecimiento de consejos, información o guía que hace una persona al que se la llama Mentor –y que tiene determinada experiencia y habilidades– en beneficio del desarrollo personal y profesional de otra persona.

Por lo tanto, el Mentoring acelera el proceso de desarrollo personal y profesional a través del apoyo del Mentor, que es una persona de mayor experiencia y con más saber acumulado.

El término Mentor se ve aparecer ya en la mitología griega, unos VIII siglos a.C. En la Odisea de Homero, Ulises encarga a su amigo Mentor que prepare a su hijo Telémaco para que le suceda como rey de Ítaca. En ese tiempo Mentor tuvo que ejercer de modelo, consejero y sabio inspirador y estimulador para que Telémaco se convirtiera en un rey prudente y sabio. ¿Fue Mentor el primer Mentor? Sin duda otros podrían haber tenido ese rol con anterioridad, pero a buen seguro no se llamaban así (Harvard Business Essentials 2016).

2.3. Definiendo el Mentoring

Mentoring es el proceso sistemático por el cual los participantes aprenden tomando responsabilidad por su propio aprendizaje, en un entorno guiado y con respaldo. Algunas veces se dice que el mentor es el guía en el costado y no el sabio en el escenario. Mentoring se centra en el desarrollo personal /profesional del mentee. El mentor guía y respalda al mentee a través de un proceso sistemático de aprendizaje que es el resultado de elecciones hechas por medio de negociación - organización entre mentor y mentee. Las opciones disponibles deben ser definidas por el Manager, quien debe procurar que el programa concuerde con las necesidades y aspiraciones de la organización (Cersa, Campaña Nacional de Reafianzamiento 2018).

Mentoring está focalizado en el aprendizaje por el hacer.

- Una buena forma de testear si una relación es Mentoring es hacer las preguntas siguientes: ¿Quién está en el rol de mentor y quién en el rol de mentee?
- ¿Se vuelve el mentee (educando) más independiente como resultado del proceso de Mentoring?

El Mentoring descrito aquí, no se trata de una relación gurú/discípulo, donde el gurú tiene la respuesta para todas las preguntas, ni es acerca de la persona que actúa como un mentor voluntario, que la gente acude por consejo y guía en una forma informal, tampoco es acerca de una relación artesano/ aprendiz, donde el aprendiz aprende a través de la observación y la copia.

Hay muchos programas Mentoring que trabajan en un marco voluntario o semi estructurado. Por ejemplo, la persona de negocios a quien se le solicita que guíe a un estudiante, quien puede aún estar en la educación formal, o alguien que guía a una persona joven en la comunidad para ayudarlo en un período difícil de su vida. Hay también otros programas voluntarios puestos en práctica en compañías en las que los empleados son incentivados a contribuir a la comunidad local, actuando como mentores en un grupo comunitario o en una actividad. Todos estos programas dependen de una contribución voluntaria del mentor, y mientras algunos lineamientos generales puedan ser establecidos, generalmente se les pide a los participantes decidir sobre su propia estructura y con qué frecuencia se encontrarán. Tales arreglos son normalmente, pero necesariamente uno a uno (MAP-Paquete-de-Consejos-Mentoring-MRG-Mentoring at minorityrights.org 2017).

Por contraste, se describe un programa Mentoring altamente estructurado, basado en una organización, la cual es una parte central y formal del programa de desarrollo personal y profesional del individuo dentro de la organización. El Mentoring trata de formas de cambiar un proceso tradicional y jerárquico de la enseñanza dentro de una organización, escapando del modelo en el que el maestro controla el contenido y el proceso de aprendizaje, hacia un proceso más democrático. Mentoring estimula al educando a tener más responsabilidad por su propio

aprendizaje realizando acuerdos formales, documentados con el mentor en los límites u oportunidades provistas por la organización. El Mentoring puede ser usado en todos los niveles de la organización, desde los trabajadores de campo a los directores.

El objetivo del mentor es guiar y respaldar a sus mentee en su desarrollo profesional y personal. Mentoring es una alternativa a la capacitación basada en el concepto típico de “clase”. Ambos maestros y mentores están involucrados en un proceso de aprendizaje, La diferencia entre ellos es que mientras los maestros entregan conocimiento a través de un proceso que ellos dirigen y controlan, los mentores negocian con los educandos (mentee) y los guían en la dirección de lo que se ha acordado mutuamente.

Mentoring está basada en la buena experiencia. Es un método de aprendizaje cuidadosamente estructurado, altamente eficiente, basado en práctica que puede funcionar muy bien en una variedad de situaciones y organizaciones (MAP-Paquete-de-Consejos-Mentoring-MRG-Mentoring at minorityrights.org 2017).

2.4. Tipos de Mentoring

En realidad, el término Mentoring puede ser utilizado para referirse a un conjunto de prácticas educativas bastante diversas, incluso de rasgos opuestos. Todas ellas, no obstante, coinciden en lo esencial: son experiencias de aprendizaje en torno a una relación que se establece entre alguien que sabe lo que es el mentor) y alguien que no lo que es el mentoreado (Kahle-Piasecki y Doles, 2015).

A continuación, se presentan algunos tipos y modalidades de mentoría:

2.4.1. Mentoring formal vs. Informal

El Mentoring formal sigue un programa altamente estructurado, con objetivos establecidos, una relación mentor-mentoreado preestablecida y reglamentada por la institución y alguna política de evaluación o validación del servicio. Por el contrario, la mentoría informal no tiene un modelo predefinido, sino que mentor y mentoreado se eligen entre sí y eligen también las reglas, naturaleza y duración de su relación.

Ejemplo: Un programa de mentoría en la empresa diseñado para ayudar a los empleados de nuevo ingreso en su adaptación a la vida laboral es un ejemplo de Mentoring formal. Un caso de Mentoring informal se da, por ejemplo, cuando en ese mismo contexto, un empleado ya sea del mismo o diferente departamento sin responder a ninguna solicitud de la empresa crean una relación en la que mentor ayuda a mentee.

2.4.2. Mentoring peer to peer (Mentoría entre pares)

Cuando la relación de mentoría se da entre individuos de la misma edad, rol o estatus de manera que cada uno de ellos ejerce de mentor del otro en lo que cada cual puede aportar, ya sea experiencia o habilidad. Implica, por tanto, una relación horizontal, entre colegas, compañeros o individuos que se perciben mutuamente como iguales. Dentro de esa relación de

igual a igual puede haber mentorías más recíprocas o, por el contrario, con roles más establecidos (mentor-mentoreado).

Ejemplo: Dos gerencias de diferente departamento aprenden uno de otro y comparten lo que saben.

2.4.3. Mentoría grupal

Se da cuando el mentor apoya a un grupo de personas en torno a un proyecto o interés en común. No establece relaciones de mentoría individual, sino que su acción está orientada al beneficio del grupo, a su objetivo o propósito compartido. La forma de estructurar esa relación acepta modelos diferentes, como la conformación de círculos flexibles en torno a la figura del mentor o el desarrollo de proyectos orientados a un logro específico. La tecnología digital permite desarrollar este tipo de mentoría a través de plataformas que facilitan foros de discusión, bancos de recursos compartidos o videoconferencias con el mentor.

Ejemplo: El jefe directo o gerencia de departamento se encarga de la formación de sus empleados o subordinados de equipo y guía en sesiones grupales el desarrollo del departamento.

2.4.4. Reverse Mentoring (Mentoría inversa)

Relación en la que la mentoría es recíproca, de manera que es el mentor quien aprende del aprendiz un modo diferente de ver o hacer las cosas, una perspectiva generacional o ciertas prácticas tecnológicas. Se diferencia del Mentoring entre pares en que la mentoría reversible se

da entre individuos con estatus y roles diferentes dentro de esa comunidad, entre mentores y aprendices, entre veteranos y noveles. No obstante, la dinámica de aprendizaje en ambos casos es igualmente flexible y recíproca.

Ejemplo: Empleados senior aprendiendo de jóvenes empleados acerca del uso de la tecnología digital en su campo de trabajo.

2.4.5. Cross Mentoring

Inicialmente, es un programa de intercambios amplios, flexibles y duraderos entre mentores y mentoreados de empresas o instituciones educativas que no pertenecen a un mismo grupo ni son afines, de manera que cada una de las organizaciones aporta mentores y mentoreados a las otras. Los participantes pueden conocer prácticas profesionales diferentes, nutrirse de diferentes mentalidades, reconocer áreas propias de oportunidad, crear alianzas, o cualquier otro intercambio valioso.

Ejemplo: un programa de Cross Mentoring entre compañías, una de servicios, de ventas y otra de humanidades, que desean intercambiar aprendizajes en torno al desarrollo sustentable.

2.4.6. Mentoring express

Consiste en encuentros rápidos, puntuales, en los que participan personas con alto prestigio y experiencia, quienes conversan en un ambiente informal con aquellos que se acercan para obtener su consejo o apoyo. Aunque en sentido estricto no se crea una relación de

seguimiento, sí se ejercen otros principios de la mentoría, como la transmisión del saber desde la experiencia, la articulación del aprendizaje a través del diálogo o la flexibilidad en la relación experto-aprendiz.

Ejemplo: Congreso de negocios en el que empresarios destacados participan en una dinámica conversacional con jóvenes emprendedores.

Referencia: Observatorio de Innovación Educativa. Tecnológico de Monterrey. (2017).

Tipos de mentoring. Edu Trends | Mentoring, 12. Recuperado de:
<https://observatorio.tec.mx/edu-trends-mentoring>

2.5 ¿Quién puede ser mentor?

En primer lugar, puede ser mentor una persona que, por su trayectoria personal y empresarial, haya adquirido experiencia y formación en la materia objeto del Mentoring. Pero también puede serlo alguien que reúna una serie de competencias como habilidad de comunicación, empatía, liderazgo, competitividad, capacidad de análisis y organización. Un cierto estilo de personalidad es así mismo necesario.

Un mentor debe ser una persona generosa, comprometida con su Mentorizado, discreta, disponible y animada por valores de respeto, ética, lealtad y ejemplaridad.

Sin estas características difícilmente podría ser un modelo confiable, ni podría ayudar a otros a cubrir una necesidad o culminar con éxito un proyecto (Miguel Pino, Mentoring para empresarios. Taller de empresa 2015).

2.6. ¿Qué es un Mentor para Empresarios?

Es una persona que te orienta, te aconseja y te aclara el camino para conseguir tus objetivos empresariales. Hay dos tipos de emprendedores: los que le dedican día y noche a pensar y perfeccionar su idea de negocio e imprimen el 100% de su energía creativa en un negocio, y los que tarde o temprano van a fracasar. Hay quienes dicen que el fracaso es un mal necesario porque fracasar es lo único que te va a dar el aprendizaje y la experiencia para cometer cada vez menos errores, y esto puede ser cierto desde un punto de vista, pero fracasar no es la única forma de aprender a emprender.

De hecho, la mejor forma de no cometer errores es elegir un mentor que te ayude a atravesar los obstáculos que tu solo tardarías meses, años o décadas en atravesar.

La realidad es que la historia está llena de empresarios exitosos. Afortunadamente muchos de ellos todavía trabajan y algunos de ellos pueden darte esa pieza de conocimiento que te hace falta para llevar tu negocio a otro nivel.

Emprender sin un mentor puede ser como aprender a nadar sin alguien que sepa nadar, muchos no lo conseguirán y abandonarán el proyecto, muchos inclusive estarán al borde de la muerte, y solamente algunos aprenderán por sí mismos escuchando su intuición.

Para el resto, la mejor opción es encontrar un mentor que ya haya pasado por lo que están pasando en este momento y seguir sus pasos de la mejor forma posible. Miguel Pino, Mentoring para empresarios (Taller de empresa 2015).

2.6.1. Características y perfil de un Mentor para Empresarios

- Equilibrado emocionalmente, paciente y con gran capacidad de control de sí mismo en situaciones tensas.
- Con una buena formación y experiencia en diferentes perfiles de empresas y sectores.
- Con capacidad para detectar las causas de los problemas que tiene el empresario para establecer estrategias y tomar decisiones que mejoren sus resultados.
- Con una clara actitud mental positiva que permite convertir las debilidades del empresario en puntos fuertes para su empresa.
- Gran interés en ayudar a las personas y mejorar su calidad de vida.
- Con capacidad de influir en positivo e inspirar a las personas a actuar para conseguir sus logros.
- Una buena capacidad de comunicación que permite transmitir y entusiasmar al empresario.
- La empatía y la capacidad de convicción son necesarias para ayudar al emprendedor a desarrollar su autoestima y mejorar su calidad de vida.
- La honestidad es un valor que debe acompañarlo siempre y que le debe permitir corregir y ser paciente con el máximo respeto y educación. No por ello sin dejar de ser exigente.
- Debe predicar con el ejemplo con una mejora continua que sea exigente y que también inspire al empresario. Pino, M., (2015, s.p.)

2.7. Manejo del proceso de Mentoring y Estructura

Mentoring es un programa de capacitación estructurado. El sistema debe ser claramente entendido y acordado tanto por el mentor (s) y los mentee (s) y mánager(s). Requiere cuidadosa documentación desde el comienzo al fin. Mientras que el Mentoring puede ser organizado y manejado en una variedad de formas, hay algunas características vitales que deberán estar presente en todos los programas Mentoring (Minority Rights Group International, Paquete de Consejos Mentoring MRG Mentoring-Advice-Pack- 2012).

2.7.1. Contacto Personal

Encuentro cara a cara mentor y mentee(s) son una parte crítica para el proceso. Pueden ser uno a uno, pero una forma más económica del uso de los recursos es que un mentor se encuentre con un grupo de hasta 3 mentee. Esto crea la posibilidad del respaldo mentee a mentee. El contacto telefónico puede ser un medio adicional para mantener comunicación. La conferencia telefónica y e-mail son más complejos. Las dificultades técnicas pueden aparecer, y si el mentor y mentee no están cara a cara es más difícil para comunicarse (Minority Rights Group International, Paquete de Consejos Mentoring-MRG-Mentoring-Advice-Pack- 2012).

2.7.2. Encuentros

Todos los aspectos del encuentro deben ser cuidadosamente planificados, es importante que ambos, mentor y mentee sientan que cada encuentro está diseñado para llegar a un

resultado positivo. El entorno es una parte crítica del Mentoring y debe ponerse atención en la distribución de los muebles (un círculo es mejor, para que todos los participantes puedan verse fácilmente y hablarse uno al otro. También debe tomarse precauciones para evitar interrupciones y debe acordarse claramente el tiempo de comienzo y finalización de cada encuentro. En un contacto telefónico el que llama debe chequear si es un momento conveniente para realizar la llamada (Minority Rights Group International, Paquete de Consejos Mentoring-MRG-Mentoring-Advice-Pack- 2012).

2.7.3. Propósito de los encuentros de capacitación

El encuentro inicial entre mentor y mentee debe tener como propósito básico establecer contacto y generar una relación positiva. Los encuentros adicionales deben tener una agenda precisa sobre el trabajo a ser hecho y cómo hacerlo, por ejemplo, definición de los objetivos. Una vez que los mentee han completado una parte del trabajo, tal como preparar un cuestionario, deberán presentarlo al mentor para revisar el trabajo y establecer objetivos de más largo alcance, los mentee necesitarán una parte explícita y posterior de la misma agenda. Los mentee deben asumir progresivamente la responsabilidad de crear una agenda para los encuentros. El propósito de cada encuentro debe ser acordado hacia el fin del encuentro previo así ambos, mentee y mentor saben cómo prepararse para esta y saben sus roles y responsabilidades (Minority Rights Group International, Paquete-de-Consejos-Mentoring-MRG-Mentoring-Advice-Pack- 2012).

2.7.4. Regularidad de los encuentros de capacitación

La regularidad en los encuentros puede variar. Un buen acuerdo de comienzo es un encuentro formal semanal entre mentor y mentee, pero puede ser complementado por una conversación telefónica breve y acordada para asegurar que el trabajo progresa tal cual lo planeado y que los objetivos iniciales son reales, Los encuentros semanales pueden cambiar a encuentros quincenales, o cada 3 semanas, determinado por el mentor y los mentee (Minority Rights Group International, Paquete-de-Consejos-Mentoring-MRG-Mentoring-Advice-Pack-2012).

2.7.5. Algunas sugerencias:

- Organizar encuentros siempre que sea posible en lugares de trabajo.
- Tener en cuenta que la relación entre mentor y mentee necesita ser profesional, es un problema si se torna demasiado personal.
- La seguridad personal del mentor y mentee necesita ser pensada y seguida por la persona responsable del programa de la organización.
- Ser flexible con las citas, o sea si una fecha de encuentro no puede darse habrá otra opción disponible.
- El mentor debe asegurar que la organización está informada mediante documentación, de las actividades planeadas y llevadas a cabo. Recuérdese que Mentoring es parte oficial del trabajo de capacitación de la organización.

Referencia: Minority Rights Group International, (2012, sp).

2.8. Habilidades que se necesitan para ser un buen mentor

Primero, el mentor debe estar tan interesado en “como” aprender, así como “que” aprender, también el mentor debe:

- Tener conocimiento en un campo específico de trabajo de la organización.
- Estar capacitado para ser un modelo para los educandos.
- Tener la capacidad para dar y recibir desafíos y críticas constructivas.
- Saber estimular a los educandos en el momento apropiado.
- Poder ser crítico, pero no juzgar.
- Tener la persistencia para estimular al educando para que tome más responsabilidades de su propia enseñanza.
- Tener la capacidad de trabajar en equipo.
- Tener la capacidad de hacer contacto con otra gente que pueda ayudar al mentor.
- Tener sensibilidad para las diferencias individuales y culturales.
- Tener sentido del humor.

Referencia: Efectividad del Mentoring y Habilidades, Mentoring-MRG-Mentoring-Advice-Pack edition 2011.

2.9. Manejo del Proceso Mentoring y estructura

Mentoring es un programa de capacitación estructurado. El sistema debe ser claramente entendido y acordado tanto por el mentor (s) y los mentee (s) y manager(s).

Requiere cuidadosa documentación desde el comienzo al fin.

Mientras que el Mentoring puede ser organizado y manejado en una variedad de formas, hay algunas características vitales que deberán estar presente en todos los programas Mentoring.

2.9.1. Contacto Personal

Encuentro cara a cara mentor y mentee(s) son una parte crítica para el proceso. Pueden ser uno a uno, pero una forma más económica del uso de los recursos es que un mentor se encuentre con un grupo de hasta 3 mentees. Esto crea la posibilidad del respaldo mentee a mentee. El contacto telefónico puede ser un medio adicional para mantener comunicación. La conferencia telefónica, e-mail, y fax son más complejos. Las dificultades técnicas pueden aparecer, y si el mentor y mentee no están cara a cara es más difícil para comunicarse.

2.9.2. Encuentros

Todos los aspectos del encuentro deben ser cuidadosamente planificados, es importante que ambos, mentor y mentee sientan que cada encuentro está diseñado para llegar a un resultado positivo. El entorno es una parte crítica del Mentoring y debe ponerse atención en la distribución de los muebles (un círculo es mejor, para que todos los participantes puedan verse fácilmente y hablarse uno al otro. También debe tomarse precauciones para evitar interrupciones y debe acordarse claramente el tiempo de comienzo y finalización de cada

encuentro. En un contacto telefónico el que llama debe chequear si es un momento conveniente para realizar la llamada.

2.9.3. Propósito de los encuentros de capacitación

El encuentro inicial entre mentor y mentee debe tener como propósito básico establecer contacto y generar una relación positiva. Los encuentros adicionales deben tener una agenda precisa sobre el trabajo a ser hecho y cómo hacerlo, por ejemplo, definición de los objetivos.

Una vez que los mentees han completado una parte del trabajo, tal como preparar un cuestionario, deberán presentarlo al mentor para revisar el trabajo y establecer objetivos de más largo alcance, los mentees necesitarán una parte explícita y posterior de la misma agenda. Los mentees deben asumir progresivamente la responsabilidad de crear una agenda para los encuentros. El propósito de cada encuentro debe ser acordado hacia el fin del encuentro previo así ambos, mentees y mentor saben cómo prepararse para esta y saben sus roles y responsabilidades.

2.9.4. Regularidad de los encuentros de capacitación

La regularidad en los encuentros puede variar. Un buen acuerdo de comienzo es un encuentro formal semanal entre mentor y mentees, pero puede ser complementado por una conversación telefónica breve y acordada para asegurar que el trabajo progresa tal cual lo

planeado y que los objetivos iniciales son reales, Los encuentros semanales pueden cambiar a encuentros quincenales, o cada 3 semanas, determinado por el mentor y los mentees, con conversaciones telefónicas adicionales y encuentros mentee a mentee.

2.9.5. Algunas sugerencias

- i. Organizar encuentros siempre que sea posible en lugares de trabajo.
- ii. Tener en cuenta que la relación entre mentor y mentees necesita ser profesional, es un problema si se torna demasiado personal.
- iii. La seguridad personal del mentor y mentee necesita ser pensada y seguida por la persona responsable del programa de la organización.
- iv. Ser flexible con las citas, o sea si una fecha de encuentro no puede darse habrá otra opción disponible.
- v. El mentor debe asegurar que la organización está informada mediante documentación, de las actividades planeadas y llevadas a cabo. Recuérdese que Mentoring es parte oficial del trabajo de capacitación de la organización.

Referencia: Habilidades, Mentoring-MRG-Mentoring-Advice-Pack edition 2011.

2.9.6. Habilidades que se necesitan para ser un buen mentor

- i. Tener conocimiento en un campo específico de trabajo de la organización.
- ii. Estar capacitado para ser un modelo para los educandos.
- iii. Tener la capacidad para dar y recibir desafíos y críticas constructivas.
- iv. Saber estimular a los educandos en el momento apropiado.
- v. Poder ser crítico, pero no juzgar.
- vi. Tener la capacidad de trabajar en equipo.
- vii. Tener la capacidad de hacer contacto con otra gente que pueda ayudar al mentor.
- viii. Tener sensibilidad para las diferencias individuales y culturales.
- ix. Tener sentido del humor.

El mentor debe comunicarse usando un lenguaje directo, explicando las cosas concisa y claramente. El mentor debe ser positivo, usar preguntas abiertas (ej. Preguntas que inviten más que a un “sí” o a un “no” como respuesta) y ser consciente de una comunicación no verbal. Cuando se trabaja con un grupo, por ejemplo, es importante que el mentor debe dar tiempos iguales e igual atención a cada mentee. A continuación de ejemplifica el lenguaje entre Mentor y Mentee.

TABLA 1

LENGUAJE ENTRE MENTOR Y MENTEE.

Quien	Como	Que
Manager	Descripción formal de roles y responsabilidades	Mentor y mentee concuerdan en Mentoring
Mentor y mentee	Negociación formal y acuerdos	Primer encuentro entre mentor y mentee
Mentor y mentee	Use el teléfono siempre que sea posible y sea breve	Verifique si el acuerdo es razonable
Mentee sigue consejo del mentor	Registra el trabajo hecho y como es hecho	Mentee hace el trabajo
Mentee	Informe formal breve	Mentee prepara un informe sobre el trabajo
Mentor y mentee	Mentor y mentee acuerdan mutuamente una agenda, incluyendo una evaluación del trabajo hecho o terminar programas o acordar nuevos objetivos	Segundo encuentro entre mentor y mentee

Referencia: Minority Rights Group International (2011, p785).

Ejemplos de descripciones de trabajo donde el Mentor debe:

- Ser responsable ante una persona en particular de la organización, quien actúa como mánager de línea.
- Trabajar con mentee de la organización como es especificado en el contrato.
- Mantener informes de todos los encuentros y trabajo con los mentee.
- Realizar encuentros con los mentee semanalmente o en otras bases acordadas.

- Seguir un modelo de comportamiento en el proceso de aprendizaje como se especificó en la Tabla 1. Lenguaje entre Mentor y Mentee (Minority Rights Group International 2011).

- Participar en la capacitación dentro de la organización en lo que respecta a Mentoring, u otras actividades acordadas con la línea Manager.

- Informar sobre el trabajo en una forma consistente con el sistema de registro de la organización.

- Encontrar otros mentores y discutir trabajo y metodología.
- Negociar y acordar los contenidos del proceso de aprendizaje con los mentee.
- Crear un programa Mentoring.
- Evaluar el trabajo de los mentee en cooperación con ellos.
- Encontrar información adicional de acuerdo con lo acordado con el mentee.
- Coincidir en que es lo que constituye un tema confidencial.

Manager es:

- Establecer un sistema para mantener un registro de todos los encuentros mentor/mentee.

- Mantener registros personales de todos los mentores y mentee.

- Escribir informes sobre los mentee y mentores que la organización necesite y poner esos informes a disposición de los mentores y mentee.
- Estar involucrado en el proceso de selección de los mentee y mentor.

Referencia: Mentoring-MRG-Mentoring-Advice-Pack edition (2011, p733).

2.9.7. Aprendiendo sobre estrategias de Mentoring a través del rol.

El cambio es una cosa, progreso es otra, cambio es técnico, progreso es ético. Mucha de la capacitación es realizada por medio de presentaciones y descripciones. Este componente de la capacitación es principalmente acerca de la toma de conciencia. El modelo presentado aquí sugiere que, para cambiar el nivel de actuación en una situación real, el entrenado necesita pasar por cada nivel presentado en el diagrama (Tabla 2. Programa de capacitación Mentoring para mentor y mentee 2011). El Mentoring, mentor y mentee necesitan capacitación y cambiar de papel es una parte importante de ésta.

TABLA 2

PROGRAMA DE CAPACITACIÓN MENTORING PARA MENTOR Y MENTEE.

Conceptos / Principios	Niveles de impacto	Proceso de Concientización	Conocimientos Organizados	Aprendizaje de Capacidades	Aplicación al trabajo
Componentes de la capacitación					
Presentación / Descripción					
Modelaje / Demostración					
Practica en roles Simulados					
Retroalimentación en la actuación de cambio de papeles					
Respaldo y retroalimentación en el trabajo					

Referencia: Minority Rights Group International 2011, sp).

Cabe recordar que al momento de comenzar el programa de capacitación el entrenado deberá de pasar por cada nivel presentado en la tabla 2. Es decir, la tabla se usará en orden ascendente comenzando, incluyendo los componentes de capacitación con sus respectivas columnas. Posteriormente el entrenado pasara a presentar o describir la tarea a entrenar y así sucesivamente hasta que se comparta una retroalimentación completa.

Tal actividad da a los participantes la experiencia práctica de estar en el rol del mentor, mentee o Manager de un enfoque Mentoring. Aquí hay algunas ideas acerca de la organización del cambio del rol, Seguido de una lista de chequeo. Puede usarse los ejemplos dados o realizar nuevos. Use la lista para asegurar que todos los temas importantes han sido cubiertos. Normalmente es mejor, ubicar el cambio de roles cerca de la experiencia real, interés y trabajo de los participantes. En cada interpretación de rol debe estar un mentor, al menos 2 y no más de

4 mentee y el resto deben ser observadores no participantes. Cada participante debe tener un escrito breve y una preparación en tiempo para el rol. El rol durará aproximadamente de 10 a 20 minutos, la discusión seguirá a la interpretación del rol por 20 a 30 minutos. Los observadores tendrán la oportunidad para comentar las actividades de la interpretación del rol antes que los participantes tengan la oportunidad de contestar.

TABLA 3

LISTA CHEQUEO PARA INTERPRETACIÓN DE ROL.

¿Ha sido claramente descrita la idea de la interpretación del rol?
¿Hay acuerdos en que la interpretación de un rol será una forma de desarrollar las capacidades?
¿Están todos los roles en hojas de papel por separado?
¿Las reglas que rigen los roles y las responsabilidades, escalas de tiempo y forma, han sido negociadas y acordadas con los participantes antes de la interpretación del rol?
¿Los participantes han tenido tiempo de prepararse para la interpretación de roles?
¿Hay una ubicación física adecuada para la interpretación del rol?
¿Han sido especificado el tiempo para las diferentes partes de la interpretación del rol?
¿Los observadores han sido organizados para el registro de las diferentes características de la interpretación del rol?
¿Ha sido identificado un observador como la persona que maneje la discusión que siga a la interpretación del rol?
¿Ha sido identificado alguien que registre y quizás retome en forma separada la discusión del grupo del plenario?
¿Hay una buena oportunidad para todos los participantes de realizar sus comentarios?
¿Han sido bien preparadas todas las partes de la interpretación del rol con el involucramiento de por lo menos 2 entrenadores profesionales?

Referencia: Mentoring-MRG-Mentoring-Advice-Pack edition (2011, sp).

En la implementación y preparación de la interpretación del rol, asegúrese de que todos los puntos de la lista hayan sido manejados con tanto cuidado como sea posible.

Ejemplo de interpretación de roles:

Un grupo de practicantes entrenados de Querétaro han trabajado bien para una empresa transnacional en Querétaro por un año. Un nuevo programa está siendo planificado para:

Desarrollar las capacidades de un pequeño grupo de practicantes en Querétaro.

Proveer a los entrenados de un mejor conocimiento y entendimiento de una de las áreas del trabajo de la empresa transnacional.

A. Cada practicante ha trabajado en una de estas tres áreas de trabajo: Calidad, Servicio al cliente y Logística.

B. Nuevos proyectos – mercadotecnia – campañas de marketing, almacén y recepción.

C. Administración, informes escritos, sistemas computacionales, finanzas, planificación de actividades.

El mentor y los entrenados tienen una tarea de negociación y acuerdo de un plan de acción en un área de trabajo, para mostrar que los entrenados deberán ser seleccionados para el nuevo programa. Los observadores de la interpretación del rol deberán escribir en borrador cualquier comentario que se tengan durante la interpretación del rol. No deben interrumpir la interpretación del rol. El primer observador registra el número de veces que el mentor y cada entrenado hablan. El segundo observador debe centrarse en cuan bien cada entrenado y mentor se escuchan mutuamente. El tercer observador debe poner atención en como el mentor se maneja con cada entrenado y anotar los puntos positivos y negativos. Todos los observadores deberán comentar sobre los arreglos físicos del encuentro. Todos los observadores deben

comentar los arreglos físicos del encuentro. Cada trainee interpretando un rol, debe seleccionar un área de trabajo y pensar cómo puede acordar un plan personal de acción con el mentor. Deben entonces negociar el plan de acción y ambos, mentor y trainee, deben escribir lo acordado. Todos los participantes en la interpretación deben pensar en “que hacer” y las estrategias - instrumento para hacerlo. Los participantes deben recordar la fecha para el próximo encuentro con el mentor y que se espera hayan hecho para ese momento. (Fuente personal para ejemplificar ejercicio).

Desarrollando un modelo Mentoring.

La primera pregunta por realizar es: “¿A quién apunta el Mentoring? El Manager deberá identificar la audiencia y escribir algunas notas acerca de la gente en cuestión.

Dos pequeños grupos de quizás 3 mentee en cada uno es aconsejable. El Mentoring uno a uno puede ser potente, pero es costoso. Es también de “alto riesgo” puede simplificarse en una serie de preguntas y respuestas. Los grupos procurarán encontrarse fácilmente y compartir algunos intereses. Con dos grupos es aconsejable contar con dos mentores. Pueden compartir experiencias y respaldarse mutuamente. - La segunda pregunta es: ¿Porque es apropiado el Mentoring en esta situación? Los mentores deberán encontrarse con el Manager para hablar las razones por que es apropiado el Mentoring y estas deben escribirse (Mentoring-MRG-Mentoring-Advice-Pack edition 2011).

Por ejemplo, Mentoring es apropiado porque los objetivos son para:

- Que los educandos tomen más responsabilidad para su propio aprendizaje.
- Que los educandos aprendan “en el trabajo” pero con guía y respaldo.
- Que los educandos desarrollen capacidades de aprendizaje para toda la vida.
- Que los educandos aprendan su propio ritmo.

Otras razones deben ser agregadas a esta lista:

El Manager y mentores deben formalmente acordar los objetivos por lo menos una persona no involucrada en el programa debería chequear que las ideas tengan sentido, por ejemplo, un Manager de experiencia en la organización. Si es posible, muestre su lista de razones a un mentee potencial sin mayores explicaciones e intente responder a preguntas del mentee, como otra verificación de la validez y claridad de las ideas. El tercer punto para preguntar es: ¿Cuál es el proceso Mentoring? Los mentores necesitan describir la estructura del programa. A este punto un diagrama es a menudo una gran ayuda. Los mentores pueden dibujar un diagrama y ver si otra gente puede seguir el proceso del principio al fin.

Tal diagrama debería incluir:

- Responsabilidades en el sistema.
- Tiempos

Finalmente, los mentores necesitan preguntar: “¿Como trabaja el proceso Mentoring? Esta pregunta mira el interior del programa Mentoring a que actividad apunta entre el mentor y mentee y a los objetivos de aquellas actividades individuales. (Ver tablas 1 y 2).

Mentoring es un proceso cíclico. La fase inicial es seguida por un plan, luego hace y revé faces, luego sigue otra fase de planificación si el proceso Mentoring está para continuar. Si estos planes están escritos, es más fácil para otros en el proceso preguntar y contribuir a la propuesta. Esto ayuda a desarrollar un entendimiento compartido del total de los objetivos, tanto como las aplicaciones del Mentoring- También mejora el programa haciéndolo más preciso con las necesidades de la organización.

TABLA 4

COLUMNAS PARA LA PREPARACIÓN DEL PROGRAMA MENTORING

QUE	COMO	CUANDO
-----	------	--------

Referencia: MRG Mentoring (2011, p733).

Un formato de tres columnas es una ayuda útil para la planificación de un programa (Ver tabla 4). La primera columna contiene lo “Que” el programa intenta lograr, la segunda apunta al COMO es que se hace, y la tercera CUANDO cada objetivo puede ser alcanzado

Las cuatro preguntas discutidas arriba - a quien apunta el Mentoring, porque es apropiado el Mentoring, en que consiste el proceso Mentoring - pueden ser usados como marco para desarrollar un modelo apropiado para una más amplia variedad de organizaciones y situaciones, Cuando se haya planificado el programa Mentoring propio, muéstrelo a un colega y anote los comentarios. Ahora aplíquelo a una situación real y no olvide de monitorearlo y evaluarlo. Estas ideas tienen un gran potencial, pero es mejor comenzar con pequeñas acciones y objetivos alcanzables, y apuntar a algunos éxitos rápidos.

Un Programa de desarrollo Mentoring puede ser usado en el contexto de un aspecto del trabajo de una organización, o puede ser la columna vertebral de la capacitación y el desarrollo profesional a través de la organización. Si el método es bueno para el entrenado, ¿Porque no para el Manager?

TABLA 5

PROGRAMA DE MENTORING PARA-MANAGER.

QUIEN	COMO	QUE
Manager del Prog. Mentoring Con la organización	Negociación y acuerdo	Decir el área de trabajo para el programa Mentoring
Manager	Produce un documento y consulta colegas	Crea un plan de acción Mentoring incluyendo metas y objetivos, estructura y medidas de éxito.
Manager y trainers	Usan el enfoque Mentoring en la selección y capacitación de mentores	Selección y capacitación de mentores.
Mentores y trainers	Usan el mismo proceso como la selección del mentor y capacitación	Selección y capacitación de mentee
Manager, mentores y mentee	Monitoreo, respaldo y mantener registros	Implementar el programa de acción.
Manager, mentores y mentee	Usar las de éxito del plan de acción para acordar y producir una recomendación.	revisión del programa.

Referencia: **Mentoring-MRG-Mentoring-Advice-Pack edition (2011, p.736)**

Selección de mentores y mentees.

El proceso de selección marca la escena para el total del programa, es por tanto importante organizarlo con aspirantes, sean mentor, o mentee, para tomar algún rol activo y responsabilidad en el proceso. Un ejemplo de buena práctica es cuando todos los candidatos potenciales están invitados a un encuentro o a una serie de encuentros. En el encuentro el programa es explicado por el Manager y se describen los roles en detalle. Se pueden hacer preguntas y deben ser contestadas de manera de centrar la mayor responsabilidad posible en el que hace la pregunta. Los aspirantes deberán entonces ser invitados a presentar sus ideas como porqué deben ser seleccionados, y en qué pueden contribuir y que pueden ganar con el programa. Tales presentaciones podrían incluir un breve resumen escrito por los aspirantes y algunas veces están mejor organizados en pequeños grupos (Mentoring-MRG-Mentoring-Advice-Pack edition 2011).

En una forma alternativa, se les puede pedir a los aspirantes que identifiquen un modesto objetivo de corto plazo y ser mentores en aquella selección. En un encuentro acordado posteriormente el trabajo relacionado a aquel objetivo es discutido y formará las bases del proceso de selección. Otros modelos de selección pueden ser aplicados, pero los principios de Mentoring necesitan ser una parte explícita del proceso de selección:

Criterios de selección para mentores:

- Buenas habilidades interpersonales.
- Buenas habilidades de comunicación.
- Buenas habilidades para escuchar.
- Buenas habilidades organizativas.
- Experiencia del trabajo de la organización o de una materia en particular.
- Sensibilidad para trabajos y practica de oportunidades iguales.
- Habilidad para ponerse en el lugar de otros.
- Flexibilidad.
- Habilidad para ser realista.
- Interesados en el desarrollo y crecimiento de los mentee.
- Habilidad para mezclar desafíos con empatía y preocupación.
- Buenas capacidades de facilitador.
- Capacidad para ser un amigo crítico.
- Profesional efectivo en redes.

Criterios de selección para mentee.

- La motivación personal debe ser evidente.
- Capacidades interpersonales.
- Capacidad potencial para tomar responsabilidades.

- Interesados en su propio crecimiento y desarrollo.
- Capacidad para representar efectivamente la organización.
- Adecuada alfabetización y dominio básico matemático y científico.
- Buenas capacidades para escuchar.
- Capacidades para una buena comunicación.
- Flexibilidad.
- Potencial para ser autocrítico.
- Imaginación.

Programa de capacitación Mentor

Un programa de capacitación para mentor necesita ser flexible para encajar con diferentes situaciones y personalidades involucradas en Mentoring. La habilidad del Mentoring requiere sensibilidad y conciencia, así como algunas guías de cómo esas capacidades y habilidades deberán ser desarrolladas si es necesario. Las siguientes guías pueden ser usadas para desarrollar una estructura que se ajuste a una variedad de contextos. Si es necesario, más líneas guías pueden ser agregadas para producir un simple programa de capacitación apropiado a muchas situaciones. La figura 3. muestra una serie de componentes de capacitación en orden secuencial. En realidad, no es siempre posible seguir la secuencia, pero es importante exponer al mentor a todos los componentes de la capacitación, presentación y descripción, modelándolo y demostrándolo, práctica en una situación simulada (interpretación de rol), y retroalimentación,

así como respaldo en el trabajo comprometido. Muchas técnicas de capacitación se ajustarán al Mentoring.

Guías:

- Hay que asegurar que la evaluación retrospectiva del mentee sea registrada y almacenada sistemáticamente para que pueda ser de fácil acceso.
- Arreglar algunas sesiones Mentoring con un acuerdo previo de los mentee.
- La gente necesita seleccionar por sí mismo sus pares para el Mentoring.
- Los socios necesitan discutir y acordar una característica de Mentoring sobre las que les gustaría volver.
- Asegúrese de que la información sea registrada y la sesión retrospectiva sea planificada cuidadosamente en términos de tiempo, ubicación y como es organizada.
- Con el mismo socio, cambie roles para que el observador se vuelva en el mentor activo y viceversa.
- Registre algunas notas acordadas sobre el resultado del feedback e identifique áreas para el mejoramiento.
- Con otros mentores organice sesiones de capacitación.
- Use la interpretación del rol para ilustrar características buenas y malas del Mentoring.
- Si es posible se filme la interpretación del rol y use el video para la sesión retrospectiva.
- Asegúrese que el programa Mentoring, incluyendo la capacitación, encaja enteramente en la actividad de la organización.
- Mantenga su Manager completamente informado.

- Asegúrese de que ambos el estilo y el método de capacitación reflejen el Mentoring.
- Apunte en características de capacitación tales como:
 - escuchar activamente.
 - preguntas abiertas en contraposición con preguntas cerradas o por “si o no”.
 - comunicación no verbal - refuerzo de puntos importantes - preguntas claras.

(Mentoring-MRG-Mentoring-Advice-Pack edition 2011.

¿Qué consigues con el Mentoring como Empresario?

Los mayores beneficios que obtienes son:

- Aumentas tu talento y el de las personas de tu empresa que interactúan con el Mentor para ayudarte a conseguir tus objetivos.
- Mejoras la calidad de tus conocimientos que te transmite el Mentor porque son fruto de experiencias contrastadas que han dado sus buenos resultados aplicándolo en otras empresas y otros sectores.
- Madura la organización de tu negocio debido a una fluida comunicación generando confianza y colaboración. Permite una mayor motivación del equipo.
- El dialogo que se genera estimula a las personas reforzando su autoconfianza y mejorando su autoestima.

- Mejora tu capacidad de dirección fruto de una transformación en tu estilo de liderazgo que entusiasma y facilita la consecución de tus objetivos.
- La curva de aprendizaje y de desarrollo de tu proyecto empresarial se acelera haciéndote mucho más competitivo.
- Te ayuda como empresario a ser más eficiente y acelerar tu proyecto empresarial mejorando tu competitividad. Así consigues anticipadamente tus objetivos empresariales.
- Ahorra costes y mucho tiempo al empresario al acelerar todo el proceso de aprendizaje para conseguir las metas marcadas.
- Se minimizan los errores y mejora la eficiencia de las estrategias que se preparan para actuar y conseguir tu propósito.

Miguel Pino, Mentoring para empresarios. Taller de empresa 2015.

2.10. Competitividad

La competitividad en el elemento humano ha sido objeto de un constante análisis dentro del mundo empresarial, académico y social. Bajo este constructo económico-administrativo se busca el éxito en las actividades y planes, logrando como resultado final un conjunto de las capacidades y aptitudes en la ejecución de alguna actividad o proceso. Una persona competitiva es aquella que pone en práctica conocimientos relacionados con su área de conocimiento, en situaciones normales y emergentes (Rey, 2014). Es importante mencionar que el desarrollo competitivo en las personas ha sido una variable del éxito para muchas organizaciones. Hay que

considerar que la competitividad juega un papel importante dentro de diferentes contextos en los que el individuo se desenvuelve es parte fundamental para todo proceso educativo y formativo del capital humano en las organizaciones. Por ejemplo, en un contexto laboral la empresa tiende al mejoramiento continuo ante sus adversarios del mercado, por lo que el desarrollo competitivo que se da en sus integrantes puede influir de manera estratégica sobre la creación de alianzas que brinden estabilidad en el entorno interno y en el externo sobre las situaciones sociales y la forma de ganar ante la competencia (Chatenier, Verstegen, Biemans, Mulder y Omta, 2010). Esto se verá reflejado al cumplir los objetivos organizacionales, desarrollando con esto a un factor humano con alto nivel de capacidades, competencia, bienestar y altos niveles de felicidad o autosatisfacción sobre un modelo competitivo que abre camino al éxito de la organización. A través de diversos estudios se ha mencionado cómo múltiples factores pueden afectar el desarrollo competitivo personal y profesional de los individuos. Estos están relacionados con los contextos que determinan si la persona es feliz en su área de desarrollo o con las actividades que realiza, lo que infiere que es mediante el cumplimiento adecuado de estas acciones que se alcanza un mayor progreso (Paschoal, Torres y Barreiros, 2010). Así mismo se ha estudiado la influencia que se presenta en el bienestar y la forma que este es percibido como parte consecuente del desarrollo de competitividad, asumiendo que al elevarse el individuo es capaz de asumir responsabilidades en diferentes ambientes y con ello mejorar las relaciones interpersonales positivas (Moreno y Marrero, 2015). En estos ámbitos se ha identificado que las aptitudes y capacidades se reflejan sobre la competitividad personal en el entorno. Estos pueden ser influenciados por la educación fundamentada en el conocimiento en los procesos para tomar

decisiones y sobre el juicio del éxito de los demás (Olson, 2012). Es factible considerar los procesos educativos como uno de los factores del desarrollo en el mundo competitivo, es a través de estos que se transmiten elementos intangibles tales como el conocimiento y la percepción de éxito a los estudiantes y demás agentes involucrados, lo que da lugar a aptitudes positivas sobre la faceta personal y profesional en el individuo (Johansen, 2014). A través del conocimiento adquirido, los individuos pueden tener un acceso directo a empresas donde se les permita poner en práctica tanto sus conocimientos como sus aptitudes, así como medir sus capacidades y determinar su desempeño en un entorno real, aprendiendo de las relaciones activas que se dan dentro de los organismos productivos (Ruiz, 2014). El desarrollo competitivo que se da en las instituciones y organismos favorece a los individuos en el campo creativo haciendo dinámica su forma de relacionarse (Strand, 2011). Este fenómeno genera entornos adecuados de trabajo que influyen en la competitividad económica, comercial, académica y profesional de los empleados y trabajadores. Es por ello que la organización requiere fomentar un espíritu emprendedor entre sus integrantes como medio de desarrollo competitivo personal que al final también influirá en la competitividad organizacional (Mahdavi Mazdeh, Razavi, Hesamamiri, Zahedi y Elahi, 2013). De esta manera, se observa la importancia de fomentar la competitividad personal a través de actividades flexibles entre los individuos, así como el desarrollo del trabajo en equipo dentro de los procesos organizacionales que incidan en la creación de profesionales capacitados (Mantilla y García, 2010).

2.11. La personalidad competitiva y lo social

Podríamos decir sin riesgo a equivocarnos que vivimos en una sociedad exigente, donde se fomenta la competitividad y el hecho de ser mejor que los demás.

Esto puede influirnos de manera positiva, nos ayuda a mejorar, nos incentiva y nos sirve de motor, nos da energía para ofrecer nuestra mejor versión.

Pero también puede tener consecuencias negativas, y puede causarnos malestar, tristeza, frustración, miedo, sensación de fracaso o ineficacia, y afectar de manera importante a nuestra propia valoración personal y a nuestra autoestima. Limitando y condicionando alcanzar las propias metas, mientras vemos que el resto de las personas sí lo hacen.

Francisco Castaño, psicólogo y autor de «La Mejor Medalla: su educación», es contundente al respecto:” La competición está muy bien como medio de aprendizaje, no como fin. Se aprende a gestionar la frustración, a felicitar a quien ha ganado. Lo malo es cuando se usa para comparar y como presión. Ahí es cuando sufre la autoestima”.

2.12. Aspectos disfuncionales de la personalidad competitiva.

1. Darle un valor decisivo al resultado de la comparación.

La personalidad competitiva necesita, al menos, de otra persona con quien establecer esa competitividad. La principal característica de la competitividad está relacionada con el hecho de compararnos con los demás.

El problema surge en la importancia que le damos al resultado de esa comparación. Si creemos que, para ser felices, debemos ser mejores que los demás, que debemos tener más y mejores cosas –y utilizo con mucha intención la palabra “debemos”–.

Estamos inundados de mensajes en esta dirección: listas, clasificaciones, las personas más ricas del mundo, las más atractivas, el artista que más vende, el o la número uno en... Son mensajes que nos influyen, dejan huella.

Desde la infancia y sin darnos cuenta, empezamos a compararnos y a competir, empezamos en la escuela infantil o en el colegio, en casa, con los hermanos, o con los amigos: quién saca mejores notas, quién es mejor en un deporte u otro, quién hace mejor tal o cual cosa.

2. Verlo todo en términos dicotómicos: éxito – fracaso, bueno – malo, ganador – perdedor.

Nos movemos en términos extremos, polarizados e inflexibles (sin que existan los términos medios): ganar o perder, tener éxito o fracasar, ser bueno en algo o ser malo, destacar o ser mediocre, ser valiente o ser cobarde, ser fuerte o débil...

El problema de esto es que viendo el mundo así, realizamos un juicio injusto sobre nosotros o nosotras, ya que, si no somos buenos o buenas en algo, no significa automáticamente que somos malos o malas.

Cada persona, por múltiples circunstancias, tiene diferentes potenciales o ha entrenado y adquirido unas u otras habilidades. No hay una persona que lo haga todo bien, o todo mal.

Muchas veces no hemos encontrado aquello que nos estimula lo suficiente –o no hemos decidido practicar con la tenacidad suficiente– como para dominar esa actividad.

3. Valorar únicamente el resultado

En muchos ámbitos, solo damos valor al resultado, y no al esfuerzo y empeño invertido en lograr un objetivo concreto. Además, ese resultado se suele valorar, como decíamos antes, en términos de todo o nada.

En el mundo del deporte se ve claramente esta tendencia. Se suelen poner todos los focos en el ganador, el que queda primero, y tendemos a olvidarnos del segundo, “el perdedor”. Le quitamos mérito, cuando no sabemos cuál ha sido la trayectoria vital, el esfuerzo y energía que ha tenido que invertir para lograr esa posición. ¿Y el tercero, el quinto... el último?

El problema de esto es que, si ponemos el foco únicamente en el resultado, dejamos de lado valores muy importantes como la capacidad de esfuerzo, la constancia y la perseverancia... la capacidad para enfrentarse a las dificultades.

2.13. Resiliencia: Las 8 cualidades de las personas resilientes

Boris Cyrulnik, neurólogo, psiquiatra, psicoanalista y etólogo francés en 2010, divulgó este concepto que extrajo de los escritos de John Bowlby, autor que describió la conocida teoría del apego en edades tempranas.

Tenemos que remontarnos a la obra de John Bowlby para encontrar las primeras referencias al término de resiliencia, que se definiría como la capacidad de los seres humanos para superar períodos de dolor emocional y situaciones adversas, saliendo fortalecido de ellas.

Múltiples autores han hablado sobre este término, cada uno con un enfoque:

Concepto genérico que se refiere a una amplia gama de factores de riesgo y su relación con los resultados de la competencia. Puede ser producto de una conjunción entre los factores ambientales y el temperamento, y un tipo de habilidad cognitiva que tienen algunos niños aun cuando sean muy pequeños. (Osborn 1996).

La resiliencia distingue dos componentes: la resistencia frente a la destrucción, es decir, la capacidad de proteger la propia integridad, bajo presión y, por otra parte, más allá de la resistencia, la capacidad de forjar un comportamiento vital positivo pese a las circunstancias difíciles. Vanistendael (1994).

Resiliencia es saber afrontar la adversidad de forma constructiva. Saber adaptarse con flexibilidad y salir fortalecido del suceso traumático. Dra. Santos. (2000).

2.14. ¿Cómo podríamos ser más capaces frente a la adversidad?

Como se ha señalado anteriormente, a pesar de que las experiencias tempranas y factores de personalidad que se establecen en la adolescencia son dos guías que van a marcar en ciertos aspectos nuestra capacidad de adaptación y resiliencia, hay cosas que se pueden hacer para

minimizar los factores de riesgo e incrementar los protectores en las situaciones de estrés y sufrimiento.

Referencia: Mentoring-MRG-Mentoring-Advice-Pack edition (2011, p733).

El hecho de salir fortalecidos de las situaciones adversas puede implicar que, en un futuro, ante una situación que nos despierte los mismos sentimientos de frustración, tristeza, rabia o desesperanza, podamos reaccionar de forma distinta, escribir una historia con otro final.

Para mejorar nuestra resiliencia necesitamos fortalecer las cualidades que nos permiten una adaptación positiva en una situación de adversidad o sufrimiento.

Probablemente tengamos desarrolladas más unas cualidades que otras, lo ideal sería equilibrar o reforzar aquellos aspectos que necesitemos sin tratar de abarcar todos, y lo que es muy importante, a nuestro ritmo.

Estos cambios necesitan comenzar quizás por el primero de ellos, conocernos un poco mejor para saber cómo afrontamos las situaciones dolorosas o traumáticas.

2.15. Las 8 cualidades o atributos de la persona resiliente.

1.- El autoconocimiento y la autoestima de la persona resiliente

El autoconocimiento es un arma muy poderosa y las personas resilientes saben usarla a su favor. Saber cuáles son nuestras principales fortalezas y habilidades, así como las limitaciones y debilidades, poder trazar metas más objetivas y realistas e identificar los

aspectos en los que podemos mejorar es un camino directo para fortalecer nuestra autoestima y autoconfianza.

Además de conocerse, una persona resiliente reconoce la importancia del trabajo en equipo y sabe pedir ayuda cuando lo necesita.

El autoconocimiento nos permite mejorar la capacidad de reconocer y expresar las emociones. Sobre todo, en momentos en que estemos sufriendo, esta es una buena forma de afrontar situaciones dolorosas.

También nos permite identificar emociones de rabia o enfado que nos estén haciendo comportarnos de una forma poco saludable.

Se observa que a mayor actividad cognitiva y a mayor capacidad intelectual aumenta la resiliencia, no sólo emocional, sino de las neuronas y la parte más biológica de afrontamiento del estrés.

La persona con mayores conocimientos de sí misma y de la realidad, puede procesar y elaborar más eficazmente los traumas y los factores estresantes.

8 cualidades y atributos de una persona resiliente, (Boris Cyrulnik, 2010, sp.).

2.- La empatía y la resiliencia

La empatía es la capacidad de entender al otro y ponernos en su lugar, comprender sus sentimientos, a través de comprender los propios. Es un hábito resiliente, que nos

permite, por ejemplo, separar pensamiento de acción, cuando nos sentimos enfadados con alguien querido.

Cuando tenemos empatía, el flujo de dar y recibir afecto en las relaciones con los demás es mayor, lo que incrementa nuestra red social de apoyo. Un punto muy importante para ser una persona resiliente.

3. La autonomía de la persona resiliente

La creencia de que uno puede influir en lo que sucede a su alrededor, perdiendo el temor a que las cosas suceden por injusticia o causas ajenas a nuestro control. Esto va a hacer más fuerte a nuestra autoestima y nos va a movilizar hacia la resolución de conflictos que de otra forma se cronificarían en el tiempo.

8 cualidades y atributos de una persona resiliente, (Boris Cyrulnik, 2010, sp.).

4. El afrontamiento de la adversidad

Afrontar la adversidad con humor es propio de personas resilientes. Ser capaces de reírnos de la adversidad y sacar una broma de las situaciones difíciles nos ayuda a superarlas y mantenernos fuertes y optimistas ante la incertidumbre. Esto no quiere decir que en mitad de un funeral tengamos que usar el humor de forma obligada, sino que una vez esa situación dolorosa ha pasado seamos capaces de recordar a esa persona en

momentos divertidos, que busquemos ratos felices que pasamos con él o ella o incluso nos acordemos de algo gracioso que solía decir o hacer.

5. Conciencia del presente y optimismo

Las personas más resilientes tienen el hábito de vivir en el aquí y ahora, el presente, sin que las culpas del ayer o la incertidumbre del futuro le enturbie el momento que están experimentando. Disfrutan de los pequeños detalles y no pierden su capacidad para asombrarse ante la vida; de esta forma es más fácil enfocarse en los aspectos positivos que nos ofrece cualquier situación, complicada o no.

La conciencia del presente puede resultar complicado con los ritmos de vida actuales, pero hay formas de entrenar esta conciencia del momento presente, como el mindfulness.

8 cualidades y atributos de una persona resiliente, (Boris Cyrulnik, 2010, sp.).

6. Flexibilidad combinada con perseverancia

La existencia de un propósito significativo en la vida es otra de las características de una persona resiliente. Esta meta da fuerza interior para responsabilizarse de perseguirla, con flexibilidad y sin obstinación.

El hecho de que las personas resilientes sean flexibles no implica que renuncien a sus metas, al contrario, si algo las distingue es su capacidad de lucha, pero cuando esta deja de tener un sentido, pueden cambiar el rumbo sin necesidad de sentirse mal por haber abandonado su objetivo inicial.

Es muy valiosa la capacidad de escucha, las personas que nos rodean pueden tener información que complementa la propia y en alguna ocasión pueden servir de guía para nuestras metas o proyectos. Siempre crecemos en relación con los demás, el aislamiento social favorece que nuestro pensamiento pierda flexibilidad y amplitud o perspectiva.

Es importante aprender a hacer realidad los deseos: fuerza de voluntad y autocontrol emocional.

8 cualidades y atributos de una persona resiliente, (Boris Cyrulnik, 2010, sp.).

7. Sociabilidad en las personas resilientes

Las personas con resiliencia saben cultivar y valorar sus amistades. Generalmente se rodean de personas que mantienen una actitud positiva ante la vida. De esta forma, logran crear una sólida red de apoyo que les puede sostener en los momentos más difíciles.

Cuando pasan por un suceso potencialmente traumático su primer objetivo es superarlo; son conscientes de la importancia del apoyo social y no dudan en buscar ayuda profesional cuando lo necesitan.

8 cualidades y atributos de una persona resiliente, (Boris Cyrulnik, 2010, sp.).

8. Tolerancia a la frustración y a la incertidumbre

Una de las principales fuentes de tensiones y estrés es el deseo de querer controlar todos los aspectos de nuestra vida, porque solemos tolerar mal la incertidumbre. Una forma de ganar seguridad en nosotros mismos y vivir con menos tensión emocional es precisamente, aprendiendo a lidiar con la incertidumbre, para que nos cause el menor malestar posible.

La personalidad competitiva está integrada en nuestro lenguaje cotidiano.

Es increíble hasta qué punto estas ideas sobre la competitividad forman parte de nuestra cotidianidad. Nuestro lenguaje cotidiano se expresa en estos términos: “He ido al mejor restaurante de la ciudad”, “mis hijos van al mejor colegio del barrio”, “voy al mejor médico en esta disciplina” ... y tras esas expresiones suele ocultarse la creencia de que, si accedo a lo mejor, soy mejor. Muchas marcas se basan en esa aspiración para que adquiramos productos a precios muy superiores a los que representan sus prestaciones, sólo por exhibir que tenemos el mejor smartphone, de la marca “x”. 8 cualidades y atributos de una persona resiliente, (Boris Cyrulnik, 2010, sp.).

Tenemos muy interiorizadas estas creencias, nos salen de manera automática y no somos conscientes de la repercusión que tienen en nosotros y en los demás. Todos, yo mismo, nos descubrimos diciéndole a nuestros hijos: “eres la mejor hija del mundo”, “tienes la cara más

bonita” o mensajes de ese tipo. No quiero decir que estas muestras de afecto sean malas, por supuesto que no, pero podríamos modularlas para no potenciar una personalidad competitiva. Sencillamente es sustituirlas por expresiones como “eres una hija estupenda, eres generosa, eres inteligente” ... De este modo ella entenderá que tiene valor por sí misma, por ser quien es, sin necesidad de compararla con los demás.

Entonces... ¿Tener una personalidad competitiva es malo?

La respuesta corta es: No. Ser competitivo no es malo, de hecho, tiene beneficios, nos motiva a ser mejores, nos incentiva a conseguir objetivos ambiciosos, nos hace exigirnos más y además puede hacer que nuestro rendimiento mejore.

Lo que es malo valorar nuestro esfuerzo exclusivamente en función del resultado obtenido en comparación con otra persona que ha competido con nosotros. Y digo “con nosotros” y no “contra nosotros”. A mí me gusta mucho esta frase:

Competimos contra nosotros mismos o nosotras mismas.

Competir puede ser un incentivo, pero debemos valorar nuestro esfuerzo, las dificultades que hemos superado y que nos han llevado a ese momento, y dar lo mejor de nosotros o nosotras. A partir de ahí valorar el resultado y aprender de él para mejorar: Aspirar a ser mejores de lo que hemos sido, pero no mejores que los demás.

Todas las personas tenemos la capacidad de sobreponernos a un estímulo adverso, pero el uso decidido y firme de esta capacidad es lo que nos hace realmente resilientes.

No nacemos con autoconfianza, aunque en ocasiones de forma natural nuestros padres y personas significativas nos la han enseñado, cuando no es así, hay que saber que podemos adquirirla, que somos nosotros y nosotras quienes tenemos la responsabilidad de construirla. Muchas veces no lo hacemos porque no sabemos por dónde empezar o porque lo hemos intentado con esfuerzo, pero sin éxito.

Si basamos nuestra autoestima y nuestra felicidad en la comparación con los demás sólo pueden darse dos resultados posibles, que ganemos o que perdamos:

Si ganamos: nos vamos a sentir muy bien, momentáneamente, pero enseguida va a aparecer una situación nueva en la que debemos ganar o aparecerá una persona que nos gane. Esto nos puede generar una sensación de estrés o alerta permanente, un gasto alto de energía y es probable que vivamos con miedo ante la posibilidad de lo que puede suceder si bajamos la guardia.

Si perdemos (y vamos a perder muchas veces) o alguien será mejor que nosotros o nosotras, nos vamos a sentir frustrados o frustradas, es probable que nos invada una sensación de fracaso, sintamos impotencia, enfado, rabia y tristeza. Y vamos a pensar que somos unos o unas perdedoras. 8 cualidades y atributos de una persona resiliente, (Boris Cyrulnik, 2010).

2.16. Las 6 consecuencias emocionales de la personalidad competitiva disfuncional

Cuando ser competitivo o competitiva se entiende de un modo disfuncional una de las consecuencias principales es que empeora nuestro bienestar emocional.

Si establecemos nuestro valor exclusivamente en función de la comparación con los demás las consecuencias emocionales más frecuentes serán:

1. Baja percepción de control, indefensión: Podemos controlar lo que hacemos, pero no tenemos ningún control sobre lo que hacen los demás. Establecer nuestro valor en función de los demás nos deja indefensos ante algo que sobre lo que no tenemos control alguno.

2. Injusticia e impotencia: El sentimiento ante un resultado que no aceptamos, es sentir que hay algo injusto, que nuestro esfuerzo no tiene ningún valor al no haber logrado alcanzar a la persona con la que nos comparamos.

3. Miedo al fracaso: Si basamos nuestro valor en los resultados, es lógico que tengamos miedo ante la posibilidad de no conseguirlos, que no nos permitamos cometer errores y nos castigemos cuando los cometamos. Este miedo nos puede conllevar un exceso de tensión, que influya en nuestro desempeño y nos haga rendir por debajo de lo esperado. Si la tensión y el miedo son muy intensos pueden llegar a darse situaciones de bloqueo o de evitación

4. Inestabilidad emocional: Al establecer nuestra valía sobre cuestiones que están fuera de nuestro control –como el rendimiento de los demás–, es probable que vivamos sumidos en una especie de montaña rusa emocional, con cambios frecuentes, siempre a expensas de los resultados de los otros.

5. Sensación de fracaso o ineficacia: Si siempre valoramos nuestras acciones en función de los resultados de las otras personas, y estos no son los esperados, es probable

que nos sintamos fracasados y poco capaces para conseguir aquello que deseamos, con una frecuente sensación de ineficacia personal.

6. Malestar, tristeza, frustración: Estas emociones son habituales en personas muy competitivas que no están obteniendo los resultados que esperan.

Área humana, personalidad-competitiva, (Cañadas Juan, sp., 2018).

2.17. La competitividad bien entendida: la superación personal

Una buena manera de gestionar la competitividad es competir con nosotros mismos, dejando de lado la comparación con los demás, intentando ser nuestra mejor versión y esforzarnos por aceptarnos y mejorar en aquello que consideremos.

Algunas claves sobre la personalidad competitiva

- Debemos ser conscientes de que cuando competimos contra los demás, muchas veces, realmente estamos compitiendo contra nosotros mismos, contra nuestros miedos, nuestras dudas y nuestras inseguridades.
- Las personas no somos unas mejores que otras, debemos aceptar que, en determinada habilidad o disciplina, siempre habrá alguien que lo hará mejor –somos casi 8.000 millones de personas–.
- Debemos aceptar nuestras propias limitaciones, sin que esto signifique que tenemos menos valor.

- Una persona puede ser la mejor en algo durante un tiempo, pero no será la mejor en todo durante todo el tiempo.

2.18. Consejos para tener una adecuada competitividad

Se proponen 12 consejos, (Boris Cyrulnik, 2010, sp):

1. Fíjate unos objetivos concretos, realistas y que dependan de ti.
2. Ajusta tus expectativas: cada persona tiene su ritmo, hay cosas que cuestan más, que se nos dan peor.
3. Acepta tus limitaciones: no puedes ser bueno o buena en todo, no pasa nada.
4. No seas tú quien te limite. Antes de pensar que no eres capaz de algo, ponte a prueba, y no hagas tuyas las limitaciones ni los miedos de los demás.
5. Permítete fallar: cometer errores es inevitable, no dice nada malo de ti y además es imprescindible para mejorar.
6. Ajusta tu nivel de exigencia a las circunstancias, adapta tus objetivos e intenta ser realista y flexible.
7. No te compares con los demás: que otra persona sea buena –o mejor que tú– en algo no te convierte automáticamente en malo o mala a ti, ni te quita valor.
8. Refuézate, valora el esfuerzo que estás poniendo en lograr tus objetivos.
9. Felicítate cada vez que hagas un avance (por pequeño que sea).
10. Relativiza la importancia de los resultados. Ni perder o fallar es tan terrible, ni ganar lo cambia todo.

11. Intenta valorarte por ser quién eres. Estoy seguro de que a las personas que tú quieres y valoras no lo haces porque sean mejores que los demás, los quieres simplemente por cómo y quiénes son.

12. . Recuerda que tú no eres tus resultados.

2.19. Los 6 ejercicios prácticos para construir una gran autoconfianza.

1. Encuentra y desarrolla intereses y habilidades. Haz una lista de las cosas que podrían gustarte y que se te podrían dar bien. Pruébalas. Cuando compruebes aquellas que te gustan y haces bien, observa las habilidades que tienes y que pones al realizarlas. Disfruta y siente tus capacidades.

2. Arriégate a que te rechacen. Piensa y escribe las situaciones donde temes ser desaprobado, y qué es lo peor que podría suceder. ¿Realmente las consecuencias serán tan malas? ¿Cuánto tiempo duraría el malestar por ello? Y sobre todo, piensa en las veces que temías la desaprobación y el rechazo... ¿Cuántas han sucedido?

3. Ajusta tu perfeccionismo. Atrévete a ser imperfecto. Anota cada vez que dejes algo menos perfecto de lo que te gustaría. Observa las consecuencias reales, verás que no son importantes. Esta consciencia te irá relajando en las próximas tareas y retos.

4. Afronta tus miedos. Haz una lista de los miedos que has tenido desde pequeño y hasta ahora, marca los que ya has superado y piensa como lo hiciste. Inténtalo con los que te quedan de la lista. Si te cuesta, antes de renunciar, cuenta con un psicólogo o psicóloga, que te apoye y facilite que logres tus objetivos.

5. Mejora tu autoestima. Obsérvate durante una semana completa, y ve anotando cada día y en cada cosa que hagas que cualidades y limitaciones o fallos se han puesto de manifiesto. Valora tus cualidades y observa tus limitaciones. Acéptalas.

6. Identifica lo que depende de ti, siente control. Anota las situaciones, sentimientos y pensamientos que te están inquietando o te hacen sentir mal últimamente, y marca aquellas en la que tú podrías hacer algo. Cañadas Juan, (2018, sp.).

3. CARACTERÍSTICAS DE LA EMPRESA DE ESTUDIO

3.1. Descripción de la organización objeto de estudio

Para sustentar las bases de la investigación es necesario conocer las dimensiones a través de las cuales la empresa LORD CORPORATION se ha desarrollado, por lo que a continuación se describe el contexto inmediato en el cual se desenvuelve la organización.

3.2. Historia de LORD Corporation.

LORD Corporation es una compañía diversificada de tecnología y fabricación que desarrolla adhesivos, recubrimientos, dispositivos de control de movimiento y tecnologías de detección altamente confiables que reducen significativamente el riesgo y mejoran el desempeño del producto. Durante más de 90 años, LORD ha trabajado en colaboración con clientes para proporcionar soluciones innovadoras de gas y petróleo, aeroespacial, defensa, automotriz e industrial. Con sede mundial en Cary, Carolina del Norte, LORD tiene aproximadamente 3,100 empleados en 26 países y opera 19 instalaciones de fabricación y 10 centros de investigación y desarrollo en todo el mundo. LORD promueve activamente la educación STEM y muchas otras iniciativas de participación comunitaria.

Ubicada en Queretaro, con una cartilla de profesionistas y área operacional de 31 empleados encargados de abastecer y ofrecer atención comercial para todo México y parte de Centro América.

3.3. Misión y Creencias Fundamentales de LORD Corporation.

Misión: Transformar ideas innovadoras en valor a largo plazo para nuestros clientes, empleados y accionistas.

Esta misión se ve favorecida por Creencias Fundamentales, valores que han sido parte integral de su cultura desde la fundación de la compañía. Compromisos firmes con la dignidad, la seguridad y el bienestar de los empleados; innovación continua; y la integridad y el comportamiento ético guían nuestro negocio donde sea que operen en todo el mundo.

Estas Creencias Fundamentales están en la raíz de iniciativas de Ciudadanía Corporativa y están codificadas en el Código de Conducta de la compañía.

3.4. Prioridades estratégicas

Con una pasión por la innovación y la solución colaborativa de problemas, trabajamos activamente en asociación con nuestros clientes para minimizar los riesgos y ofrecer valor con soluciones altamente confiables.

A lo largo de nuestra historia, LORD ha sido el primero en comercializar con tecnologías disruptivas que hacen que los productos de nuestros clientes sean más seguros, más eficientes y de mayor desempeño.

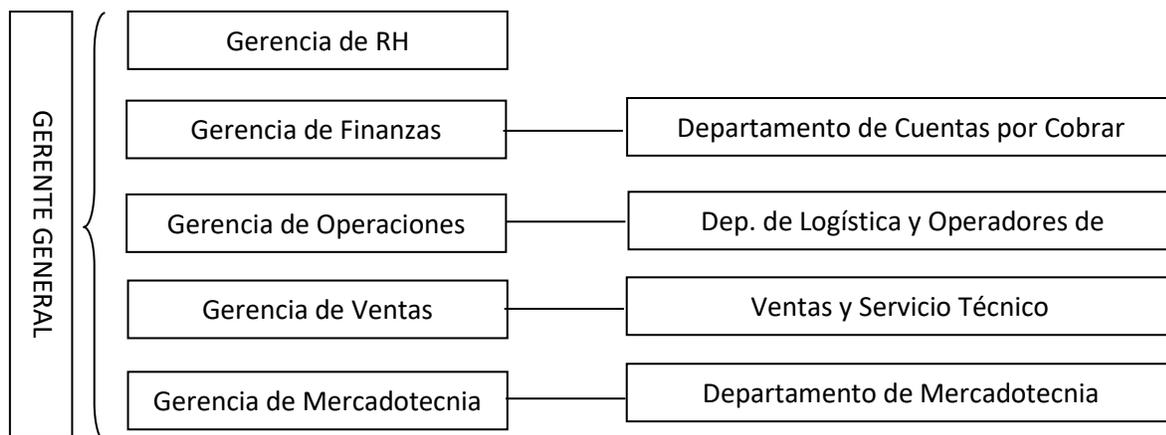
3.5. Talento y Cultura

Nos damos cuenta de que nuestras ideas y productos innovadores provienen de nuestra gente, nuestro activo más importante. Es por eso por lo que invertir, apoyar y fomentar el talento es primordial para el éxito de LORD.

3.6. Organigrama Funcional

El organigrama funcional de la empresa integra las funciones principales asignadas, además de los departamentos y sus correspondientes interrelaciones. Este organigrama lo utiliza la organización para establecer los programas de capacitación constante del personal, los departamentos cuentan con personal altamente competitivo quienes se encargan de la Mentoría y representación de la compañía en forma general.

FIGURA 1. ORGANIGRAMA FUNCIONAL



FUENTE: MANUAL LORD CORPORATION

4. CARACTERÍSTICAS DE LA INVESTIGACIÓN

4.1. Justificación

Impacto de Mentoring en la competitividad de profesionistas en una empresa transnacional.

Un estudio de Peer Resources 2012, en las 2.000 empresas canadienses más competitivas ha revelado que el 66% de profesionistas ha tenido programas de Mentoring para contribuir a sus objetivos del negocio de la empresa en la que laboran. Parte de estos programas desarrollan el potencial de liderazgo, potencian el desarrollo profesional de los empleados más recientes, mejoran los planes de sucesión y alimentan la carrera de talento para el desarrollo de futuros empleados.

En la literatura organizacional resulta ya una constante aludir a los cambios permanentemente acelerados que provocan la rápida obsolescencia de conocimientos y habilidades, por lo cual las empresas transnacionales han de convertirse en las organizaciones más competitivas y que más perduran.

El aprendizaje continuo, en todos los niveles y áreas de la organización, es necesario para crecer, innovar, mejorar e incluso para sobrevivir. Para alcanzar y sostener el éxito, las organizaciones tanto públicas como privadas necesitan empleados capacitados altamente competitivos y comprometidos con la misión corporativa, que se impliquen y pongan en juego

sus talentos para aportar valor. Por ello se ha de promover una nueva cultura de aprendizaje, que apueste por apoyar el desarrollo de sus profesionales y directivos. Como parte de este cambio cultural, la responsabilidad sobre los procesos de aprendizaje se ha ido descentralizando progresivamente, desde los departamentos especializados hacia los jefes directos, con resultados variables por sus limitaciones de disponibilidad y las inherentes a su rol, que implican una relación mediada por la obtención de resultados. La tendencia al adelgazamiento de las áreas no directamente vinculadas a la producción o comercialización ha desembocado en la reducción de la capacidad de gestión de los departamentos de formación y desarrollo. Por ello, los programas de Mentoring, con su organización distribuida, constituyen herramientas poderosas para la disseminación de los conocimientos, muchas veces producidos internamente, con un enfoque aplicado que asegura la transferencia y, además, con un coste menor que un plan extensivo de formación. Más aún, los empleados son los auténticos beneficiarios de mantener actualizada su capacidad y empleabilidad, por lo que son quienes han de asumir la responsabilidad de su propio aprendizaje utilizando, entre otros, los medios que ofrece la compañía. Tanto los profesionales como los directivos son los responsables de dirigir su propia carrera y crecimiento profesional, siendo el mentor una figura clave para ayudarles a encontrar su camino dentro de la organización. Como parte de un proyecto más amplio de gestión del conocimiento, o por iniciativa de las áreas de formación y desarrollo, los programas de Mentoring se están generalizando como un medio efectivo de difundir internamente el know how, ampliar la capacidad, potenciar la innovación, mejorar la calidad directiva y ofrecer una carrera atractiva a los profesionales con talento para mantener su vinculación y compromiso.

4.2. Planteamiento del Problema

Considerando y analizando la evolución de las tendencias de las empresas transnacionales top en los últimos tiempos queremos demostrar cómo las empresas a favor del incremento de competitividad en sus trabajadores es decir en sus profesionistas podrían implementar el Mentoring empresarial aumentando la retención del personal, la detección, retención y evolución del talento. Los conflictos, las malas relaciones entre empleados y la comunicación deficiente en las organizaciones generan una disminución en la satisfacción al cliente, principalmente por la pérdida de tiempo. Esto podría ser reducido mediante la aplicación de Mentoring ya que estas técnicas aumentan significativamente la motivación de los empleados, mejoran la competitividad laboral y repercuten positivamente en el desarrollo de trabajo en equipo.

El Mentoring dentro de una empresa transnacional representa una herramienta que permite potenciar las competencias, habilidades y destrezas de capital humano que conforman la organización. Aprovechar al máximo la capacidad de cada empleado es fundamental para alcanzar los objetivos generando mayores ganancias para el empleado y para la empresa.

La International Coach Federation (ICF) (2012), establece la necesidad de examinar las diversas formas en el Mentoring está siendo aplicado en las organizaciones hoy en día. En este orden de ideas y de acuerdo con la federación se hace necesario que las organizaciones conozcan la manera como el Mentoring encaja dentro de las estructuras, así como identificar los departamentos que actualmente lo manejan, por ello se requiere establecer practicas adecuadas

e incorporar expertos en el área de Mentoring dentro de las organizaciones para poder orientar los esfuerzos en función de cada persona y departamento. Lo anterior entendiendo que una organización funciona gracias a los empleados y que sin ellos no es nada.

Por otro lado, la competitividad empresarial es un término fundamental en cualquier sector de negocio. En el contexto mundial se vive la globalización, la interdependencia, la competitividad, la innovación y la tecnología, las cuales hacen un entorno altamente dinámico. Aunado a ellos, existe un mercado laboral altamente competitivo, el cual busca permanentemente la obtención de calidad de vida laboral, en la cual el Mentoring representa una mega tendencia que ha demostrado un crecimiento como herramienta estratégica para los empresarios enfocados en lograr tanto sus objetivos individuales como los de la organización misma.

En este contexto se establece que el Mentoring es una estrategia enfocada en el entrenamiento del talento humano para potencializar sus habilidades, conocimientos y capacidades desarrollando motivación del personal. Lo anterior solo busca como resultado su mejor desarrollo dentro de su vida tanto personal como laboral.

Por tanto, el Mentoring procura de acuerdo con Hoffmann (2007), establecer condiciones de desempeño individual y grupal altamente efectivas para el logro de las metas de negocio y por ende de la visión organizacional. En tal sentido, su objetivo es transformar a las organizaciones a través de sus miembros a fin de conseguir la expansión de sus potenciales al mismo tiempo que se obtienen los resultados deseados. Esta herramienta procura observar a la organización en

funcionamiento revisando la dinámica en la cual un conjunto de personas trabaja y en la cual se dan diferentes tipos de interacciones.

Por otro lado, se requiere una gestión eficiente de personas, la cual, según lo expuesto por Chiavenato (2011), implica preocupación por educar, capacitar, liderar, motivar a las personas que trabajan en cada organización.

Las organizaciones exitosas proporcionan a los empleados un ambiente de trabajo agradable con plena autonomía y libertad para elegir la manera propia de realizar el trabajo.

Las personas son consideradas socias y colaboradoras, y no empleadas que solo cumplen con un horario. Por lo anterior expuesto, se requiere un Mentoring organizacional para la gestión de personas a fin de poder complementarla y solidificarla, partiendo del conocimiento de cada individuo que forma parte de la organización, su forma de interacción, así como sus destrezas, habilidades, competencias o disfunciones, a partir de las cuales se deberá establecer las estrategias que permitan motivarlo, crear sentido de competencia e incluso potenciarlo para generar respuestas óptimas en la empresa en que laboran.

En el caso particular de la empresa de estudio, en entrevistas informales con el personal, los empleados expresaron que están preocupados por su crecimiento profesional, sin embargo, hasta ahora no han tenido la oportunidad de contar con Mentoría dentro de la organización que les permita conocer las características y destrezas de cada uno, para, en función de sus competencias y direccionarlos a sus roles específicos. Los entrevistados plantean que muchas veces no cuentan con la voluntad personal de implementar el cambio. Solamente se limitan al

cumplimiento de sus jornadas laborales, sin capacitarse ni instruirse sobre los compromisos de su rol en la organización, a la vez que reconocen que han incurrido en malos tratos con los ciudadanos e incluso con los miembros del equipo de trabajo porque no manejan sus emociones ni las situaciones de estrés presentadas.

En este sentido, se requiere emplear lo expresado por Hoffmann (2007), quien asegura que las estrategias utilizadas en el coach organizacional para facilitar el alcance de los resultados de la organización en los clientes de manera más efectiva son el desarrollo de competencias, medición de desempeño en diferentes formas, aprendizaje experiencial, observación, entre otros.

Planteando el problema de investigación, se formula la siguiente pregunta: ¿Qué tan importante es el Mentoring para el aumento de la competitividad de los profesionistas hoy en día?

4.3. Objetivos

El presente trabajo de investigación tiene como objetivo demostrar el efecto positivo que ejercen los programas de Mentoring en las empresas transnacionales que los aplican, en relación con la mejora en la motivación y el aumento de la competitividad, acompañado por un mejor desarrollo de los empleados en las compañías.

4.3.1. Objetivo general

Identificar el impacto del Mentoring en la competitividad de profesionistas en una empresa transnacional.

4.3.2. Objetivos específicos

- 1) Identificar las funciones del Mentoring aplicado en las empresas.
- 2) Describir las características del Mentoring.
- 3) Describir los beneficios del Mentoring Organizacional.
- 4) Describir las características de la competitividad.

4.4. Definición del Universo

La empresa transnacional donde se llevó a cabo la investigación cuenta actualmente con 31 empleados, 15 hombres y 16 mujeres, 18 de ellos son empleados de base y el resto se contratan a través de una agencia externa en tiempo indefinido.

4.5. Tamaño y Tipo de la muestra

Se manejó un estudio no probabilístico a todo el personal integrado por 31 personas, de acuerdo con las características, recursos y tiempo destinado a la presente investigación.

En las muestras no probabilísticas, o muestras dirigidas, la elección de los elementos no depende de la probabilidad, sino de causas relacionadas con las características de la investigación o de quien hace la muestra.

El paradigma por utilizar es cuantitativo ya que nuestro interés se centra en la descripción de los hechos observados para interpretarlos y comprenderlos dentro del contexto global en el que se producen, con el fin de explicar los fenómenos.

Utilizaremos el mismo para identificar y verificar relaciones causales entre conceptos provenientes de esquemas teóricos previos.

4.6. Definición de Variables

1) Variable Independiente: Mentoring - El Mentoring es un proceso de desarrollo de talento en el cual una persona con experiencia (el mentor) aconseja, guía y ayuda en el desarrollo personal y profesional a medio plazo (uno o dos años) de una persona de elevado potencial (el tutelado) en una relación de mutua confianza. El mentor suele ser un directivo de la organización o un senior de experiencia contrastada, pero sin relación jerárquica directa con el tutelado. El Mentoring está dirigido a conseguir un desarrollo integral del tutelado (puntos de vista, maneras de trabajar, gestión de decisiones estratégicas, etc.). Otros procesos formativos como el coaching, en cambio, están

dirigidos al desarrollo de competencias concretas o a la mejora del rendimiento.

El Mentoring también se diferencia de otros procesos formativos en la relación de uno a uno, la duración media y la importancia de los elementos informales de la comunicación. El tutelado tiene un papel mucho más decisivo y proactivo que el tradicional alumno o coachee (Soler, Rosa. Mentoring. Estrategia de desarrollo de Recursos Humanos. Barcelona: Gestión 2000.com, 2003).

2) Variable Dependiente: Competitividad - La competitividad en el elemento humano ha sido objeto de un constante análisis dentro del mundo empresarial, académico y social. Bajo este constructo económico-administrativo se busca el éxito en las actividades y planes, logrando como resultado final un conjunto de las capacidades y aptitudes en la ejecución de alguna actividad o proceso. Una persona competitiva es aquella que pone en práctica conocimientos relacionados con su área de conocimiento, en situaciones normales y emergentes (Rey, 2014). Es importante mencionar que el desarrollo competitivo en las personas ha sido una variable del éxito para muchas organizaciones.

Hay que considerar que la competitividad juega un papel importante dentro de diferentes contextos en los que el individuo se desenvuelve es parte fundamental para todo proceso educativo y formativo del capital humano en las organizaciones. Por ejemplo, en un contexto laboral la empresa tiende al mejoramiento continuo ante sus adversarios del mercado, por lo que el desarrollo competitivo que se da en sus integrantes puede influir de manera estratégica sobre la creación de alianzas que brinden estabilidad en el entorno interno y en el externo sobre las situaciones sociales y la forma de ganar ante la competencia (Chatenier, Verstegen, Biemans, Mulder y Omta, 2010). Esto se verá reflejado al cumplir los objetivos organizacionales,

desarrollando con esto a un factor humano con alto nivel de capacidades, competencia, bienestar y altos niveles de felicidad o autosatisfacción sobre un modelo competitivo que abre camino al éxito de la organización.

Ser competitivo y solidario son factores claves en la productividad laboral, conjuntar estos componentes eleva tu calidad individual.

4.7. Hipótesis

El Mentoring tiene un gran impacto en la competitividad de profesionistas en una empresa transnacional.

5. METODOLOGÍA

5.1. Diseño del estudio

El paradigma para utilizar es cuantitativo, ya que nuestro interés se centra en la descripción de los hechos observados para interpretarlos y comprenderlos dentro del contexto global en el que se producen, con el fin de explicar los fenómenos.

La investigación realizada para determinar la aplicación de la herramienta de Mentoring organizacional en la empresa transnacional de estudio (LORD de México), a través de la identificación de los aspectos organizacionales; la descripción de la dirección y del análisis de la herramienta Mentoring Modelo CERCA de Beatriz Valderrama (2009); fue un estudio de enfoque cuantitativo, con diseño no experimental transeccional, de alcance descriptivo; (Hernández Sampieri y otro, 2007). Por tratarse de un estudio dentro de una empresa en particular, se utilizó como estrategia el estudio de caso y se trabajó con la herramienta estadística Excel. Para recolectar la información de la investigación, se contó con diferentes medios, en este caso con la observación directa y entrevistas estructuradas. La entrevista es una conversación entre dos o más personas que tiene como finalidad la obtención de información sobre el tema a investigar. Arias (2012 sp.), dice que la entrevista estructurada “Es la que se realiza a partir de una guía prediseñada que contiene las preguntas que serán formuladas al entrevistado. En este caso puede servir como instrumento para registrar las respuestas”. La observación hace parte de la manera en que se recoge la información, Sampieri y otros (2007), dicen que “la observación consiste en el registro sistemático de comportamientos, relaciones, ambientes o sucesos”. Todo

esto muy importante para evidenciar el proceso de Mentoring en la empresa transnacional LORD de México.

5.2. Tipo de estudio

La investigación realizada es descriptiva junto con una investigación correlacional, ya que la misma abarca lo que existe o lo que es, se relaciona con algún hecho precedente que haya influido o afectado una condición o hecho presente. Se señalan como tipos de estudios descriptivos al estudio de conjunto, estudio de casos y estudios comparativos causales. Martinez, Catherine (25 de septiembre de 2017). Se refiere a la investigación descriptiva como aquella que minuciosamente interpreta lo que es. Está relacionada a condiciones o conexiones existentes, prácticas que prevalecen, opiniones, puntos de vista o actitudes que se mantienen, procesos en marcha, efectos que se siente o tendencias que se desarrollan.

Un estudio descriptivo es un tipo de metodología a aplicar para deducir un bien o circunstancia que se esté presentando; se aplica describiendo todas sus dimensiones, en este caso se describe el órgano u objeto a estudiar. Los estudios descriptivos se centran en recolectar datos que describan la situación tal y como es. Los estudios descriptivos clásicos son los estudios de serie de casos y los estudios de prevalencia. Martinez, Catherine (25 de septiembre de 2017). «Investigación Descriptiva: Tipos y Características.

Un estudio correlacional determina si dos variables están correlacionadas o no. Esto significa analizar si un aumento o disminución en una variable coincide con un aumento o disminución en la otra variable.

Es muy importante tener en cuenta que correlación no implica causalidad. Volveremos a esto más adelante.

Existen tres tipos de correlaciones:

Correlación positiva: la correlación positiva entre dos variables tiene lugar cuando un aumento en una variable conduce a un aumento en la otra y una disminución en una conduce a una disminución en la otra. Por ejemplo, la cantidad de dinero que tiene una persona podría correlacionarse positivamente con el número de vehículos que posee.

Correlación negativa: la correlación negativa sucede cuando un aumento en una variable conduce a una disminución en la otra y viceversa. Por ejemplo, el nivel de educación puede correlacionar negativamente con la delincuencia. Esto significa que el aumento del nivel de la educación en un país puede conducir a la disminución de la delincuencia. Hay que recordar que esto no significa que la falta de educación provoca delincuencia. Podría ser, por ejemplo, que tanto la falta de educación como la delincuencia tienen una razón común: la pobreza.

Sin correlación: dos variables no están correlacionadas cuando un cambio en una no conduce a un cambio en la otra y viceversa. Por ejemplo, entre los millonarios, la felicidad no está correlacionada con el dinero. Esto significa que un aumento de dinero no conduce a la felicidad.

Generalmente se utiliza un coeficiente de correlación en el caso de un estudio correlacional. Varía entre +1 y -1. Un valor cercano a +1 indica una fuerte correlación positiva, mientras que un valor cercano a -1 indica una fuerte correlación negativa. Un valor cercano a cero muestra que las variables no están correlacionadas.

5.3. Instrumento

Se elaboró un cuestionario de 20 preguntas, 10 enfocadas a la competitividad y 10 enfocadas al Mentoring para cada variable con escala tipo Likert (ordinal). Dicho cuestionario fue validado por pares y experto con apoyo de los compañeros de la maestría y de la directora de tesis.

El Escalamiento tipo Likert, es un método para medir por escalas las variables que constituyen actitudes. Fue desarrollado por Rensis Likert a principios de los 30. Consiste en un conjunto de ítems presentados en forma de afirmaciones o juicios, ante los cuales se pide la reacción de los sujetos. Es decir, se presenta cada afirmación y se pide al sujeto que externé su reacción eligiendo uno de los cinco puntos de la escala. A cada punto se le asigna un valor numérico. Así el sujeto obtiene una puntuación respecto a la afirmación y al final su puntuación total, sumando las puntuaciones obtenidas en relación con todas las afirmaciones.

Las afirmaciones califican al objeto de actitud que se está midiendo y deben expresar sólo una relación lógica; además, es muy recomendable que no excedan de 20 palabras.

La escala de Likert es de nivel ordinal y se caracteriza por ubicar una serie de frases seleccionadas en una escala con grados de acuerdo/desacuerdo. Estas frases, a las que es sometido el entrevistado, están organizadas en baterías y tienen un mismo esquema de reacción, permitiendo que el entrevistado aprenda rápidamente el sistema de respuestas. La principal ventaja que tiene es que todos los sujetos coinciden y comparten el orden de las expresiones. Esto se debe a que el mismo Likert procuró dotar a los grados de la escala con una relación de muy fácil comprensión para el entrevistado.

Millman y Greene (1989) indican que el “experto” lo define el propósito del instrumento y que el grupo elegido de expertos ha de representar una diversidad relevante de capacidades y puntos de vista. En este caso, el experto fue seleccionado con base a su conocimiento en Comportamiento Organizacional, así como en su experiencia de investigación sobre este tema.

Se estableció un consenso de opiniones de pares y experto para determinar, sobre una lista de ítems, cuáles eran los más apropiados para evaluar el contenido específico para el cuál habían sido diseñados y que sirviesen como base para diseñar el cuestionario definitivo.

5.4. Procedimiento

A continuación, se describen las etapas a través de las cuales se llevó a cabo el proceso de investigación:

1) Primeramente, se eligió el tema de investigación en función de los recursos e intereses del autor y con asesoría de la directora de tesis. A partir de ello se establecieron los contenidos a indagar para formar el marco teórico.

2) Habiendo elegido una institución educativa de nivel superior para realizar el presente estudio, se elaboró un oficio dirigido al departamento de Recursos Humanos de la empresa Transnacional solicitando su apoyo y autorización para obtener la información necesaria para poder aplicar encuestas a los empleados de esta empresa, con el consentimiento informado de los participantes y en el entendido de que la información se trataría de manera confidencial.

3) Al recibir la autorización se solicitó el consentimiento particular del Staff de la empresa donde se revisaron los documentos electrónicos que contenían el cuestionario a aplicar.

4) Se elaboró un cuestionario de 20 preguntas con escala tipo Likert para estructurar la encuesta. El instrumento fue validado por pares y experto con apoyo de los compañeros de la maestría y de la directora de tesis.

5) Se aplicaron 31 encuestas a los empleados de la empresa transnacional, habiendo sido informados sobre el manejo confidencial de sus datos, aceptaron responder el cuestionario de manera anónima.

6) Los resultados de las encuestas fueron contabilizados y capturados en hojas de Excel.

7) Se presentaron los resultados del análisis de la Correlación de Pearson y bilateral respecto de las variables de estrés en el trabajo contra las de satisfacción laboral con su correspondiente interpretación.

5.5. Procesamiento de la información

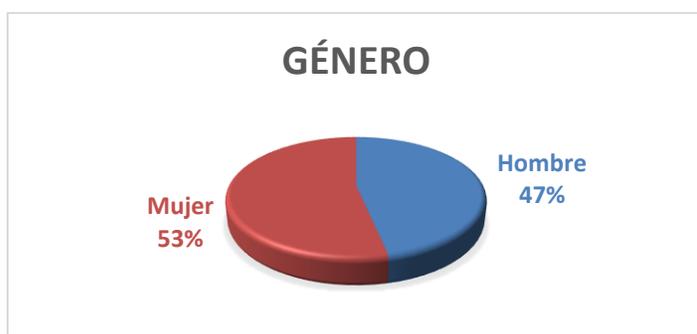
La información se contabilizó y capturó en hojas de Excel; se aplicó estadística descriptiva para obtener los porcentajes de cada variable y los resultados se presentaron en forma de gráficos. Los datos se examinaron con el programa Excel y se realizó un análisis descriptivo de frecuencias con tablas de contingencia para determinar la correlación existente entre las variables de Mentoring y Competitividad.

6. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

A continuación, se presenta la descripción de la muestra y los resultados obtenidos, en forma de gráficos, de cada una de las variables de estudio.

6.1. Datos Generales

FIGURA 2. GENERO



FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA POR GÉNERO MASCULINO (2020).

Durante un cuatrimestre se llevó a cabo la investigación, la empresa transnacional contaba en su planta con un numero un proporcional equitativo con el número de hombres y mujeres, las encuestas se aplicaron de forma proporcional (fig. 2) por género.

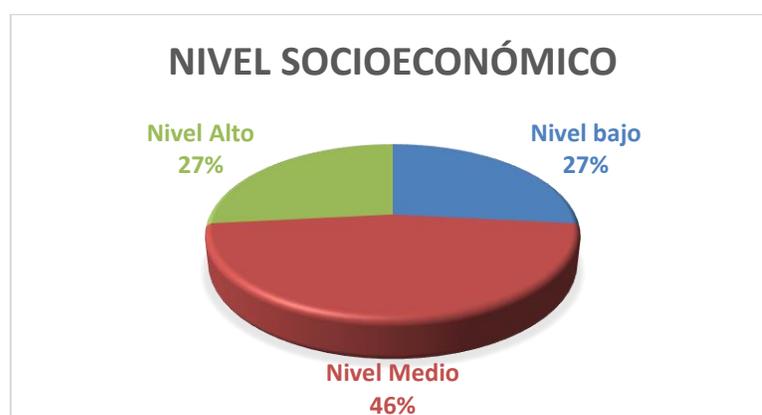
FIGURA 3. HORAS TRABAJADAS AL DÍA.



FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA (2020).

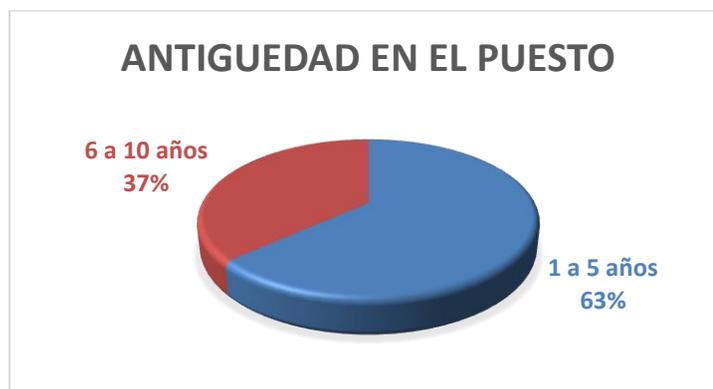
El 43% de la muestra trabaja menos de 8 horas por día mostrado por cargos de primer rango los cuales no cuentan con actividades que puedan realizar fuera de oficina, siguiendo en segundo lugar con 37% las personas que trabajan entre 10 y 12 horas por día mostrando cargos de mando medio y gerencia, finalmente el menor número porcentual con un 20% mostro trabajar más de 12 horas por día mostrando cargos de dirección y gerencia. (Fig. 3.).

FIGURA 4. NIVEL SOCIOECONÓMICO.



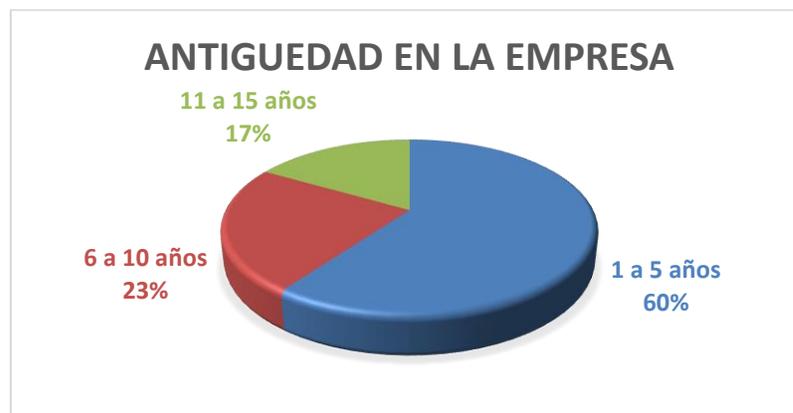
FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA (2020).

El 46% de los empleados encuestados cuenta con un nivel socioeconómico medio, se presume que se muestra con un 27 % por ambas partes niveles socioeconómicos bajos y altos. (fig. 4).

FIGURA 5. ANTIGÜEDAD EN EL PUESTO.

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA (2020).

El 63% de los empleados encuestados cuenta con una antigüedad que no supera los 5 años y el resto con un 37% cuenta con un promedio entre los 6 y 10 años en el puesto (fig. 5).

FIGURA 6. ANTIGÜEDAD EN LA EMPRESA.

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA (2020).

Se presume que la mayoría de los empleados con un 60% son relativamente jóvenes en el puesto lo que nos puede indicar una posible rotación de personal constante en la empresa, siguiendo con un 23% empleados que cuentan con una antigüedad de 6 a diez años en la empresa, el resto con un 17% y el menor porcentaje los empleados que cuentan con un promedio que esta entre los 11 y 15 años en la compañía (fig .6).

FIGURA 7. EDAD DE LOS EMPLEADOS.

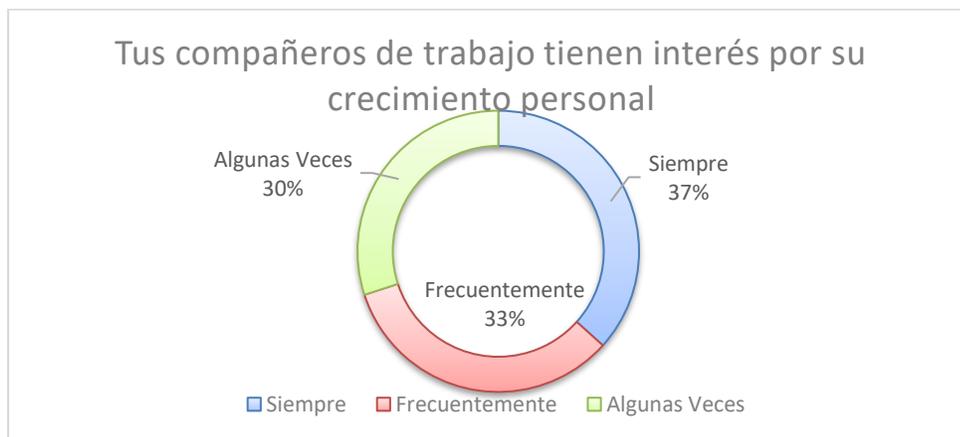


FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA (2020).

Relacionándolo con el hecho de que la mayoría de los empleados son jóvenes representando un 40% de la población de la muestra se puede observar que son personas que cuentan con poca experiencia profesional y son gente muy competitiva, se sigue con las personas que cuentan con un rango de edad entre los 31 a 40 años de edad con un 33% los cuales continúan siendo personas con poca experiencia laboral, el 20% de las personas son empleados entre los 41 a 50 años de edad y con una minoría del 7% de empleados de más de 50 años de edad (fig. 7).

6.2 Variable de Mentoría en el trabajo

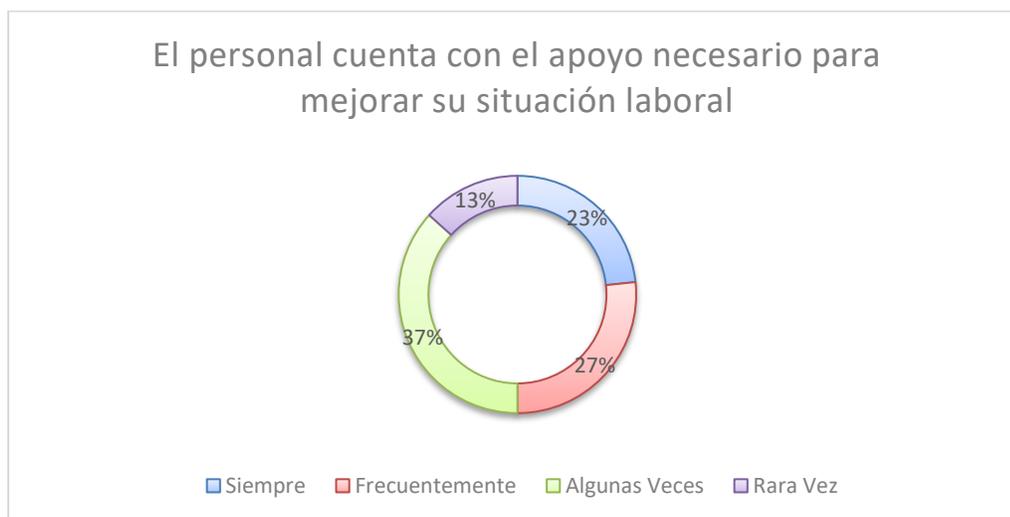
FIGURA 8. INTERÉS POR CRECIMIENTO PERSONAL.



FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA (2020).

El 37% de los empleados indica que sus compañeros de trabajo siempre tienen interés por crecimiento profesional, el 33% de los empleados indicó que frecuentemente sus compañeros cuentan con interés en su crecimiento y el 30% algunas ocasiones notan que sus compañeros tienen interés por su crecimiento personal (fig. 8).

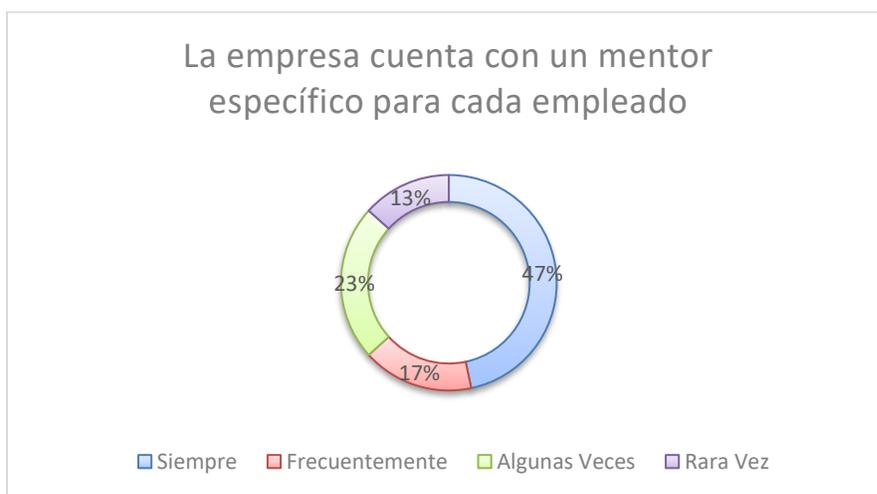
FIGURA 9. APOYO PARA MEJORAR SITUACIÓN LABORAL.



FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA (2020).

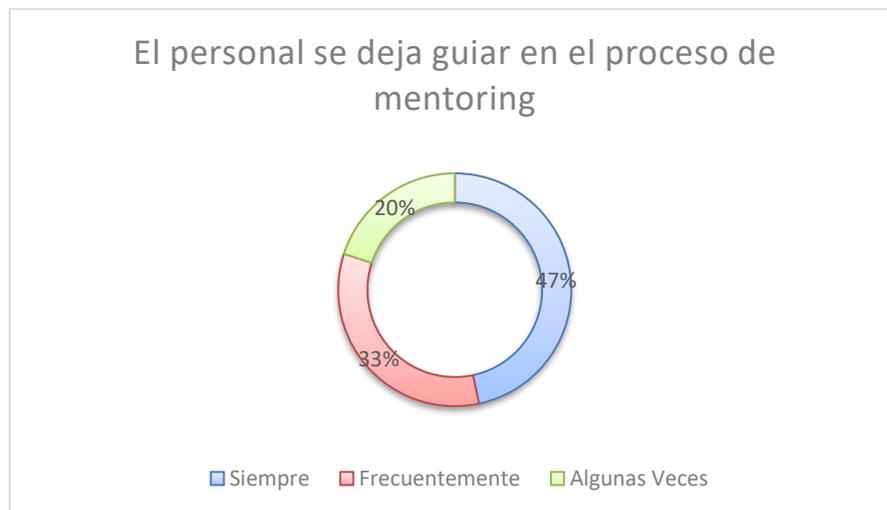
La mayoría de los empleados indico que algunas veces cuentan con el apoyo necesario para mejorar su situación laboral, continua un 27% indicando que frecuentemente cuentan con el apoyo para mejorar su situación laboral, el 23% indica que siempre cuenta con ese apoyo y el 13% indica que rara vez cuenta con apoyo necesario para mejorar su situación laboral (fig. 9).

FIGURA 10. EMPRESA CUENTA CON MENTORES PARA CADA EMPLEADO.



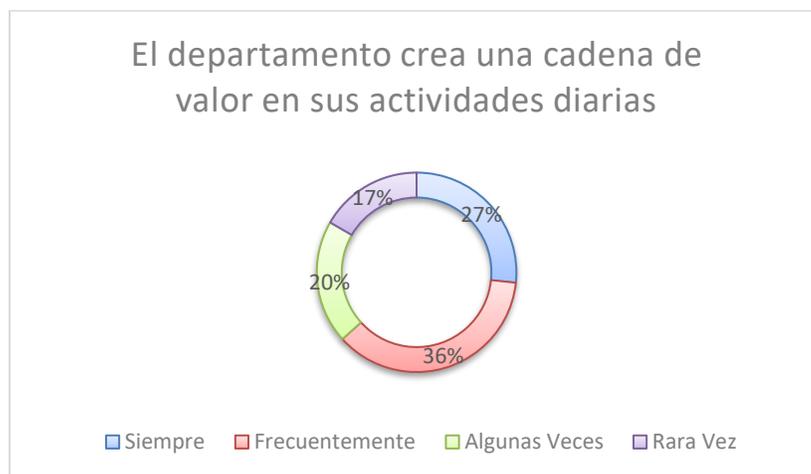
FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA (2020).

El 47% de los empleados indica que siempre cuentan con un mentor específico quien está encargado de su desarrollo profesional, el 23% indico que algunas ocasiones cuentan con mentor para el desarrollo de sus actividades, el 17% mostro que frecuentemente cuentan con un mentor y por último el 13% indica que rara vez cuentan con mentor para el desarrollo de sus actividades (fig. 10).

FIGURA 11. PERSONAL QUE PERMITE PROCESO DE MENTORING.

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA (2020).

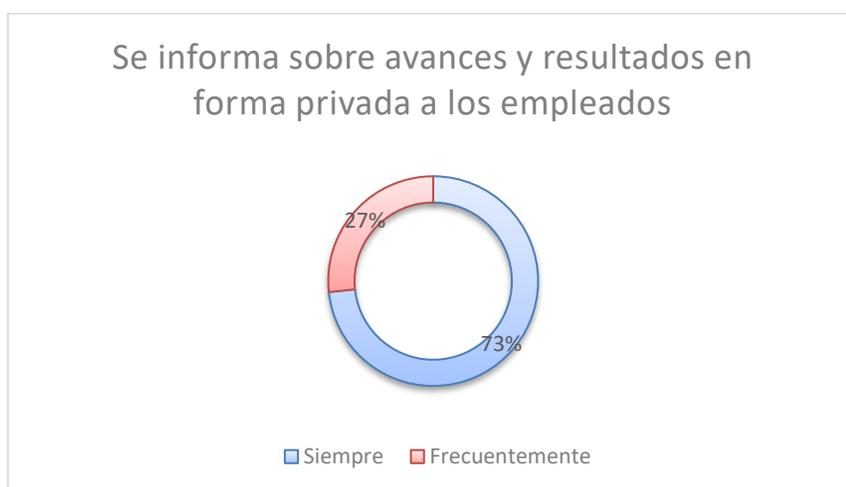
Un 47% de los empleados siempre se deja guiar durante el proceso de Mentoring, el 33 % frecuentemente se dejan guiar y el 20% en algunas ocasiones se dejan guiar durante el proceso de mentoría (fig. 11).

FIGURA 12. CREACIÓN DE VALOR EN ACTIVIDADES DIARIAS.

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA (2020).

De acuerdo a las encuestas realizadas se mostró que un 36% de las ocasiones se muestra una cadena de valor en las actividades diarias, se continua con 27% que indica que siempre crean una cadena de valor en las actividades, el 20% indico que algunas veces muestra el departamento una cadena de valor en las actividades diarias y finalmente con un 17% se indica que rara vez el departamento crea una cadena de valor en sus actividades diarias (fig. 12).

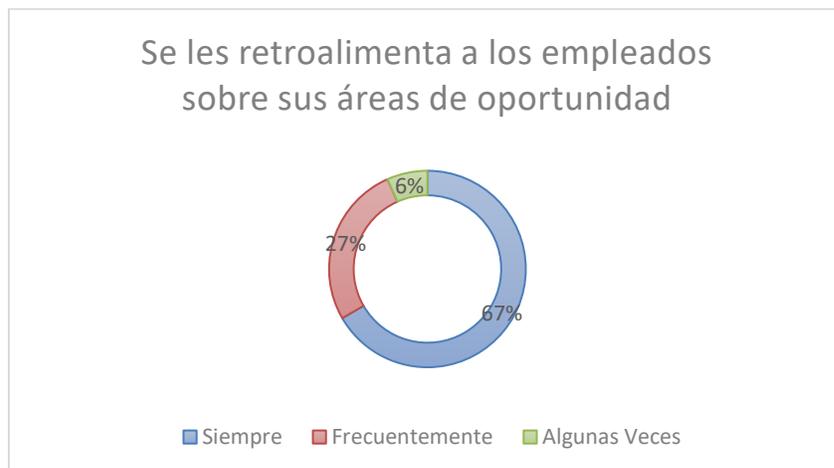
FIGURA 13. INFORMACIÓN DE AVANCES Y RESULTADOS.



FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA (2020).

El 73% de los empleados comenta que se les informa sobre sus avances y resultados en forma privada, el 27% restante comenta que frecuentemente se informa sobre avances y resultados en forma privada (fig. 13).

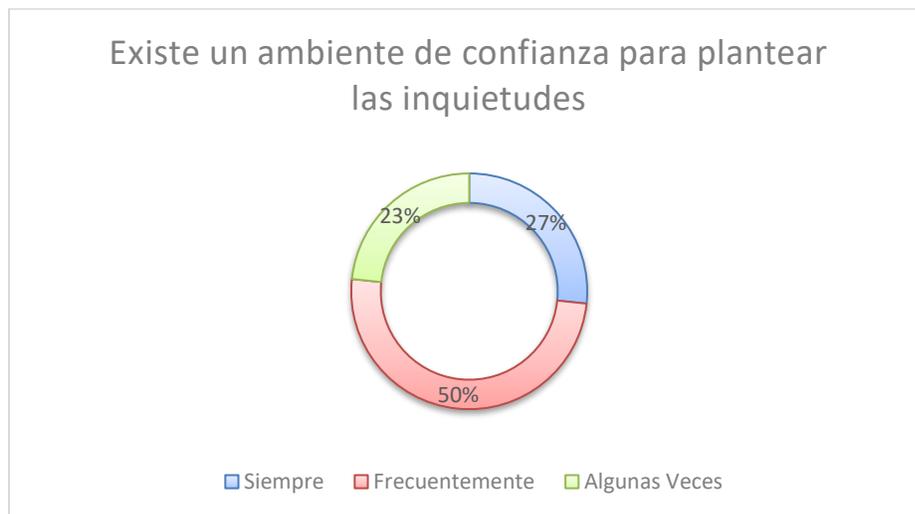
FIGURA 14. RETROALIMENTACIÓN SOBRE ÁREAS DE OPORTUNIDAD.



FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA (2020).

El 67% de los empleados siempre se les retroalimenta sobre sus áreas de oportunidad, el 27% de los empleados frecuentemente se les retroalimenta sobre sus áreas de oportunidad (fig. 14).

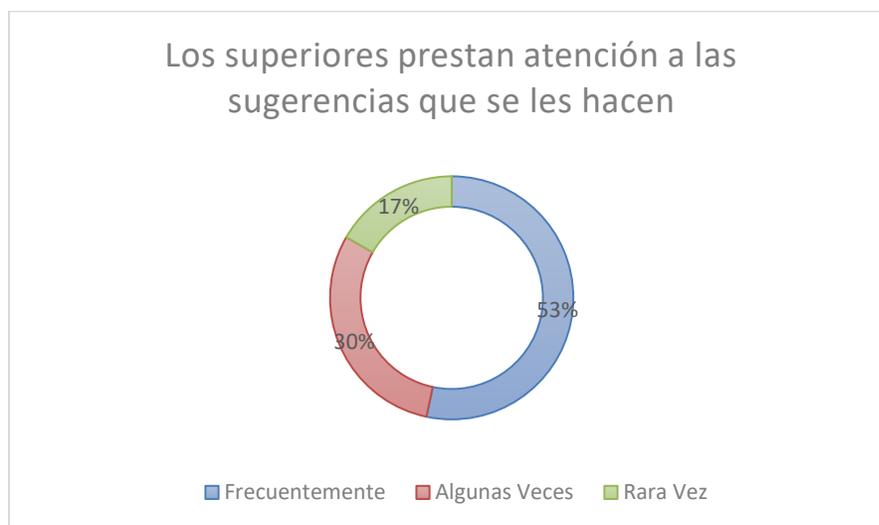
FIGURA 15. AMBIENTE DE CONFIANZA.



FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA (2020).

El 50% frecuentemente siente un ambiente de confianza para planear inquietudes, el 27% siempre siente un ambiente de confianza para plantear inquietudes, el 23% algunas veces siente un ambiente de confianza para plantear inquietudes (fig. 15).

FIGURA 16. ATENCIÓN A SUGERENCIAS.



FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA (2020).

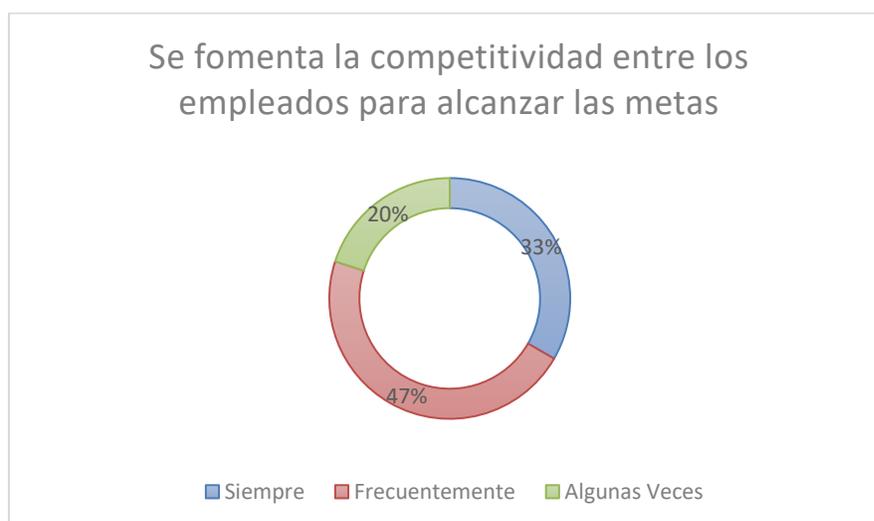
El 53% de los superiores prestan atención a sugerencias por parte de los empleados de manera frecuente, el 30% indico que los superiores solo algunas veces prestan atención a las sugerencias que se hacen mientras que el 17% indico que rara vez prestan atención a sugerencias (fig. 16).

FIGURA 17. RESPALDO EN DUDAS.

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA (2020).

Los empleados muestran que el 73% de las ocasiones cuentan con respaldo por parte del mentor en caso de tener dudas, mientras que el 27% difiere que el respaldo del mentor se presenta de manera frecuente. (fig. 17).

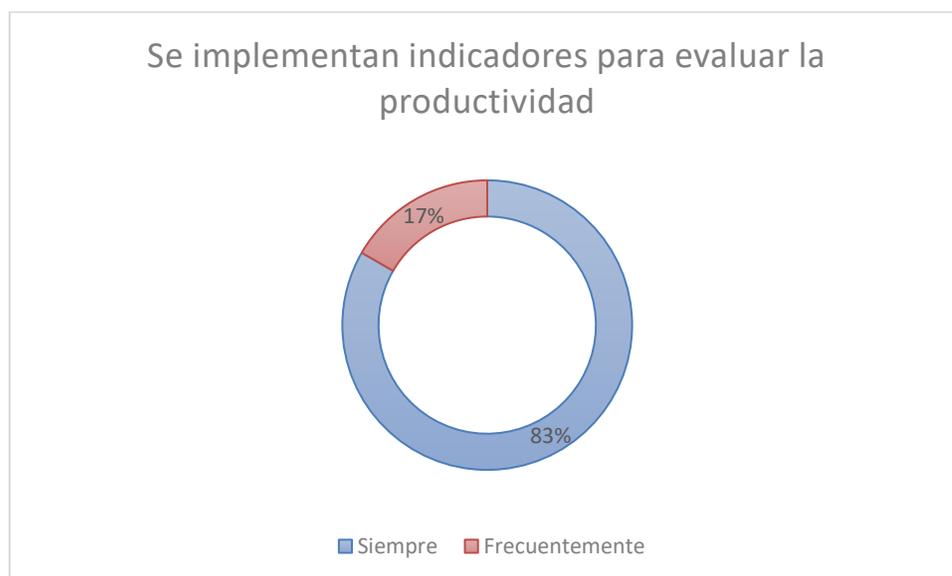
6.3 Variable de Competitividad

FIGURA 18. FOMENTO DE COMPETITIVIDAD.

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA (2020).

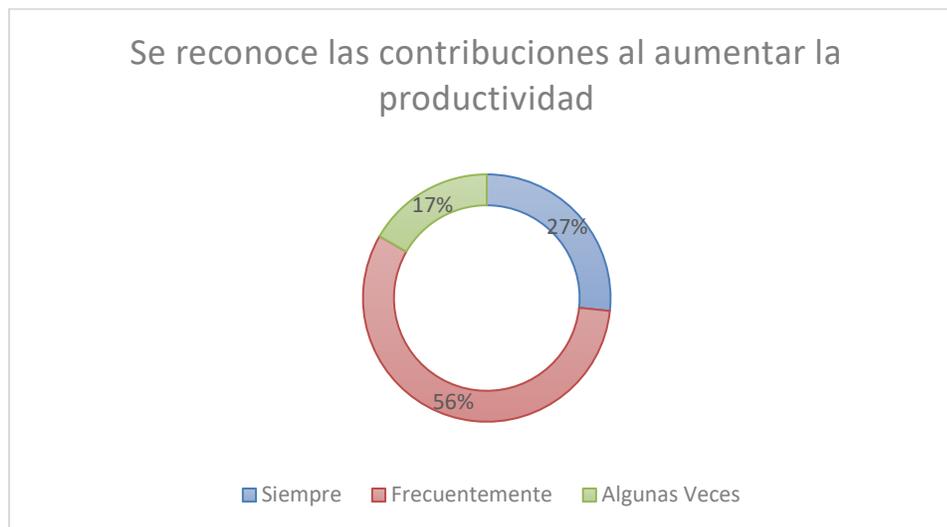
Con un 47% y gran mayoría de trabajadores manifestó que frecuentemente se fomenta la competitividad entre los empleados para alcanzar las metas, el 33% comento que siempre se fomenta la competitividad entre los trabajadores y solo un 20% nos dice que el manifiesto de competitividad para el alcance de metas se presenta algunas veces (fig. 18).

FIGURA 19. INDICADORES DE PRODUCTIVIDAD.



FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA (2020).

El 83% de los trabajadores respondió que siempre se implementan indicadores para evaluar la productividad y solo un 17% menciona que de manera frecuente se implementan los indicadores de productividad (fig. 19).

FIGURA 20. CONTRIBUCIONES AL AUMENTO DE PRODUCTIVIDAD.

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA (2020).

Predominando de manera frecuente con un 56% se reconoce las contribuciones al aumentar la productividad en sus actividades cotidianas, el 27% nos dice que siempre se reconocen las contribuciones y un 17 % difiere un poco diciendo que solo algunas ocasiones se reconocen las contribuciones de aumento de productividad (fig. 20).

FIGURA 21. COMPAÑEROS DE TRABAJO ALTAMENTE COMPETITIVOS.

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA (2020).

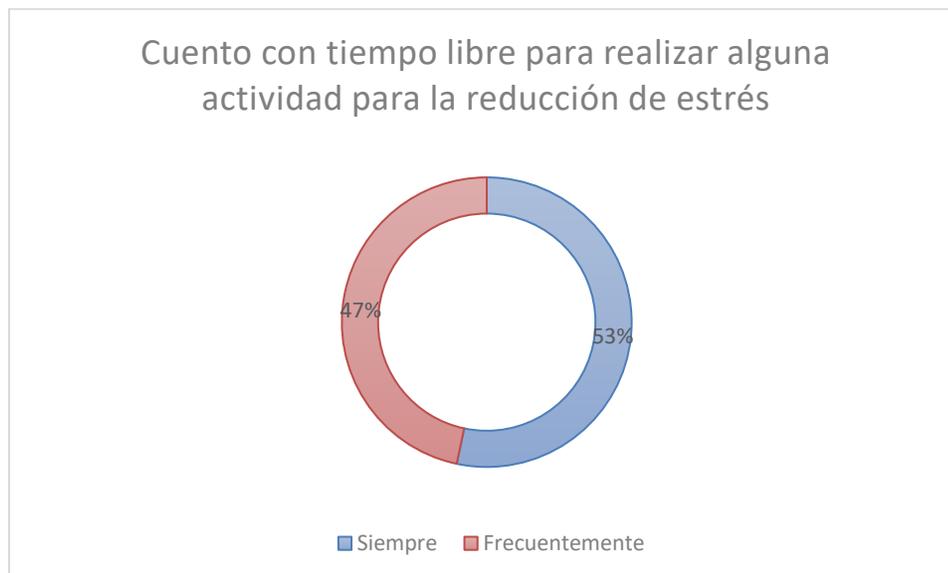
El 56% de los empleados comenta que de manera frecuente los compañeros de su trabajo son personas competitivas, dando como resultado un 27% que siempre se ven rodeados por personas competitivas en su área de trabajo, el 17% o el resto indica que solo algunas ocasiones los compañeros de trabajo son personas competitivas. (fig. 21).

FIGURA 22. JORNADA LABORAL ADECUADA PARA ACTIVIDADES DIARIAS.



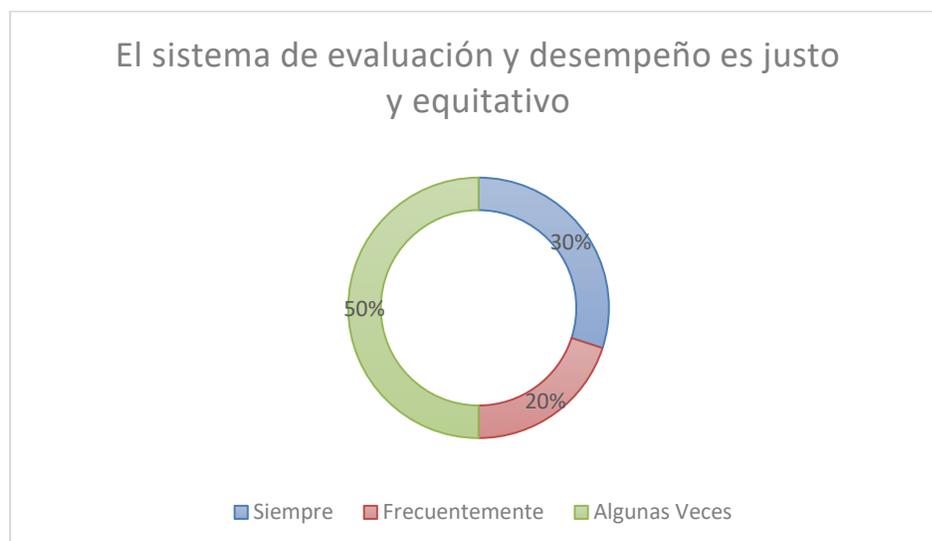
FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA (2020).

El 47% del personal comenta que solo algunas veces la jornada laboral diaria les es suficiente para realizar sus actividades diarias, el 43% comenta que nunca es suficiente su jornada laboral para concluir sus actividades diarias y solo un 10% dice que es rara la vez en la que la jornada laboral es adecuada o suficiente para realizar sus actividades (fig. 22).

FIGURA 23. TIEMPO LIBRE PARA DE REDUCCIÓN DE ESTRÉS.

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA (2020).

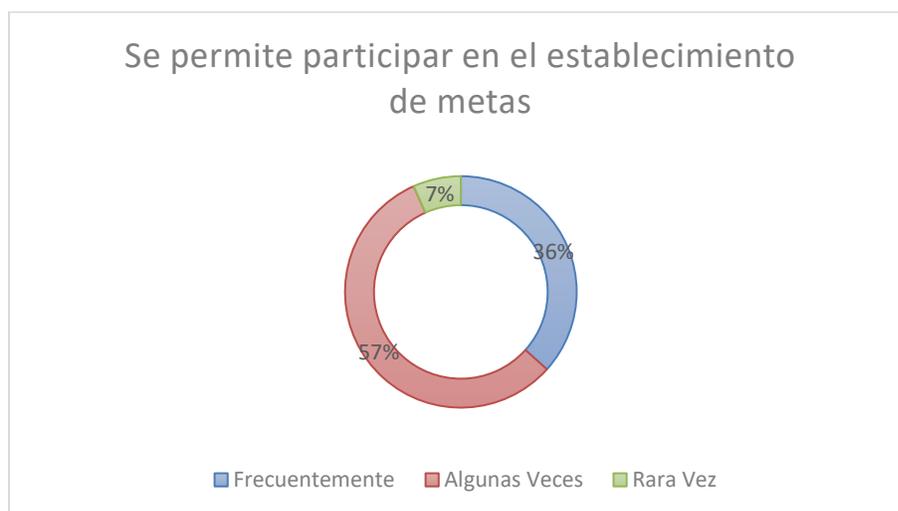
El 53% comenta que siempre cuentan con tiempo suficiente para realizar alguna actividad para la reducción de estrés, el 47% restante comenta que frecuentemente cuentan con tiempos libres para realizar actividades para la reducción de estrés (fig. 23).

FIGURA 24. EL SISTEMA DE EVALUACIÓN ES JUSTO Y EQUITATIVO.

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA (2020).

El 50% de trabajadores encuestados indico que algunas veces los sistemas de evaluación son justos y equitativos, seguido por un 30% que indica lo contrario que siempre los sistemas de evaluación son justos y equitativos, el 20% dice que de manera frecuente estos sistemas son justos y equitativos (fig. 24).

FIGURA 25. SE PERMITE PARTICIPAR EN ESTABLECIMIENTO DE METAS.



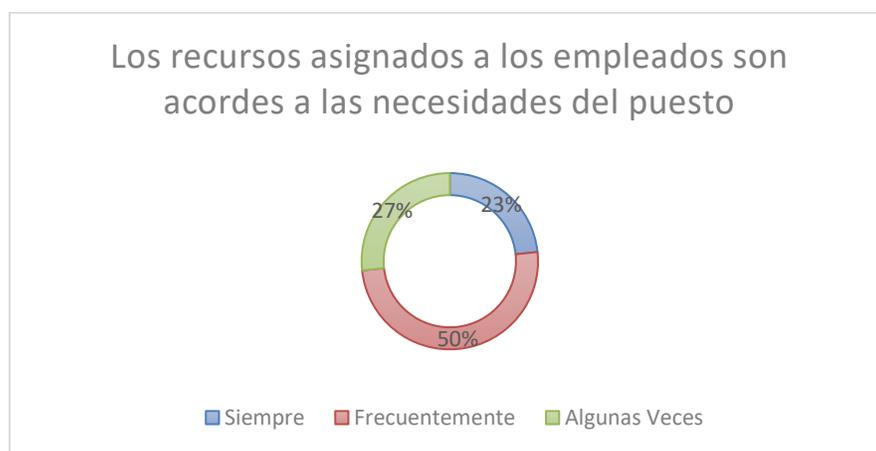
FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA (2020).

El 57% de trabajadores comenta que solo algunas veces les es permitido participar en el establecimiento de metas, el 36% comenta que frecuentemente se les permite participar en el establecimiento de metas y una cantidad mínima de 7% comenta que es rara la vez en la que pueden participar en su propio establecimiento de metas (fig. 25).

FIGURA 26. FORMA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO DE EMPLEADOS.

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA (2020).

En relación a la pregunta que se hizo a los empleados sobre la forma en que se evalúa su desempeño un 47% indica que frecuentemente la competitividad de los empleados se relaciona con la forma en la que se evalúa, un 40% comenta que algunas veces la forma en la que se evalúa su desempeño mejora la competitividad entre los empleados y un 13% comenta que siempre se ve relacionada su competitividad con la forma de evaluar (fig. 26).

FIGURA 27. RECURSOS ACORDE A NECESIDADES DEL PUESTO.

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA (2020).

Aunque el 50% de empleados señaló que frecuentemente los recursos asignados son suficientes para las necesidades del puesto un 27% difiere y comenta que solo algunas veces es suficiente los recursos asignados y un restante 23% comenta que siempre sus recursos son los necesarios para desempeñar sus actividades del puesto (fig. 27).

6.4 Análisis de los Resultados

Los resultados de las encuestas se examinaron con el programa estadístico Excel y se realizó un análisis descriptivo de frecuencias con tablas de contingencia para observar la correlación de Pearson y bilateral existente entre el Mentoring y Competitividad.

Coefficiente de Correlación de Pearson. Estudia el grado de relación lineal entre dos variables cuantitativas. Los valores del coeficiente de correlación varían entre -1 a 1. El signo del coeficiente indica la dirección de la relación y su valor absoluto indica la fuerza o grado. Los valores mayores indican que la relación es más estrecha y un valor de 0 indica que no existe una relación lineal. Los valores se encuentran dentro del intervalo cerrado $[-1,1]$, de modo que cuando los valores son cercanos a 1 en términos absolutos, la dependencia entre las dos variables es estrecha. Por otra parte, el signo del mencionado coeficiente denota si se está ante un tipo de relación directa, para el caso de valores positivos, e inversa, para el caso de valores negativos.

El contraste de hipótesis estadística bilateral trata de probar la hipótesis de que el coeficiente de correlación sea nulo ($r=0$), esto es, que no exista relación alguna entre las variables cuyo coeficiente de correlación se está cuantificando. Esta salida consiste en una matriz de tipo simétrica que toma valores unitarios en la diagonal. Se muestra para cada par de variables el

coeficiente de correlación seleccionado (r), la significación del contraste realizado (p), de modo que cuanto menor sea su valor más fiable será el dato arrojado por el coeficiente de correlación seleccionado y el número de casos no perdidos considerados (N). (González, González, Hernández, Rivas y Romero, 2009).

El nivel crítico permite decidir sobre la hipótesis nula de independencia lineal (o lo que es lo mismo, sobre la hipótesis de que el coeficiente de correlación vale cero en la población). Se rechaza la hipótesis nula de independencia (y se concluye que existe relación lineal significativa) cuando el nivel crítico es menor que el nivel de significación establecido (generalmente, 0.05).

6.5. Interpretación de los Datos

La identificación de los factores que influyen entre el Mentoring y la Competitividad de la empresa y el desempeño del personal en el presente estudio se realiza a través del instrumento “encuesta” a los 31 trabajadores que integran la empresa transnacional, cuyos resultados establecen de forma estadística el comportamiento de los trabajadores en su entorno laboral.

Metodología para la medición

Los parámetros de la investigación analizan las relaciones causa y efecto entre la importancia del Mentoring y la Competitividad del personal de la empresa, por lo que se emplea un diseño descriptivo que permite identificar las relaciones existentes entre estas dos variables.

Esto se complementa con los estudios cuantitativos correlacionales que miden el grado de relación entre Mentoring y Competitividad del personal.

Para realizar un mejor estudio de esta empresa transnacional se desarrollan dos estudios, el primero que incluya a todo el personal (se incluyen los operadores de área de almacén, embarques y recibo) y el segundo estudio que incluya solo al personal administrativo de planta (Recursos Humanos, Logística, Finanzas, Ventas y Calidad). Debido al tamaño de la empresa el segundo estudio permite determinar o no la correlación del Mentoring y la competitividad de los trabajadores.

El instrumento de medición de Mentoring que se emplea es el desarrollado por Likert, el cual establece que el comportamiento asumido por los subordinados depende directamente del comportamiento administrativo y las condiciones organizacionales que los mismos perciben.

Likert establece tres tipos de variables que definen las características propias de una organización y que influyen en el Mentoring. En tal sentido se cita:

VARIABLES CAUSALES, INTERMEDIARIAS Y FINALES. Estos tres tipos de variables influyen en el Mentoring por parte de los miembros de la organización.

Tanto la variable Mentoring y Competitividad tendrán un total de 20 ítems. Las alternativas de los ítems de las variables Mentoring y Competitividad para el primer análisis tendrán la siguiente valoración:

- Siempre. (5)
- Frecuentemente. (4)
- Algunas veces. (3).
- Rara vez. (2).
- Nunca. (1).

Las alternativas de los ítems de ambas variables Mentoring y Competitividad para el segundo análisis tendrán la siguiente valoración:

- Siempre. (4)
- Casi siempre. (3)
- Muy pocas veces. (2).
- Nunca. (1).

Para el análisis de los resultados se utiliza estadística descriptiva representada a través de tablas y gráficos. Para el procesamiento de los datos a nivel descriptivos y la interrelación del Mentoring y Competitividad se utiliza el coeficiente de Spearman (medida de la correlación, asociación o interdependencia entre dos variables aleatorias continuas), con la programación del software SPSS (SPSS es un formato que ofrece IBM para un análisis completo. Es el acrónimo de Producto de Estadística y Solución de Servicio.). Con este enfoque se identifica y analiza los

factores del Mentoring que afectan o tienen relación directa con la competitividad de los trabajadores, para proponer mejoras que beneficien el desarrollo de la empresa.

Instrumento de medición

El instrumento de medición estructurado para el estudio de las variables Mentoring y Competitividad en la empresa, se ha diseñado en base a los requerimientos de información necesarios para generar las correlaciones que determinen su nivel de influencia o pertinencia con respecto al comportamiento interno de la organización. En primero lugar se ha generado dos documentos con 30 preguntas cada uno, correspondientes de forma proporcional a dos variables que alinean al Mentoring y Competitividad laboral.

La primera encuesta se realizará a todo el personal, desde el nivel directivo hasta el último nivel. En la segunda encuesta solo se considerará al personal administrativo descartando área de almacén, embarques y recibo.

La investigación tomada como referencia para la estructuración del instrumento basado en la metodología Likert, corresponde al trabajo realizado con motivo de tesis "Impacto del Mentoring en la competitividad de profesionistas en una empresa transnacional."

Como segundo punto, las preguntas del instrumento para el primer análisis están acompañadas de una escala de medición bajo los parámetros Likert:

TABLA 6

PARÁMETROS DE LIKERT

5	4	3	2	1
Siempre	Casi Siempre	Algunas Veces	Muy Pocas Veces	Nunca

Fuente: CAA Botero (2005, sp.).

Estos niveles hacen que la medición pueda ser más exacta y apegada a la situación actual del personal de la empresa.

Mientras que para el segundo análisis se modifica la escala de Likert original y se utiliza una versión de 4 posibles respuestas, en la que se hace desaparecer la opción de neutralidad, lo cual permitirá que el encuestado se posicione claramente sobre su respuesta.

TABLA 7

PARÁMETROS DE LIKERT

4	3	2	1
Siempre	Casi Siempre	Muy Pocas Veces	Nunca

Fuente: Propia.

Variable Mentoring: Preguntas: 1 a la 10.

Variable Competitividad: Preguntas: 11 a la 20.

Primer estudio

Para este primer estudio se considera a toda la población de la empresa transnacional, siendo el personal directivo y el personal de planta.

Con el diseño del instrumento de medición se procede a aplicarlo con el objetivo de conocer el comportamiento del personal dentro de las dimensiones del Mentoring y Competitividad. Para tener una mejor perspectiva de la medición de las variables a continuación se realiza un análisis conglomerado de acuerdo con las preguntas desarrolladas en base a la metodología de Likert, que estructuran los resultados para generar la relación de asociación o interdependencia entre el Mentoring y la Competitividad del personal de la empresa.

Variable Mentoring

La variable Mentoring para su medición dentro del contexto de la empresa se estructura en base a 10 preguntas cada una aplicadas bajo parámetros de elección con la metodología Likert.

TABLA 8.

RESULTADOS GENERALES PREGUNTAS DE LA 1-10.

Preguntas #	Siempre	Casi Siempre	Algunas Veces	Muy Pocas Veces	Nunca
1.-	55%	13%	32%	0%	0%
2.-	68%	19%	13%	0%	0%
3.-	74%	13%	13%	0%	0%
4.-	58%	42%	0%	0%	0%
5.-	45%	35%	13%	6%	0%
6.-	58%	16%	6%	6%	14%
7.-	87%	13%	0%	0%	0%
8.-	94%	6%	0%	0%	0%
9.-	84%	16%	0%	0%	0%
10.-	45%	45%	7%	3%	0%

Fuente: Elaboración de autor para investigación de campo.

Considerando los resultados de la variable Mentoring, el personal de la empresa de estudio considera de manera general que siempre el personal cuenta con apoyo para crecimiento

guiado y que el Mentoring es uno de los valores inculcados diarios en la empresa brindando retroalimentaciones constantes en ambientes de confianza.

Por otro lado, considerando los resultados de la variable de competitividad en esta investigación, a los empleados se les inculca de manera constante la competitividad para alcanzar metas, indicadores y aumento de la productividad. Consideran que la evaluación y desempeño es justo y equitativo para el cumplimiento acorde a las necesidades de cada puesto.

Variable Competitividad

La variable Competitividad para su medición dentro del contexto de la empresa se estructura en base a 10 preguntas cada una aplicadas bajo parámetros de elección con la metodología Likert.

TABLA 9.

RESULTADOS GENERALES PREGUNTAS DE LA 11-20.

Preguntas #	Siempre	Casi Siempre	Algunas Veces	Muy Pocas Veces	Nunca
11.-	68%	19%	13%	0%	0%
12.-	68%	26%	6%	0%	0%
13.-	55%	19%	13%	13%	0%
14.-	71%	29%	0%	0%	0%
15.-	68%	26%	6%	0%	0%
16.-	68%	19%	13%	0%	0%
17.-	74%	26%	0%	0%	0%
18.-	71%	29%	0%	0%	0%
19.-	68%	19%	13%	0%	0%
20.-	65%	35%	0%	0%	0%

Fuente: Elaboración de autor para investigación de campo.

Considerando los resultados de la variable Competitividad, el personal de la empresa de estudio considera de manera general que las habilidades competitivas con las que cuentan sirven para la realización de objetivos de manera correcta y eficiente. La mejor toma de decisiones se

hace posible ya que se evalúa la productividad individual de los empleados, siendo que la repartición de actividades de manera general se muestra justas y equitativas. Se permite participar en el establecimiento de metas, y los recursos asignados a los empleados son acordes a las necesidades del puesto.

Coefficiente de asociación de Spearman

A través del coeficiente de Spearman se busca establecer el nivel de interdependencia de las variables Mentoring y Competitividad. Para el análisis de la interrelación dimensional se comparan cada variable. La interpretación de los resultados del coeficiente de Spearman parte desde el planteamiento de la hipótesis h_0 : El Mentoring influye en el desempeño laboral. La condición para aceptar o rechazar esta hipótesis se establece a través del valor de p ;

Si $p < 0,05$: se rechaza Si $p \geq 0,05$: se acepta.

De acuerdo con la significancia bilateral que es el valor de p en todas las relaciones este en menor a $0,05$, por lo que se rechaza la h_0 y se establece que el Mentoring si influye directamente en la competitividad de los empleados. Determinada la hipótesis de trabajo, es importante establecer el nivel de correlación o interdependencia entre variables; mientras más se acerque a 1 el coeficiente de Spearman, mayor será su interdependencia; mientras menos cercano este a 1 el coeficiente, menor será su correlación.

Análisis de influencia entre las variables Mentoring y Competitividad

El Mentoring interpersonal incide en la competitividad debido a que el coeficiente de Spearman se ubica sobre el 0.73, lo que demuestra que el brindar Mentoría tienen impacto sobre la competitividad laboral.

Así que se debe continuar implementando la mentoría individual y grupal en mayor proporción para que los empleados puedan mejorar su desempeño de manera natural ya que la competitividad incrementaría de la misma manera, puesto que el coeficiente de spearman se ubica sobre el 0.77.

TABLA 10.

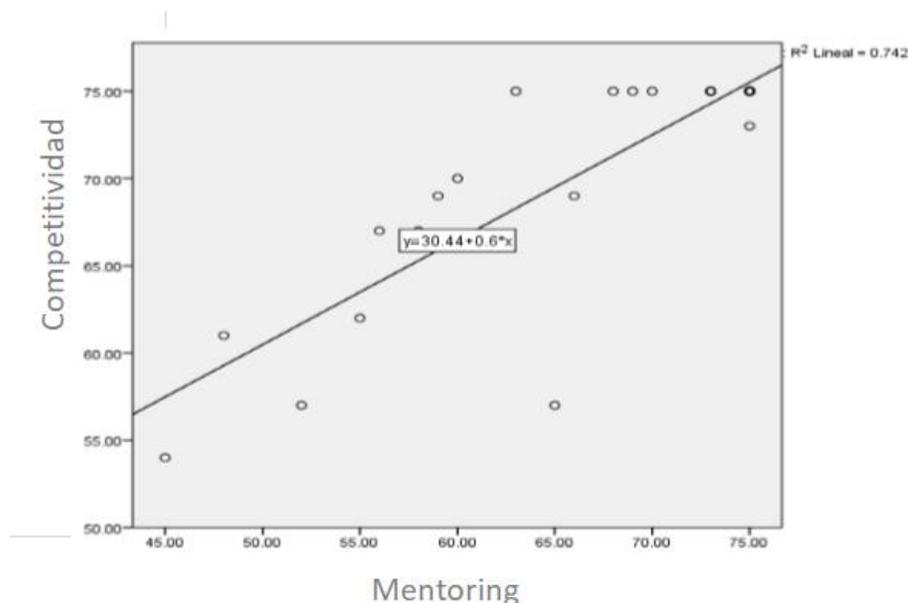
TABLA DE RESULTADOS CORRELACIÓN VARIABLE MENTORING Y COMPETITIVIDAD.

Coefficiente de Spearman Mentoría vs Competitividad.

CORRELACIONES		
		Competitividad
Mentoring	Correlación de Pearson	0.862
	Sig. (bilateral)	0.000
	N	31 empleados

Fuente: Elaboración de autor para investigación de campo.

Correlación de Spearman Mentoring vs Competitividad



Fuente: Elaboración de autor para investigación de campo.

El Mentoring en la empresa tiene un nivel de interdependencia con la competitividad del 0.862, poniendo como referencia que el escenario ideal sería una correlación de 1, se puede establecer a través de la comparación que en un 86,2% la competitividad depende estrictamente del Mentoring.

Segundo estudio

Para este segundo estudio se considera a 25 empleados, que pertenecen al personal de planta de la empresa transnacional de estudio. Este estudio permite identificar si existe o no la correlación de las variables Mentoring y Competitividad sin que influya en el estudio la respuesta del personal restante, que al ser una empresa que cuenta con mayoría de empleados en áreas administrativas de la empresa.

Con el diseño del instrumento de medición para el personal operativo de la empresa transnacional se procede a aplicar con el objetivo de conocer el comportamiento dentro de las dimensiones Mentoring y Competitividad.

Se modifica la escala de Likert original y se utiliza una escala de 4 posibles respuestas que permitirá al encuestado posicionar claramente su respuesta.

Variable Mentoring.

La variable Mentoring para su medición dentro del contexto de la empresa se estructura en base a 10 preguntas cada una aplicadas bajo parámetros de elección con la metodología Likert.

TABLA 11

RESULTADOS GENERALES PREGUNTAS DE LA 1-10.

Preguntas #	Siempre	Casi Siempre	Muy Pocas Veces	Nunca
1.-	88%	12%	0%	0%
2.-	100%	0%	0%	0%
3.-	92%	8%	0%	0%
4.-	80%	20%	0%	0%
5.-	84%	16%	0%	0%
6.-	0%	52%	48%	0%
7.-	92%	8%	0%	0%
8.-	72%	24%	4%	0%
9.-	80%	16%	4%	0%
10.-	100%	0%	0%	0%

Fuente: Elaboración de autor para investigación de campo.

Considerando los resultados de la variable Mentoring y retirando de este cuestionario la respuesta neutra, se puede observar que los resultados de este estudio argumentan que los empleados cuentan con el suficiente apoyo únicamente se observa que para la parte de

retroalimentación del Mentoring los empleados en pocas veces obtienen los avances de retroalimentación.

Por otro lado, considerando los resultados de la variable de Mentoring se considera que tanto para su evaluación y desempeño los empleados cuentan con el suficiente apoyo por parte de sus superiores.

Variable Competitividad.

La variable de la competitividad para su medición dentro del contexto de la empresa se estructura en base a 20 preguntas cada una aplicadas bajo parámetros de elección con la metodología Likert.

TABLA 12

RESULTADOS GENERALES PREGUNTAS DE LA 11-20.

#	Preguntas	Siempre	Casi Siempre	Muy Pocas Veces	Nunca
11.-		84%	12%	4%	0%
12.-		100%	0%	0%	0%
13.-		92%	4%	4%	0%
14.-		92%	9%	0%	0%
15.-		100%	0%	0%	0%
16.-		72%	24%	4%	0%
17.-		0%	0%	8%	92%
18.-		0%	8%	20%	72%
19.-		88%	12%	0%	0%
20.-		92%	8%	0%	0%

Fuente: Elaboración de autor para investigación de campo.

El personal está conforme con el trabajo ya que es una empresa altamente competitiva enfocada en la productividad, la empresa les brinda la oportunidad de capacitarse. Se encuentra una desviación al lado negativo en cuanto a la forma de evaluar el desempeño de los empleados

ya que no se permite la mayoría del tiempo participar en el establecimiento de sus metas anuales ya que todas van orientadas al negocio.

Coeficiente de asociación de Spearman

A través del coeficiente de Spearman se busca establecer el nivel de interdependencia de las variables Mentoring y Competitividad del segundo estudio. Para el análisis de la interrelación dimensional se compara a cada variable. La interpretación de los resultados del coeficiente de Spearman parte desde el planteamiento de la hipótesis h_0 : La Mentoría no influye la competitividad laboral. La condición para aceptar o rechazar esta hipótesis se establece a través del valor de p ;

Si $p < 0,05$: se rechaza

Si $p \geq 0,05$: se acepta

De acuerdo con la significancia bilateral que es el valor de p en todas las relaciones este en menor a $0,05$, por lo que se rechaza la h_0 y se establece que la mentoría si influye en el ámbito de competitividad laboral del personal de planta.

Análisis de influencia de las dimensiones comunicación, decisiones y motivación en la productividad, eficacia y eficiencia

TABLA 13

COEFICIENTE DE SPEARMAN MENTORÍA VS COMPETITIVIDAD.

CORRELACIONES		
		Competitividad
Mentoring	Correlación de Pearson	0.779
	Sig. (bilateral)	0.000
	N	31 empleados

Fuente: Elaboración de autor para investigación de campo.

La significancia estadística de un coeficiente debe tenerse en cuenta juntamente con la relevancia que se estudia, ya que coeficientes de 0.5 a 0.7 tienden a ser significativos en muestras pequeñas. La interpretación de los valores se ha expresado por diversos autores en escalas siendo la más usada la que se presenta a continuación (Hernandez Sampieri & Fernandez Collado, 1998).

TABLA 14.

RANGOS DE CORRELACIÓN.

RANGO	RELACION
+0.77 a +0.90	Correlación positiva muy fuerte

Fuente: Elaboración de autor para investigación de campo.

6.6. Comprobación de hipótesis

El Mentoring recibido a los empleados de planta de la empresa transnacional de estudio tiene un nivel de interdependencia con la competitividad del 0.779, poniendo como referencia que el escenario ideal sería una correlación de 1, se puede establecer a través de la comparación que en un 77.9% el Mentoring depende estrictamente de la competitividad.

En el análisis estadístico realizado, se observa que los coeficientes de correlación de Pearson que obtuvieron un valor más alto son de signo negativo, lo que indica que existe una estrecha relación lineal inversa entre las variables de competitividad y las de mentoría.

El Mentoring es un proceso de enseñanza en el ámbito profesional, una modalidad de capacitación en la que interviene una persona con más experiencia y conocimientos, que asume el rol de mentor, y otra persona que recibirá esa formación para ampliar sus habilidades, el mentee a diferencia del coaching, que se enfoca en el desarrollo personal trabajando sobre ciertas actitudes, creencias o hábitos limitantes; el Mentoring empresarial se centra más en el plano profesional, es una herramienta de enseñanza práctica para que un trabajador adquiera las competencias y conocimientos necesarios para ejercer determinadas funciones.

Finalmente, La empresa logra un aumento de la eficiencia y la productividad y competitividad, gracias al entorno de perfeccionamiento que genera el programa de Mentoring, el cual potencia la motivación y satisfacción de los trabajadores, aumentando la retención laboral. El Mentoring te permite brindar una formación específica que facilita la integración de los nuevos empleados con un costo mínimo para tu negocio.

PROPUESTAS Y CONCLUSIONES

Luego de realizar el presente trabajo de investigación concluimos que los programas de Mentoring empresarial participan de forma directa en la competitividad de los empleados. Este estudio pone de manifiesto constructos que ponderan la capacidad de ser o percibirse como un ente competitivo a través de las dos variables Competitividad y Mentoring.

El Mentoring tiene un nivel de interdependencia con la competitividad del 0.779, poniendo como referencia que el escenario ideal sería una correlación de 1, se puede establecer a través de la comparación que en un 77.9% el Mentoring depende estrictamente de la competitividad de los empleados.

Las empresas pueden considerar el Mentoring como una eficaz herramienta para el desarrollo de los profesionales de su organización, cuando lo apliquen obtendrán importante aumento en la competitividad de su capital humano. El Mentoring permitirá la adquisición de nuevos conocimientos, el desarrollo de competencias y habilidades de los pupilos. Además, estos efectos individuales tendrán su repercusión finalmente en la mejora del rendimiento de la compañía que podrá generar una ventaja competitiva sostenible frente al resto de empresas a lo largo del tiempo.

Para enfrentar la competitividad que se está presentando en la actualidad, la empresa necesita utilizar óptimamente sus recursos, casi siempre el recurso menos aprovechado es el humano, a pesar de ser el recurso que les puede generar mayores ventajas. La dinámica del Mentoring y la competitividad de los profesionistas que se describieron en este trabajo, son una

de las maneras en las que se puede aprovechar al máximo el recurso humano, por medio de los conocimientos que ellos ya tienen y que transmiten a los demás. El aprovechamiento de la sinergia humana puede generar una ventaja inmensa a la organización con respecto a la competencia. Se debe tener cuidado al aplicar la dinámica Mentoring, porque así como puede generar grandes ventajas a la organización también pudiera generar algunas desventajas como las siguientes: El personal puede llegar a sentir favoritismo ya que si un mentor está trabajando con alguna persona de área, si el mentor no aplica el método correctamente podría ocasionar el fracaso del subordinado, de igual manera cuando el método no sea aplicado correctamente y no se obtengan los resultados esperados el protegido puede llegar a tener un sentimiento de fracaso o frustración y repercutirá directamente en la competitividad del protegido.

Dado que un proceso de Mentoring es un proceso abierto, el mentor puede desarrollar sus habilidades, poner en juego su sabiduría e intuición, ser creativo... y disfrutar del proceso de crecimiento y desarrollo propio y del Mentorizado.

El mentor cumple una función muy importante dentro del aprendizaje, ya que no es nada más el líder, sino que tiene la capacidad, la experiencia y los conocimientos para poder dirigir a sus compañeros resultando muy bueno para el desarrollo del trabajo en equipo. Además, un buen mentor puede evitar las desventajas antes mencionadas. Uno de los objetivos que tiene el mentor es concientizar a sus protegidos de que el aprendizaje es una responsabilidad personal y que todos necesitamos aceptar dicha responsabilidad para nuestro aprendizaje, desempeño al momento de mejorar nuestra competitividad profesionalista.

La combinación que se realizó en este trabajo, El Mentoring y la Competitividad será muy útil ya que hay que notar que la eficacia de esta combinación dependerá de las características de la empresa donde se aplique, ya que obviamente habrá variaciones importantes.

Se recomienda que el Mentoring y el fomento de la competitividad se lleven a cabo de manera directa y al a par dado que esto permitirá el desarrollo y la formación del personal desde el máximo nivel jerárquico de la empresa mejorando el desempeño laboral mediante capacitaciones, talleres y reuniones sociales entre jefes y colaboradores y de esta forma involucrando a todos sin restricciones, como actores de la cultura de mentoría y su aplicación adecuada.

REFERENCIAS

- Amorós E. (2007). *Comportamiento organizacional*. Biblioteca Virtual EUMEDNET. Texto completo en www.eumed.net/libros/2007a/231/
- Avargues M, Borda M. (2010). *Estrés laboral y síndrome de Burnout en la Universidad: análisis descriptivo de la situación actual y revisión de las principales líneas de investigación*. Anuario de Psicología Clínica y de la Salud, 6 (5). Recuperado el 26 de agosto de 2013, desde la Universidad de Sevilla: <<http://www.institucional.us.es>>
- BOZEMAN, B. y FEENEY, M.K. Toward a useful theory of mentoring: A conceptual analysis and critique ("Hacia una teoría de mentoría útil: Un análisis y crítica conceptual"). *Administration & Society*, Vol. 39, No. 6, 719-739 (2007).
- Campbell Collaboration (2018). «Algunas intervenciones para reducir la exclusión escolar funcionan, pero su efecto es temporal». Oslo: Campbell Collaboration.
- DIERICKX, I.; COOL, K. (1989). Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage. *Management Science*, 35: 1504-1511.
<http://dx.doi.org/10.1287/mnsc.35.12.1504>
- DELANEY, J.T.; HUSELID, M.A. (1996). The impact of human resource management practices on perceptions of organizational performance. *Academy of Management Journal*, 39(4): 949-971.
<http://dx.doi.org/10.2307/256718>

DE FILLIPI, R.; ARTHUR, M.M. (1994). The boundaryless career: A competency based perspective.

Journal of Organizational Behavior, 15: 307-324. <http://dx.doi.org/10.1002/job.4030150403>

DE GRIP, A.; SIEBEN, I. (2009). The effectiveness of more advanced human resource systems in small firms. The International Journal of Human Resource Management, 20(9): 1914-1928.

<http://dx.doi.org/10.1080/09585190903142373>

DREHER, G.A.; ASH, R.A. (1990). A comparative study of mentoring among men and women in managerial professional, and technological positions. Journal of Applied Psychology, 75: 539-

546. <http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.75.5.539>

EBY, L.T.; LOCKWOOD, A. (2005). Protégés and mentors' reactions to participating in formal mentoring programs: A qualitative investigation. Journal of Vocational Behavior, 67: 441-458.

<http://dx.doi.org/10.1016/j.jvb.2004.08.002>

EGAN, T.M.; SONG, Z. (2008). Are facilitated mentoring programs beneficial? A randomized experimental field study. Journal of Vocational Behavior, 72: 351-362.

<http://dx.doi.org/10.1016/j.jvb.2007.10.009>

Miguel Pino, Mentoring para empresarios. (Taller de empresa 2015).

Nielson, T. R. y Eisenbach, R. J. (2003). Not All Relationships are Created Equal: Critical Factors of HighQuality Mentoring Relationships. *The International Journal of Mentoring and Coaching*,

Vol. 1 No. 1.

R.O.Y. : "Reclaiming Our Youth", sitio digital oficial. «Edu Trends Mentoring». Observatorio de Innovación Educativa.

APÉNDICE A
CUESTIONARIO UTILIZADO PARA ESTUDIO DE MENTORING Y COMPETITIVIDAD.

La finalidad de este cuestionario tiene como objetivo demostrar el efecto del Mentoring en la competitividad. Es importante que contestes absolutamente todas las frases de manera sincera. No hay respuestas ni buenas ni malas y los datos serán manejados en forma estrictamente confidencial. (Tiempo aproximado:15 minutos).

DATOS GENERALES

Favor de marcar con una "X" la letra que lo describa

1.- Mi sexo es

a) Hombre b) Mujer

2.- Horas trabajadas al día.

a) Menos de 8 b) Más de 10 horas c) Más de 12 horas

3.- Mi nivel socio económico es

a) Bajo b) Medio c) Alto

4.- Antigüedad en el puesto.

a) De 1 a 5 años b) De 6 a 10 años c) De 11 a 15 años d) Mas de 15 años

5.- Antigüedad en la empresa.

a) De 1 a 5 años b) De 6 a 10 años c) De 11 a 15 años d) Mas de 15 años

6.- Edad

a) De 20 a 30 b) de 31 a 40 c) de 41 a 50 d) 50 o más

Para contestar esta sección, se presenta una columna de letras, cada letra tiene un valor que va de:

A) Siempre B)
Frecuentemente C) Algunas veces D) Rara vez E) Nunca

Ahora por favor lee con cuidado cada una de las frases siguientes. Marque con una "X" la opción, que **en general**, mejor refleje su situación.

APÉNDICE B.**CUESTIONARIO GENERAL (TODOS LOS 31 EMPLEADOS).**

		A	B	C	D	E
1	Tus compañeros de trabajo tienen interés por su crecimiento personal.					
2	El personal cuenta con el apoyo necesario para mejorar su situación laboral.					
3	La empresa cuenta con un mentor específico para cada empleado.					
4	El personal se deja guiar en el proceso de Mentoring.					
5	El departamento crea una cadena de valor en sus actividades diarias.					
6	Se informa sobre avances y resultados en forma privada a los empleados.					
7	Se les retroalimenta a los empleados sobre sus áreas de oportunidad.					
8	Existe un ambiente de confianza para plantear las inquietudes.					
9	Los superiores prestan atención a las sugerencias que se les hacen.					
10	Cuando se tienen dudas se cuenta con el respaldo del mentor.					
11	Se fomenta la competitividad entre los empleados para alcanzar las metas.					
12	Se implementan indicadores para evaluar la productividad.					
13	Se reconoce las contribuciones al aumentar la productividad.					
14	Tus compañeros de trabajo son personas competitivas.					
15	Mi jornada de trabajo es adecuada para realizar las actividades que mi labor requiere.					
16	Cuento con tiempo libre para realizar alguna actividad para la reducción de estrés.					
17	El sistema de evaluación y desempeño es justo y equitativo.					
18	Se permite participar en el establecimiento de metas.					
19	La forma en que evalúa el desempeño mejora la competitividad de los empleados.					
20	Los recursos asignados a los empleados son acordes a las necesidades del puesto					

APÉNDICE C
CUESTIONARIO SOLO ADMINISTRATIVOS (25 EMPLEADOS).

		A	B	C	D
1	Tus compañeros de trabajo tienen interés por su crecimiento personal				
2	El personal cuenta con el apoyo necesario para mejorar su situación laboral.				
3	La empresa cuenta con un mentor específico para cada empleado				
4	El personal se deja guiar en el proceso de Mentoring.				
5	El departamento crea una cadena de valor en sus actividades diarias				
6	Se informa sobre avances y resultados en forma privada a los empleados				
7	Se les retroalimenta a los empleados sobre sus áreas de oportunidad.				
8	Existe un ambiente de confianza para plantear las inquietudes				
9	Los superiores prestan atención a las sugerencias que se les hacen				
10	Cuando se tienen dudas se cuenta con el respaldo del mentor				
11	Se fomenta la competitividad entre los empleados para alcanzar las metas				
12	Se implementan indicadores para evaluar la productividad				
13	Se reconoce las contribuciones al aumentar la productividad.				
14	Tus compañeros de trabajo son personas competitivas				
15	Mi jornada de trabajo es adecuada para realizar las actividades que mi labor requiere.				
16	Cuento con tiempo libre para realizar alguna actividad para la reducción de estrés				
17	El sistema de evaluación y desempeño es justo y equitativo.				
18	Se permite participar en el establecimiento de metas.				
19	La forma en que evalúa el desempeño mejora la competitividad de los empleados				
20	Los recursos asignados a los empleados son acordes a las necesidades del puesto				