



INSTITUTO POLITECNICO NACIONAL

ESCUELA SUPERIOR DE COMERCIO Y ADMINISTRACION

UNIDAD SANTO TOMAS

SECCION DE ESTUDIOS DE POSGRADO E INVESTIGACION

**“PRESERVACION DE LAS EMPRESAS MEDIANTE
EL USO DE *COACHING* Y LA MENTORIA”**

TESIS

QUE PARA OBTENER EL GRADO DE MAESTRO

EN CIENCIAS CON ESPECIALIDAD

EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS

PRESENTA

ING MINERVA VELAZQUEZ ZAVALA

DIRECTOR DE TESIS:

DR. ZACARIAS TORRES HERNANDEZ

MÉXICO D. F.

AGOSTO 2011.





INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL SECRETARÍA DE INVESTIGACIÓN Y POSGRADO

ACTA DE REVISIÓN DE TESIS

En la Ciudad de México. D. F. siendo las 10:30 horas del día 17 del mes de MAYO del 2011 se reunieron los miembros de la Comisión Revisora de la Tesis, designada por el Colegio de Profesores de Estudios de Posgrado e Investigación de LA ESCA para examinar la tesis titulada:
"PRESERVACIÓN DE LAS ORGANIZACIONES MEDIANTE EL USO DEL COACHING Y LA MENTORÍA"

Presentada por el alumno:

VELÁZQUEZ

Apellido paterno

ZAVALA

Apellido materno

MINERVA

Nombre(s)

Con registro:

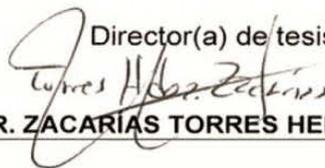
B	9	8	1	1	2	9
---	---	---	---	---	---	---

aspirante de: **MAESTRÍA EN CIENCIAS EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS**

Después de intercambiar opiniones, los miembros de la Comisión manifestaron **APROBAR LA TESIS**, en virtud de que satisface los requisitos señalados por las disposiciones reglamentarias vigentes.

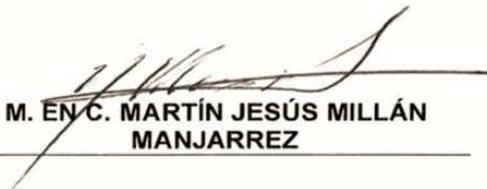
LA COMISIÓN REVISORA

Director(a) de tesis


DR. ZACARIAS TORRES HERNÁNDEZ


DRA. MARÍA DEL PILAR PEÑA CRUZ


M. EN C. ALMA DELIA TORRES RIVERA


**M. EN C. MARTÍN JESÚS MILLÁN
MANJARREZ**


**M. EN C. JOSÉ ENRIQUE MORALES
TRIANO**

PRESIDENTE DEL COLEGIO DE PROFESORES


DRA. MARÍA ANTONIETA ANDRADE VALLEJO

SECRETARÍA
DE INVESTIGACIÓN PÚBLICA
INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL
LA ESCA
SECCIÓN DE ESTUDIOS DE
POSGRADO E INVESTIGACIÓN



INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL
SECRETARÍA DE INVESTIGACIÓN Y POSGRADO

CARTA CESIÓN DE DERECHOS

En la Ciudad de México el día **12** del mes de **Agosto** del año **2011**, la que suscribe **Minerva Velázquez Zavala** alumna del Programa de la **Maestría en Administración de Negocios** con número de registro **981129**, adscrito a la **Escuela Superior de Comercio y Administración Unidad Santo Tomás del Instituto Politécnico Nacional**, manifiesta que es autor (a) intelectual del presente trabajo de Tesis bajo la dirección del **Dr. Zacarías Torres Hernández** y cede los derechos del trabajo intitulado **Preservación de las organizaciones mediante el uso del *Coaching* y la *Mentoría***, al Instituto Politécnico Nacional para su difusión, con fines académicos y de investigación.

Los usuarios de la información no deben reproducir el contenido textual, gráficas o datos del trabajo sin el permiso expreso del autor y/o director del trabajo. Este puede ser obtenido escribiendo a la siguiente dirección **minevz@hotmail.com**. Si el permiso se otorga, el usuario deberá dar el agradecimiento correspondiente y citar la fuente del mismo.

Minerva Velázquez Zavala

Para mi Creador

RESUMEN

En el presente trabajo se considera a la mentoría, en particular a su faceta de *coaching* como herramienta para difundir, identificar, conservar, filtrar y enriquecer el conocimiento vital o medular de una organización en todos sus estratos. Pues en la aplicación de este conocimiento se encuentra el desempeño que genera riqueza, permanencia y crecimiento en la organización. Se presenta un plan de acción ejemplificado en dos partes el uso de la mentoría para el caso de ABC México.. La primera, cubre a los trabajadores a nivel operativo y la segunda al *staff*. Para desarrollar este plan de acción, se aplicó el método cualitativo investigación-acción. En la aplicación de este caso se exponen debilidades y fallas, aciertos y ventajas en su aplicación. Pero también se muestran aspectos para corregir su uso. Esta propuesta es aplicable en esta u otra organización que, sin importa el rubro o tamaño, quiera desarrollar una estrategia que le permita permanecer en el tiempo y fortalecer las habilidades medulares de sus miembros como individuos y organizacionales.

ABSTRACT

In this writing there is considered the mentoring. Mainly, its coaching side as spreading, keeping filtering and enriching core knowledge tool to every single level inside the organization. Only when it is applied, the in order to keeping filtering and enriching it. Because of only when it is applied the organization could find a worthy performance that keep it stay and grow up. Here there is an action plan in two sides. First one is about operative workers and second one about staff workers in *ABC Mexico*. To develop this plan was applied the qualitative method searching-action. *ABC Mexico* is the basis to explain mentoring tool. Weaks, errors and advantages too are exposed, it is showing how to improve a deficient application, and a good one. This proposal is applicable in this or whatever else, in any action field, industry or market. The mainly point is pretend developing an strategy to stay in time, building core skills among its members, along the organization.

The developing plan shown here are is illustrated with two practical samples. Both of them are just suggestions of this wide tool.

INDICE

	pág.
Resumen	i
Abstract	ii
Indice	iii
Glosario	vii
Relación de tablas	xiii
Relación de figuras	xvii
Relación de siglas y abreviaturas	xix
Introducción	xx
CAPITULO I ESTRATEGIA DE INVESTIGACION	1
I.1 Antecedentes	1
I.2 Situación problemática	4
I.3 Planteamiento del problema	17
I.4 Objetivo general	17
I.5 Objetivos específicos	17
I.6 Pregunta de investigación	17
1.7 La investigación cualitativa como método de investigación	18
1.8 Tipo de investigación	19
CAPITULO II INVESTIGACION TEORICA SOBRE CULTURA Y CLIMA ORGANIZACIONAL	23
II.1 Contexto económico administrativo	23
II.2 Clima y cultura organizacional	29

II.2.1	Cultura organizacional	29
II.2.-2	Clima organizacional	43
CAPITULO III INVESTIGACION TEÓRICA SOBRE CONOCIMIENTO MEDULAR Y DESARROLLO DE CAPACIDADES HABILIDADES		50
III.1	Conocimiento medular y desarrollo de habilidades-capacidades	50
III.1.1	Tipos de conocimiento	50
III.1.2	Desarrollo de habilidades-capacidades	54
III.1.2.1	Pasos para la edificación de competencias medulares:	63
III.1.2.2	Mapa de competencias.	65
III.1.2.3	Administración de errores y obstáculos para compartir y retener el conocimiento	66
IV	INVESTIGACION TEÓRICA SOBRE MENTORIA Y COACHING	74
IV.1.1	Introducción	74
IV.1.2	Definición	79
IV.1.3	Proceso de Mentoría	83
IV.1.3.1	Características comunes del mentor	84
IV.1.3.2	Características comunes del mentorizado	89
IV.1.3.3	Características comunes del tutor	90
IV.1.3.4	Características comunes de la relación mentor-mentorizado	91
IV.1.4	Fases del ciclo de mentoría	92

IV.1.5 Modelos de mentoría	97
IV.1.6 Similitudes y diferencias entre mentoría y coaching	100
IV.1.7 Roles funcionales del mentor	105
IV.1.8 Objetivos de la mentoría dentro de las organizaciones	106
CAPITULO V. PROPUESTA	116
V.1 Delimitación del análisis y aspectos a atender en <i>ABC México</i>	122
V.2 Tipo de cultura a desarrollar	165
CONCLUSIONES	171
RECOMENDACIONES	174
Bibliografía	I
Anexos	IX
A.1 Transferencia de conocimiento tácito	IXI
A.2 Transferencia de conocimiento explícito	XI
A.3 Teorías sobre el aprendizaje	XII
A.4 Modelaje conductual	XIII
A.5 Prácticas de un equipo efectivo	XV
A.6 Recopilación de información sobre el puesto. Capacidades y aportes	XX
A7 Diferencias entre aptitud y capacidad	XXI
A.8 Reuniones en 5 minutos	XXII
A 9 Políticas para retener trabajadores de edad mayor	XXIII
A.10 Factores para ver si una organización está lista o no para el	

	proceso de mentoría	XXVI
A.11	Posibles necesidades del Staff	XLV

GLOSARIO

- Acabado:** Proceso mediante el cual se proporciona a la tela tejida, estabilidad, fijación, mano y otras características dependiendo de el uso final mediante la aplicación de químicos y tratamientos mecánicos
- Adquisición del conocimiento:** Describe las prácticas, procesos y rutinas usadas para mover el conocimiento de un estado donde se conserva disponible para su uso en el futuro.
- Aprendiz:** Posición elemental dentro del ejercicio de una profesión. En general es un novato
- Atador:** Persona que anuda los hilos de una urdimbre ya tejida en el telar con otra nueva. Puede ser a mano o con atadora
- Buenas prácticas:** Conjunto de Normas y Procedimientos a seguir para conseguir que los productos sean fabricados de manera consistente y acorde a ciertos estándares de calidad
- Cabos tensos:** Hilos con mayor tensión que el resto de la urdimbre. Resaltan porque dan una apariencia rayada en la tela
- Cambio de artículo:** Colocación de una nueva urdimbre y trama en el telar.
- Capital humano:** Recursos Humanos con que cuenta una organización. Incluyendo destreza, habilidades y talentos que posean.
- Coaching:** Es un proceso interactivo mediante el cual el coach asiste a un aprendiz obtener lo mejor de sí mismos mediante el logro de ciertos objetivos fijados, utilizando sus propios recursos y habilidades de la forma más eficaz

Competitividad: Capacidad de una organización de mantener ventajas comparativas que le permitan alcanzar, sostener y mejorar determinada posición en el entorno socioeconómico.

Conocimiento estructurado: Recurso organizacional que utiliza el conocimiento tácito en sus sistemas, procesos, herramientas y rutinas.

Conocimiento fundamental (*Capital knowledge*): Término registrado por Paul Strassmann (Brainbench.com : 2003) para referirse al conocimiento acumulado por los empleados. Últimamente este conocimiento aumenta en la eficiencia laboral que viene con ella. Aumenta el valor total del producto o servicio que una compañía puede producir.

Conocimiento social: Conocimiento resultado del trabajo conjunto de un grupo

Crecer: Hacerse mayor, aumentar

Cultura del conocimiento: Describe el conocimiento colectivo que se comparte ampliamente en una organización.

Desarrollar: Aumentar, acrecentar, perfeccionar, mejorar. Efectuar operaciones para cambiar la forma de una expresión analítica.

Desempeño: Realización, por parte de una persona, un grupo o una cosa, de las labores que le corresponden

Economía emergente: Se denomina así, al país que, siendo una economía subdesarrollada, por razones de tipo económico plantea en la comunidad internacional un ascenso en función de su nivel de producción industrial y sus ventajas al exterior, colocándose como competidor de otras economías más prósperas y estables por los bajos precios de sus productos

Emular: Copiar por imitación

Engomado: Proceso mediante el cual se aplica gomas, resinas y/o lubricantes a la urdimbre para recubrir los hilos y dotarle de mayor resistencia. Ayuda también a reducir vellosidad y estática

Enjular: Hacer un julio.

Epistemología: Del griego *ἐπιστήμη* (*episteme*), "conocimiento", y *λόγος* (*logos*), "teoría") es la rama de la filosofía cuyo objeto de estudio es el [conocimiento científico](#). La epistemología, como teoría del conocimiento, se ocupa de problemas tales como las circunstancias históricas, psicológicas y sociológicas que llevan a su obtención, y los criterios por los cuales se le justifica o invalida

Fileta: Dispositivo en el que se colocan los hilos para alimentar la máquina urdidora.

Goma: Solución hecha de almidones o resinas, que se aplica como recubrimiento del hilo

Gremio: Derivado del latín *gremium*. Corporación formada por personas que desarrollan una misma profesión, oficio o actividad.

Habilidad: Destreza para ejecutar una cosa

Hilo: Entrelazamiento de fibras longitudinalmente.

Hojas técnicas: Formato que contiene datos técnicos necesarios para reproducir una tela.

Horquillas: Pieza metálica que se monta sobre el paraurdimbres con un ojillo por el que cruza un hilo de urdimbre. Ante la rotura del hilo, la horquilla cae y cierra el circuito eléctrico que para el telar.

Julio: Carrete grande en el que se acomodan paralelamente los hilos usados en la urdimbre.

Ligamento: Formas de entrelazamiento de los hilos

Mallas: Pieza metálica que se inserta en los marcos. Tiene un ojillo a través del que pasa un hilo de urdimbre. Mezcla de hilos: Porcentaje de fibras que contiene un hilo.

Marcos ó tablas: Pieza del telar en forma de rectángulo en dónde se insertan las mallas. De su movimiento depende el tipo de tejido que se realiza

Mecánico: Persona encargada de realizar los ajustes mecánicos de un telar.

Intangibles Activos no monetarios. Lo hay legales y competitivos. El Capital Humano suele ser considerado el principal intangible de una organización

Mentoria: La mentoría es un proceso en que una persona mayor y de más experiencia toma a una persona más joven bajo su tutela, ofreciéndole, sin reserva, asesoría, apoyo y estímulo. La persona mayor (el mentor) llega a ser, entre otras cosas, un modelo para imitar que inspira a la persona más joven (el pupilo). (*Northern London College*)

Montador: Persona que monta aviadoras de telar o hace cambio de artículos.

Nudo de tejedor: Nudo preferido en los textiles por hacer una cabeza pequeña y evitar el deslizamiento.

Número de cabos: Número de hilos torcidos entre sí para conformar un hilo más grueso.

Oficial: Posición adelantada dentro del ejercicio de una profesión.

Par: Colega o compañero de trabajo con jerarquía dentro de la organización parecida

Pasahilos: Persona que verifica que cada hilo de la urdimbre pase por mallas, horquillas y peine en la posición correcta antes de comenzar a tejer una tela.

Paraurdimbres: Mecanismo en el telar destinado a detectar roturas de urdimbre.

Peine: Pieza en forma de peine dentado a través del que pasan los hilos de urdimbre. Sirve para conservar su paralelidad

Picado: Programación del movimiento de los marcos en el telar Puntas: Nombre asignado a los hilos en la urdimbre.

Preservar: Defender contra algún daño o peligro.

Procedimiento Modo de ejecutar determinadas acciones. Serie de pasos claramente definidos y aceptados para hacer algo correctamente

Productividad Grado de utilización efectiva de cada elemento de producción (EPA)

Raport: Término utilizado en la psicología conductual para referirse a las actitudes comunes entre un grupo de personas, lo que facilita la familiaridad.

Repasador: Persona que repasa.

Repaso de peine y tablas: Secuencia del orden que llevan los hilos de urdimbre en su paso por mallas-marcos y peine Titulo de hilo: Grosor del hilo. Existen diferentes numeraciones usadas y aceptadas internacionalmente.

Revisor /Graduador: Persona que revisa los defectos visibles de la tela y le asigna un puntaje según el valor asignado previamente a cada defecto.

Secuencia de urdido: Orden de acomodo de los hilos en la urdimbre

Tejedor: Persona que opera un telar

- Tejido: Proceso mediante el cual se entrelaza hilos de forma vertical y horizontal, resultando en tela.
- Torsiones: Torque que se aplica a las fibras para fomentar su cohesión
- Trama Nombre que reciben los hilos transversales en la tela
- Tramero: Persona que alimenta la trama en los telares
- Urdido: Proceso mediante el cual se ordenan hilos paralelamente, mismos que se usarán en el sentido longitudinal de la tela.
- Zurcido: Persona que zurce ó repara manualmente defectos en la tela.

RELACION DE TABLAS

		Pag
Tabla1	Investigación-acción	19
Tabla2	Tendencias de mercado	25
Tabla3	Reacción de las empresas ante la crisis	26
Tabla4	Areas funcionales	27
Tabla5	Definición de cultura organizacional	31
Tabla6	Niveles y dimensiones de la cultura	33
Tabla7	Tipos de relaciones humanas	33
Tabla8	Niveles de la cultura	37
Tabla9	Valores fundamentales	38
Tabla10	Dimensiones para medir una cultura	40
Tabla11	Doce tipos de comportamiento	42
Tabla12	Cultura de <i>coaching</i> y mentoría	43
Tabla13	Dimensiones de clima organizacional	44
Tabla14	Variables en la organización	45
Tabla15	Clima de tipo autoritario (explotador y paternalista)	45
Tabla16	Clima de tipo participativo (consultivo y de grupo)	46
Tabla17	Dimensiones para percibir el clima	48
Tabla18	Pasos para personalizar el clima organizacional	48
Tabla19	Pasos para el mantenimiento de la cultura	48
Tabla20	Pasos para cambiar la cultura	49

Tabla21	La composición del talento humano	57
Tabla22	Identificación de las características personales del candidato	58
Tabla23	Tabla de competencias	60
Tabla24	Definición de mentoría	80
Tabla25	Principios básicos del coaching	81
Tabla26	Proceso de mentoría	93
Tabla27	Modelo de mentoría según su acercamiento	98
Tabla28	Tipo de mentoría y <i>coaching</i>	100
Tabla29	Similitudes entre mentoría y <i>coaching</i>	101
Tabla30	Diferencias entre mentoría y <i>coaching</i>	101
Tabla31	Acercamiento y entorno de mentoría y <i>coaching</i>	102
Tabla32	Escenarios posibles, combinación	116
Tabla33	Disparadores frecuentes en la capacitación usando mentoría	117
Tabla34	Aspectos a considerar para la capacitación	118
Tabla35	División del conocimiento	118
Tabla36	Proceso general	122
Tabla37	Proceso de tejido desglosado con platilla por turno	123
Tabla38	Definición de roles	123
Tabla39	Listado de actividades de puesto	125
Tabla40	Habilidades básicas entre operadores del área de Tejido	126
Tabla41	Listado de procedimientos por área	127
Tabla42	Procedimientos/ puestos	128
Tabla43	Conocimiento y habilidades del puesto	129

Tabla44	Responsabilidad de capacitación	133
Tabla45	Formato de evaluaciones de desempeño	135
Tabla46	Resumen de evaluación	136
Tabla47	Plan de desarrollo individual del abastecedor de hilo	137
Tabla48	Tabla incidentes críticos	139
Tabla49	Definición de roles en el puesto de abastecedor de hilo	140
Tabla50	Guía para la 1er junta	141
Tabla51	Actividades de Desarrollo del Plan de Desarrollo	142
Tabla52	Evaluación del mentor	144
Tabla53	Auroevaluación del mentor	145
Tabla54	Reporte de status	145
Tabla55	Revisión de objetivos, desempeño y desarrollo	146
Tabla56	Factores de las especificaciones	147
Tabla57	Formato de descripción de puesto	149
Tabla58	Registro de la incidencia crítica	150
Tabla59	Habilidades y conocimientos puesto coordinador de preparación y tejido	157
Tabla60	Grupo de mentores	158
Tabla61	Conocimientos y habilidades con mentores	160
Tabla62	Perfil del candidato	161
Tabla63	Plan de desarrollo individual del coordinador de preparación y Tejido	162
Tabla64	Plan de desarrollo empatada con tabla de conocimientos	

	Necesarios	163
Tabla65	Evaluación de la organización	165
Tabla66	Descripción de la relación deseable en la mentoría	166
Tabla67	Resumen de la metodología	173
Tabla68	Teorías por el cual adquirimos patrones de comportamiento	XII
Tabla69	Tipos de Reforzamiento	XIII
Tabla70	Diferencias entre Aptitud y Capacidad	XXI
Tabla71	Contenido del puesto	XXI
Tabla72	Reporte de condiciones	XXIII
Tabla73	Posibles necesidades de desarrollo	XXVII

RELACION DE FIGURAS

		Pág.
Fig. 1	Roles elementales en una organización	2
Fig 2	Ciclo de trabajo buscado	12
Fig 3	Ciclo del trabajo existente	13
Fig4	Etapas del método según Lewis	20
Fig5	Etapas del método según Hilda Taba	20
Fig6	Funciones de la cultura organizacional	31
Fig7	Funciones del entorno e internos	23
Fig8	Efecto de la cultura en un nuevo colaborador	34
Fig9	Etapas del proceso de socialización	34
Fig10	Inventario de la cultura organizacional	40
Fig11	Actitud del colaborador frente al puesto y ante la empresa	44
Fig12	Tipos de conocimiento	51
Fig13	La rueda de la administración del conocimiento	54
Fig14	Transformación del conocimiento en riqueza organizacional	55
Fig15	Cadena de valor a partir de las personas	58
Fig16	Formación de competencias	59
Fig17	Carrusel del desarrollo	61
Fig18	Competencia medular	63
Fig19	Pasos para la edificación de competencias medulares	65
Fig20	Círculo del talento	69

Fig21	Círculo del talento dependiente	70
Fig22	Círculo del talento independiente	70
Fig23	Círculo del talento interdependiente	71
Fig24	Estratos del desarrollo	74
Fig25	Ciclo de emulación en la mentoría	78
Fig26	Tipos de relación experto-novato	78
Fig27	Proceso de mentoría	93
Fig28	Aprendizaje en la mentoría	94
Fig29	Etapas en el ciclo de la mentoría	95
Fig30	Proceso de mentoría	96
Fig31	Pasos en la mentoría	99
Fig32	La cobertura de los mentores	103
Fig33	Flujograma de decisiones	119
Fig34	Diagrama de flujo de evaluación	120
Fig35	Otras variables de escenarios	121
Fig36	Organigrama del área de tejido	122
Fig37	Activadores e inhibidores	154
Fig38	Principales factores que afectan el desempeño en el puesto	157
Fig41	Ventana de Johari	XVI

RELACION DE SIGLAS Y ABREVIATURAS

CGIAR	Consultative Group on International Agricultural Research
CNVI	Cámara Nacional de la Industria del Vestido
COPARMEX	Confederación Patronal de la República Mexicana
EPA	Agencia Europea de Productividad
INEGI	Instituto Nacional de Estadística y Geografía
NOTIMEX	Agencia Mexicana de Noticias
OTI	Organización Internacional del Trabajo
PEA:	Población Económicamente Activa
PIB	Producto Interno Bruto
SHRM	Sociedad de Administración de Recursos Humanos (por sus siglas en inglés)
USD	Dólares americanos (por sus siglas en inglés)

INTRODUCCION

En este trabajo se considerará a la mentoría, como herramienta para compartir el conocimiento que poseen las personas y las organizaciones,

La finalidad de hacerlo para los individuos, es fomentar y auspiciar el desarrollo profesional y personal, permitiéndole mantener un nivel renovado de empleabilidad, satisfacción personal, y calidad de vida.

En el caso de las organizaciones, la finalidad es preservarla, es decir, protegerla del peligro de perder el conocimiento y las habilidades que le dieron origen. Y por el contrario dar la plataforma que le permita fortalecerlas hasta hacerles competencias medulares que se puedan permear en toda la organización.

Es de gran atención este aspecto en tiempos económicos de inestabilidad internacional. Pues mientras mas fuerte y capaz sea una organización, tiene mas posibilidades de sortear los cambios que se presenten en su industria y mercado.

En el capítulo I se consideran brevemente los aspectos económicos, que prevalecieron en nuestro país durante 2009 y que provocaron recesión y el cierre de organizaciones de todos los sectores y la situación problemática que antecede al caso de estudio.

En este capítulo también se expone el método de investigación usado. Considerando la investigación cualitativa como una alternativa para recabar la información y manejar el estudio.

En el capítulo II se considerará como el clima laboral influye en forma positiva y negativa en la aplicación de la herramienta, por lo que debe analizarse y modificarse de ser necesario, a fin de no minar ni los esfuerzos ni los resultados esperados

En el capítulo III se expone el marco teórico del Conocimiento Medular, Desarrollo de Habilidades, Cuando el conocimiento del que depende la empresa para su operación, se identifica, actualiza, difunde, cuida; entonces la organización puede confiar que tiene el “cómo-trabaja” y “cómo funciona”

En el capítulo IV se expone el marco teórico de la mentoría y el coaching. Se le muestra como modelo de aprendizaje y de transmisión de conocimiento. Facilitador para su difusión con exactitud y su preservación,

En el capítulo V, mediante el ejemplo de ABC México, se ilustra la aplicación de esta herramienta , tanto a nivel operativo como de staff. Se toma como base el proyecto de ABC para abrir una planta en México usando una versión simple y parcial de mentoría de pares para emular conocimiento operativo y la metodología y aplicación de procedimientos practicados en varias de sus plantas entonces existentes en Estados Unidos.

Finalmente, se presenta una propuesta para la correcta utilización de la herra

CAPITULO I ESTRATEGIA DE INVESTIGACION

I.1 Antecedentes

Algunos afirman que las primeras agrupaciones de artesanos datan de la antigua Roma, pero no hay historia rastreable sino hasta la Edad Media, cuando artesanos de diferentes actividades vieron a bien el juntar sus talleres, sus conocimientos o simplemente el unir sus esfuerzos con el fin de proteger intereses comunes. Esto facilitó la conservación del conocimiento de cómo elaborar sus artesanías; facilitó o estableció las relaciones necesarias más allá de sus talleres para conseguir desde materias primas hasta los permisos para comercializarlas.

Por otro lado, estas agrupaciones laborales se dieron bajo un modelo muy particular donde existía un maestro artesano, un oficial y un aprendiz (Monografias.com). Este modelo contribuyó a la conservación de las habilidades por rama productiva.

Desde la época medieval, este modelo no ha variado para emular habilidades y conservar técnicas de trabajo.

Los gremios más antiguos de los que se tiene registro histórico datan del siglo VII en Italia. Los maestros eran quienes poseían el conocimiento, por eso eran quienes tenían derecho a decidir y votar ante decisiones del gremio. Los oficiales eran maestros en potencia que tenía derecho a recibir alojamiento, alimentación y un salario. Por otro lado, los criados o aprendices con frecuencia recibían salarios más bajos y conservaban esta condición de por vida, a menos que mostraran habilidades que les hicieran convertirse en oficiales según lo comenta Cobarruvias (2004).

Cabe aclarar que con el término aprendiz nos referimos a la “persona que aprende un arte u oficio” o aquella que “a efectos laborales, se halla en el primer grado de una profesión manual antes de pasar a oficial” (El Castellano.org)

Al paso de los años, con el aumento demográfico; mientras la actividad económica iba ajustándose debido a la revolución industrial, estas agrupaciones en la Inglaterra del siglo XVIII, se convirtieron en las primeras fábricas. Fueron concentraciones de artesanos que atendían a las ciudades de sus alrededores.

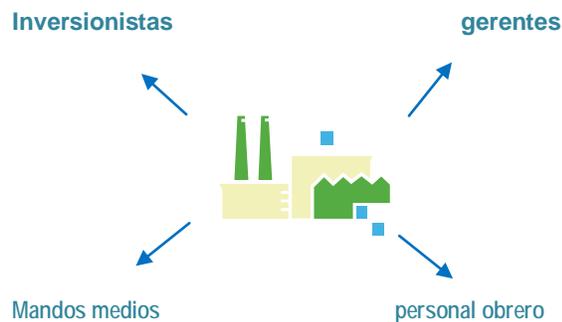
Con el uso de la pujante tecnología contemporánea, la revolución industrial transformó el panorama de la manufactura de los bienes y su comercialización (Monografias.com:2010).

Desde entonces la sociedad recibió una nueva clase social: la obrera. Hoy no se conciben industrias sin personal obrero u operativo. Pues conforman, en muchas organizaciones el grueso de la población y su fuerza laboral.

En las organizaciones lucrativas de la actualidad es común encontrar la siguiente separación de funciones por roles:

- Obrero u operador
- Supervisor o mandos medios
- Mandos gerenciales
- Y propietarios o inversionistas

Tal como se ve en la figura siguiente:



Fuente: Elaboración propia

fig1 Roles elementales en una organización manufacturera

La clase obrera representa el mayor volumen de la empresa manufacturera. Con frecuencia mediante ella se obtiene el mayor volumen del “trabajo” o de la ejecución del negocio.

Es mayormente entre este grupo, por su papel ejecutor de tareas, que con mayor frecuencia se les aplica el término “aprendiz” y “oficial”, según el grado de especialización con que se cuente, según la definición ya antes citada.

Por otro lado, también podemos ubicar el rol de instructor que ocupaba el maestro artesano. Este puede ser ocupado de forma itinerante por “oficiales” que capaciten a “aprendices”-oficiales- ó de jerarquía superior o por mandos medios o gerenciales que adiestren a otros de nivel inferior, igual ó superior.

Otra forma común en la que las organizaciones también conservan su conocimiento, es mediante la elaboración de manuales de operación ó instructivos de operación. Esta práctica se ha visto particularmente favorecida desde la última década del siglo pasado con el auge del Control de Calidad y la Calidad Total.

En el presente trabajo se considerará la transmisión del conocimiento que una empresa ha acumulado mediante el uso de la mentoría, enfocándose primariamente en el *coaching*.

El enfoque no es un simple traspaso y la conservación del conocimiento per se. Sino una transacción con beneficios en lo individual y para la organización. Es decir, que lo que la persona y la empresa obtienen durante el proceso de interacción; junto con factores que contribuyen o inhiben el proceso.

Es de mención el hecho de que esta interacción aprendiz-mentorizado/ mentor ó entrenando/*coach* se presenta en cualquier campo de la actividad humana. No es restrictivo de alguno. Pueden observarse este tipo de relaciones a lo largo de la historia en campos y épocas diversas. Algunos ejemplos son los siguientes (Murray: 2001):

Filosofía: Sócrates fue maestro de Platón;

Actuación: Larry D Clark (decano de artes y ciencias en la Universidad de *Missouri, Columbia*) fue mentor de Tom Berenger (actor nominado a los premios de la Academia).

Deportes: Earl Woods (golfista) fue padre y mentor de Tiger Woods (golfista multipremiado)

Charlie Lau fue el entrenador de bateo de George Brett, uno de los mejores bateadores de la historia

Dean Smith fue entrenador y mentor de Phil Ford un antiguo jugador de beisbol en la NCSU y jugador de la NBA

Activismo social: Benjamín E Mays fue mentor intelectual y espiritual de Martin Luther King

Música: Leopold Auer enseñó al virtuoso violinista Jasha Heifetz.

En la siguiente sección se expone la situación problemática que da lugar a la aplicación de la mentoría dentro de las organizaciones y no solo en relaciones como las anteriores, que aunque notables, son aisladas.

I.2 Situación problemática

Dependiendo del estado de madurez de las organizaciones y de la visión de sus fundadores para estructurarla, las organizaciones suelen presentar fugas o pérdidas de conocimiento, a niveles elementales o inclusive el mismo conocimiento medular de sus operaciones.

La pérdida de conocimiento con frecuencia suele tener las siguientes repercusiones en las organizaciones:

- Reduce la capacidad para innovar
- Amenaza en la habilidad para perseguir las estrategias de crecimiento
- Reduce la eficiencia y mina las estrategias de reducción de costos
- La pérdida de conocimiento puede dar a la competencia una ventaja
- La pérdida de conocimiento específico en un mal tiempo aumenta la vulnerabilidad

Una organización no madura ni crece necesariamente con el paso del tiempo, sino en la medida que aprende de sus aciertos para repetirlos y de los desatinos para evitarlos.

Por esto, en cierta medida una organización madura, está conformada (al menos en sus áreas y posiciones medulares), por personas con un ejercicio o desempeño maduro. Washlyshyn, Gronsky y Haas (HRP 2004) en un estudio que realizaron a mediados de los 90's en las empresas de *Fortune*, confirmaron que los llamados "líderes" que jugaban papeles sobresalientes en las empresas, solían ser personas con una "integración cognitiva, técnica y factores de experiencia, junto con factores conductuales y emocionales claves, es decir con competencia emocional".

Dentro de las organizaciones el crecimiento no suele ser uniforme en todas sus áreas, pues algunas áreas aventajan a otras.

Cada organización debe preocuparse por contratar, desarrollar, conservar y reproducir personal con conocimiento tal, para que la ejecución de sus funciones se fortalezcan y no mengüen con el paso del tiempo.

En la industria textil, como en cualquier otra, pueden verse organizaciones que viven las siguientes condiciones:

- La empresa #1: Fabricante de filamento de nylon y poliéster. Cerró sus puertas a finales del siglo pasado después de 50 años de funcionamiento. Contaba con una capacidad instalada de 24mil toneladas
- La empresa #2: Fabricante de tela de algodón y sus mezclas. Redujo su plantilla de 9000 empleados (1993) a casi la mitad (2001).
- La empresa #3: Fabricante de tela de rizo en algodón y sus mezclas que en 2006 cotizaba sus acciones en la bolsa a \$1.2 MX pero han ido a la baja desde entonces, hasta este año valer en promedio \$0.4 MX

Como puede apreciarse, los indicadores de la condición de las organizaciones podría expresarse de diferentes formas. Algunos son "cierre de empresas vs organización operando", ó "número de empleados" que sirve para ubicar a una empresa como grande, mediana, pequeña o microempresa. O quizás, el valor de las acciones en la Bolsa de valores, etc.

Todas estas expresiones son el reflejo de realidades internas dentro de cada una de ellas.

En este trabajo se estudiará el caso de *ABC México*. Esta empresa nace persiguiendo la reducción de costos por parte del corporativo ABC internacional¹. Es parte de un grupo empresarial internacional cuya sede corporativa radica en Estados Unidos de Norteamérica.

ABC escoge a México por la cercanía geográfica y por los beneficios que el NAFTA dió a la importación y exportación de materia prima y bienes semi-terminados; junto con la mano de obra barata. La zona donde se ubica además concedió beneficios adicionales que favorecieron la construcción de este proyecto industrial en su territorio (agua abundante, suelo barato, vías carreteras, electricidad subsidiada, pocos requisitos ecológicos, etc.). Este proyecto se presentó como el inicio de un nuevo parque industrial con el que se pretendía fomentar la industrialización de esta región caracterizada por una economía basada en agricultura, comercio, turismo y servicios.

Gracias al largo historial de este grupo industrial textil (más de 100 años desde su fundación), durante el que ha vivido fusiones, recortes y reestructuraciones del negocio; se han identificado, desarrollado y validado habilidades organizacionales que le han permitido mantenerse en el mercado.

El modelo bajo el cual *ABC México* se estableció en este parque industrial, fué el de la emulación. Es decir la copia de estructuras y funciones existentes en otras unidades de negocio ya existentes en Estados Unidos.

En la primera etapa de contratación ingresaron el Director y Gerente de Recursos Humanos, el Director de la planta, el Gerente de Mantenimiento y el de Capacitación. En ellos recayó inicialmente el proyecto de construcción, gestión de permisos, análisis de factibilidad, etcétera.

En una segunda etapa, a fin de establecer la base laboral, se contrató personal con antecedentes variados y de preferencias no textiles para que no se contaminaran las “buenas prácticas” que se pretendía implementar. Con el tiempo, este grupo sería la fuente de capacitadores, supervisores, coordinadores, gerentes técnicos y gerentes administrativos de área.

¹ Para conservar el anonimato de la empresa, *ABC México* y *ABC Internacional* son nombres ficticios.

En esta etapa se prefirió la contratación de profesionistas recién egresados de universidades, sin experiencia laboral.

Este grupo fue enviado a localidades en Estados Unidos en un periodo de hasta seis meses en las que cada integrante debería recibir capacitación de un par americano, de quien aprenderían, en la práctica, la función y habilidades mínimas necesarias para el puesto que se les asignó. Al regresar a la planta naciente con todo este conocimiento, trajeron consigo los procedimientos que regían tal función en la localidad visitada.

En una segunda etapa, los representantes de este grupo se concentraron en la traducción literal al español de los procedimientos existentes en las plantas en Estados Unidos aplicables a las funciones que se ejecutarían en México.

A la par, recibieron cursos de tecnología textil básica, administración de equipo, motivación y liderazgo, pretendiendo completar su formación. En ese tiempo se estaban construyendo las instalaciones que ocuparía la compañía.

Terminadas las instalaciones y durante el periodo de montaje comenzó la contratación del personal operativo.

La conformación y bondades geográficas de la zona han favorecido actividades económicas como la agricultura, el turismo y los servicios, no así el sector industrial. Debido a que al tiempo de la contratación masiva no se contaba en la zona con mano de obra calificada, los requisitos para el personal obrero fueron mínimos: primaria terminada, mayor de 18 años, no ser discapacitado y contar con una salud promedio.

Cada persona seleccionada tuvo un periodo de capacitación, que incluyó por una parte una introducción a lo que era la compañía y su historia en el mundo; y por otra, una explicación breve sobre las actividades específicas que se les asignarían.

Los recién graduados (contratados en la etapa anterior), Y que ya habían llegado de su capacitación en Estados Unidos, fungieron como capacitadores de las diferentes áreas. De entre estos, algunos, a la par de su capacitación, ayudaron en el montaje de la maquinaria, por lo que durante el arranque y los primeros meses de operación, la tendencia fue ocuparles como personal técnicos de las áreas.

Los puestos operativos se dividieron en diferentes niveles según el conocimiento y la responsabilidad, partiendo desde: personal de servicio (limpieza), operadores, operadores-capacitadores, y técnicos (mecánicos, auxiliares administrativos y auxiliares producción).

Los criterios que contribuyeron a la asignación de las posiciones fueron: nivel de escolaridad, capacidad de aprendizaje, habilidades manuales mostradas y género.

En cuanto al género, aunque se pretendió no tener discriminación; las posiciones técnicas se asignaron solo a varones, pues se creyó que la fuerza física requerida para algunos ajustes de maquinaria eran más un rol masculino, y por otro lado, tareas de revisión y laboratorio fueron asignadas a mujeres.

Los primeros dos años de operación de la empresa fueron de ajuste de personal y funciones. Operativamente, y debido a la condición de inexperiencia práctica, las operaciones fueron duplicado de procesos y productos. Todo esto bajo supervisión y monitoreo directo de responsables de área en Estados Unidos.

Debido a que esta relación fue monitoreada en diferentes niveles y formas. La operación se volvió mecanizada². Regida por procedimientos que como ya se comentó anteriormente, fueron la traducción de los procedimientos al español. Pretendiendo hacer el equivalente de los usados en Estados Unidos. La toma de decisiones fue restringida y controlada por los gerentes de cada área. En los primeros meses el aspecto de delegación de autoridad no se concibió. Coordinadores y Supervisores fueron confinados al monitoreo rígido de las operaciones ya asignadas. Es de comentar que la mayoría de estos gerentes, eran personal proveniente de Estados Unidos. El ambiente organizacional marcadamente mostraba una carencia de confianza en el criterio de cualquier profesionalista no estadounidense, sin importar el nivel jerárquico en el que se desempeñara.

La preocupación por el desarrollo de habilidades fue mayormente en el área productiva, donde mediante la ejecución y el seguimiento de procedimientos, se desarrollaron habilidades para operar y ajustar maquinaria, revisar materia prima y

² Autores como Forrest (2001: 23) afirman que cuando el conocimiento tácito se registra con mucho detalle, este tiende a volverse rígido y mecanizado.

producto semi-terminado. Pero debido a un alto nivel de rotación de personal, esta capacitación se volvió una tarea sin fin. No se ha cuidado el aspecto de favorecer o desarrollar un clima tal que permita la retención de personal hábil quien en base a la experiencia, dotara de consistencia a las operaciones. La experiencia existente se concentra en unos cuantos que al paso de los años han continuado dentro de la organización.

En los últimos años, y después de varios cambios en la dirección de la planta, la falta de conocimiento técnico tácito se hace evidente. Pues el seguimiento mecanizado de procedimientos, no necesariamente significa una asimilación del conocimiento en la organización. Esta falta de asimilación es más evidente en algunas áreas más que en otras. Donde los procedimientos no siempre encajan con las 'mejores prácticas', ya que en su origen, los procedimientos fueron meras traducciones literales, que no se ajustaron a la realidad física de los equipos recibidos o comprados ni a la cultura organizacional.

La falta de antecedentes técnicos especializados en todos los niveles favoreció la dependencia de *ABC México* hacia las unidades en Estados Unidos. Esto no necesariamente es malo, pero en este caso en particular, ha provocado que problemas diversos. Por ejemplo, se repiten defectos de calidad que no pueden ser analizados en un contexto amplio, pues no existe personal con el conocimiento asimilado en posiciones dónde se puedan evaluar y elaborar planes tales que ayuden a evitar problemas de mala calidad o baja eficiencia. Y cualquier cosa que se lleva a evaluación a Estados Unidos, suele tener un ciclo tan largo, que con frecuencia se pierde el seguimiento de las acciones propuestas.

En el caso de las personas que monitorean sus funciones desde Estados Unidos, no existen quienes tengan tal poder y alcance que pueda participar de su conocimiento y asesoría desde afuera, y hacia diferentes áreas, pues intereses y fuerzas internas los impiden. Con lo que existen carencias latentes que en el presente, a corto y mediano plazo afectan el desempeño de la empresa.

Es de mencionarse que las mismas ventajas situacionales que en un principio favorecieron a México para la apertura de negocio, se han estado presentando en otras localidades a nivel mundial. Y mercados emergentes en Sudamérica y Asia han ganado agrado por parte de grupos empresariales como el del caso presente. Esto puso a esta

empresa en México bajo el análisis de los inversionistas, y durante 2009, en el marco de la “crisis económica mundial” originada en la economía estadounidense, parte de los proyectos que de costumbre solían asignarse a ABC México fueron concedidos a otras filiales en Asia, con lo que la tendencia a regresar a una mera maquila se presenta nuevamente.

Ya se dijo que en el área productiva, se concentró la atención de la emulación de conocimientos. Pero aquí, los jefes inmediatos se involucraron muy poco en la capacitación de los nuevos y de los que deberían mejorar en su desempeño en ABC México. Esto como consecuencia de un aspecto cultural, en el que no se cree que el entrenar y compartir conocimiento sea responsabilidad de toda la organización. Pocos participan activamente en el proceso, pues se ha asignado la responsabilidad a una sola área (Capacitación).

Cuando solo unos cuantos son responsables del entrenamiento y mejora mediante la capacitación de otros, suele darse lugar a la señalización de culpas, cuando alguien no se desempeña a la altura deseable en una posición, por parte de quienes no participaron en el proceso. Es decir, si solo el área de Capacitación es responsable, los jefes inmediatos suelen quejarse si su empleado no llena sus expectativas de desempeño.

Para disminuir esta tendencia, en ABC México, se permitió una semana de “prueba” en el área de producción de los entrenandos, trabajando bajo el auspicio del mentor, a los ojos del jefe inmediato, con el fin de facilitar la retroalimentación, tanto para el mentor como para el mentorizado. Pero este periodo es engañoso, si se considera que no todas las personas necesitan el mismo tiempo para recibir, aprender y demostrar que han asimilado el conocimiento.

En caso de que alguien no hubiera asimilado a un nivel aceptable el conocimiento transmitido, se prolongaba el periodo de entrenamiento. Pero no se hacían análisis de las posibles causas de fallas en el proceso de transmisión del conocimiento, es decir por falta de interés del mentorizado o por una mala elección del candidato, en cuyo caso se podía optar por la reubicación, el regreso al puesto anterior, o el despido, según fuera el caso. O aún por una mala elección del mentor, un estilo incompatible entre la enseñanza y el aprendizaje. Aquí, se presentaba un interés del mentor por obtener “buenos resultados” en las evaluaciones del entrenando, para poder recibir el bono monetario y ser

considerado en el futuro para otro entrenamiento, y no necesariamente era su interés el aprendizaje razonado de su compañero.

Un aspecto positivo dentro de esta empresa, fue establecer como política algunos aspectos para la elección de candidatos a promociones y por lo tanto a entrenamientos para tener el conocimiento para desempeñarse en dichas nuevas posiciones. Dentro de esta política son:

- Dar preferencia por antigüedad
- Aceptar las propuestas de candidatos por parte del sindicato, pero con la ratificación o negociación del jefe inmediato o del gerente del área.
- No permitir que nadie que hubiera rechazado un entrenamiento-promoción en los últimos seis meses, pudiera aplicar para otro entrenamiento ó mentoría ó promoción.
- Recibir entrenamiento en horarios de trabajo
- Recibir paga normal durante los periodos de entrenamiento
- En el caso del mentor, recibir un “estimulo monetario” adicional a su paga durante el periodo que impartiera entrenamiento.
- Evitar ausentarse o no concluir el periodo de entrenamiento, salvo causas de fuerza mayor comprobables

El formalizar el entrenamiento de operadores bajo el esquema de mentoría de pares dio una estructura que permitió continuar con la transmisión de conocimientos a nivel operativo, aun ante la pérdida de la visión del modelo de mentoría. Esto no evitó el perder la amplia gama de facetas y beneficios que incluye la mentoría y se concentró solamente al coaching de pares en su lado más elemental. Es decir, habilitar a otro para cumplir con una tarea específica. Pero el seguimiento, las relaciones, el patrocinio, la disponibilidad de consulta en cualquier tiempo, el monitoreo aun fuera del periodo originalmente pactado, etc. se desestimaron y perdieron.

El entrenamiento para mentorizar no se cuidó en ABC México. Se cuidó solamente en que tuviera los conocimientos técnicos necesarios, pero la verificación de la “forma de transmitirlo”, para hacerlo eficazmente no se vigiló. Por lo que el análisis y la adecuación ó la búsqueda real y efectiva del conocimiento no siempre dio y tampoco se consiguió el

compromiso hacia la empresa que como resultado de “recibir” atención, entrenamiento, y la posibilidad de mejorar la condición de vida con un buen desempeño en el trabajo.

En ABC se vivían diversas circunstancias críticas repetitivas, pero no se documentaban con lo que la organización se expuso a la repetición de errores sin la posibilidad de racionalizar el conocimiento obtenido al obtener mejoras de la situación crítica. Es decir, el ciclo de:

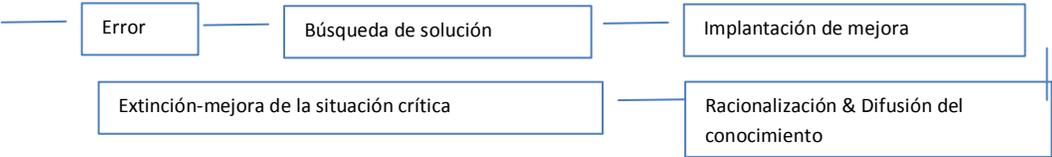


Fig. 2 Ciclo de trabajo buscado
Fuente Elaboración propia

Nunca se completó, sino que se convirtió en

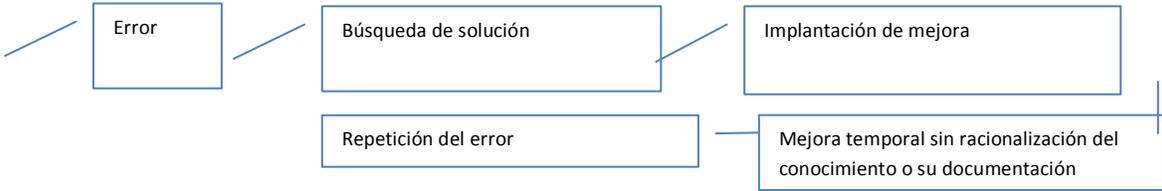


Fig. 3 Ciclo de trabajo existente
Fuente Elaboración propia

Como ya se comentó con anterioridad. El haber adoptado un modelo incompleto de la mentoría, conllevó a resultados incompletos.

El no tener “mentores” con experiencia, es decir, expuestos a la aplicación práctica de información, en la que se ha vivido logros y fallas y se ha experimentado el proceso de racionalización e internalización de esa información, limitó la capacitación a la transmisión de información, respaldada con procedimientos, pero los capacitadores a quienes se pudiera recurrir cuando se presentaran dificultades que no se mencionaran en los manuales elaborados.

No se consideró que un experto se hace mediante experiencias, vivencias de dificultades y el proceso de resolverlas, y no solo mediante información.

Otra falla, se presentó, cuando aún ante la repetición de fallas técnicas relacionadas entre sí, no se consideró ni la contratación de expertos, ni el desarrollo de personal interno

Este mismo modelo incompleto, contribuyó falta de visión en los mandos surgidos bajo el modelo ya explicado. Que no se mejoró debido a la falta de interés de las unidades americanas. Pues la cultura de *ABC*, aún de la unidad de México, se consideraba como tomadores de decisiones a los Norteamericanos únicamente, y ejecutores a los mexicanos. (Truncando de tajo el resultado que la mentoría de forma natural arroja).

Debido a que en *ABC México* no se consideró importante el convertir en “Tomadores de Decisiones” a los jefes de nivel supervisión, coordinación o gerencia; no se les incluyó en el modelo de mentoría, sino solo en los primeros meses de la planta.

Hay que recordar que en un inicio, el perfil de la contratación de personal para supervisores fue de recién egresados de nivel licenciatura, con o sin experiencia. No existían coordinadores, y los gerentes fueron empleados trasladados desde plantas en Estados Unidos.

Por esto, y con miras al arranque de la plantas el enfoque estuvo en preparar “supervisores”, Dejando los temas compartidos en la capacitación limitados en variedad y profundidad. No hubo una evaluación real en campo, ni continua. Pues la siguiente etapa fue la de “supervisar” y preparar a los niveles jerárquicos inferiores.

Es decir, nadie verificó que cada uno de los empleados contratados para ser supervisores, hubieran internalizado el conocimiento que recibieron. Ni tampoco se verificó que el conocimiento que recibieron se transmitiera con integridad y aun mas, que se transmitiera con el contexto de la experiencia, que suele incluir las razones y los porqués de hacer o no hacer algo.

Esta fue una falla en el uso de la herramienta de mentoría, que tiene entre sus requisitos el elegir para mentor a alguien reconocido en la práctica como “experto”. Provocando la transmisión mecanizada y no internalizada del conocimiento.

En algunas unidades de ABC por el mundo, La mentoría se toma para patrocinar a un “empleados con potencial” y ayudarlo a desarrollarse hasta poder tener puestos gerenciales.

Pero ya se dijo antes que la mentoría sirve para toda la organización por igual, sin importar el estrato jerárquico.

La justificación para que en *ABC México* no se invirtiera sistemáticamente en el desarrollo del staff, se dió con el alto nivel de rotación que existente. Pero tan solo fue una justificación, pues uno de los beneficios de la mentoría es el brindar razones de adherencia a la organización por el mentorizado. Por lo que la rotación pudo reducirse como consecuencia de aplicarla. Pues hubiera generado compromiso. A 10 años de haber iniciado el proyecto de abrir esta planta en México. Solo permanecieran un 5% del personal de staff con que se inició, mismo que se capacitó en Estados Unidos

La costumbre de ver a losoperadores como solo “mano de obra” provocó el no tener programas que les mantuviera energizados y motivados. Tampoco se buscó enriquecer los puestos de las personas, ni siquiera entre quienes tuvieran un desempeño aceptable y sobresaliente. En gran medida porque no se considera que con esto se incrementa la productividad.

Y por lo tanto, tampoco se buscó enriquecer los puestos de las personas que tuvieran un desempeño aceptable y sobresaliente.

Por el impacto económico que la apertura de esta empresa significó en la zona donde se ubica, se generalizó un pensamiento de “bonanza perpetua”. Pero la mejora siempre es progresiva, no regresiva, ni en tiempo ni en escala. Por lo que los éxitos pasados no garantizan los futuros..

Si en el presente se quisiera implementar un programa como el descrito, para completar el conocimiento, debido al nivel de experiencia actual, ABC México, tendría que echar mano de mentores que laboran en otras plantas en el extranjero, pues el mentor como ya se dijo, ha de ser alguien reconocido en el ejercicio de la habilidad o conocimiento que se pretende que transmita. Y en muchas posiciones ABC no cuenta con personal acreditado de esta forma.

Puntos relevantes

- Cada organización tiene diferente nivel de madurez
- Sin importar el nivel actual, el fin debería ser continuar creciendo y siendo rentables
- El modelo usado por ABC ofreció la reproducción aunque parcial, a corto plazo de capacidades ya existentes de una unidad a otra en diferente ubicación geográfica
- Cualquier buen modelo de mentoría puede deformarse en el tiempo, si no se vigila su aplicación continua. En ABC México es necesario “completar” este modelo para que el crecimiento de cada unidad sea consistente e interdependiente, no solo dependiente.
- La identificación, divulgación, fortalecimiento de las habilidades medulares individuales y organizacionales no se consigue a menos que se tenga un esfuerzo constante
- El desconocimiento general de la mentoría como herramienta de emulación; provocó que la organización no cuidara su correcta ejecución, ni buscara tener beneficios naturales de su aplicación.

Al inicio de operaciones de ABC México el uso de la mentoría se dispuso como la vía para emular las habilidades y conocimientos de empleados que laboran en unidades ubicadas en Estados Unidos.

Pero en el proceso, la aplicación se truncó y se limitó solamente al personal operativo. Pero con el tiempo, con las presiones cotidianas, se perdió el enfoque de la mentoría. Es decir, el enseñar mediante un experto que después del periodo de transmitir, podría fungir como asesor a quien recurrir ante las dificultades.

Además, no se contempló el mentorizar a personal que ocupara posiciones de mandos medios o gerenciales (staff).

Se perdió la visión inicial de transmitir conocimiento.

Por lo anterior, se debería:

- Identificar y definir el conocimiento medular de cada área y de la planta.
- Identificar a los expertos que actualmente poseen el conocimiento.
- Identificar conocimiento que está en riesgo de perderse, por no existir expertos que lo hayan racionalizado y que pudieran transmitirlo.
- Hacer un inventario de habilidades y conocimientos a todos niveles. No asumir que los jefes “lo saben todo” y “no necesitan mejorar”.
- Actualizar constantemente los registros documentales (procedimientos, manuales, catálogos).
- Incluir en los registros documentales, el Registro de incidencias críticas como vía de evidenciar fallas y carencias en el proceso.
- Hacer de forma periódica, concienzuda y objetiva la evaluación del desempeño a trabajadores de cualquier nivel jerárquico. Con miras de mejora, no de justificar despidos o de penalizaciones.
- Usar los registros de incidencias críticas, la evaluación de desempeño periódica y el inventario habilidades-conocimiento como base para establecer a los candidatos y los periodos para establecer relaciones de mentoría (o inclusive cualquier otra forma de entrenamiento).
- Evaluar durante y al término del periodo de mentoría al mentor y al mentorizado. Con el fin de haber completado satisfactoriamente el proceso, y prever fallas posibles en una mentoría posterior.
- Involucrar a “todos” los miembros de la organización en la transmisión del conocimiento. A fin de responsabilizar a todos por la mejora de “todos”.
- Fomentar un pensamiento sistémico, es decir, ver a la organización como un todo y no como muchas partes que comparten un espacio.

- Visualizar a todos los miembros de la organización como candidatos a la mentoría. Pues todos pueden mejorar en algún aspecto o también participar como mentores de otros
- Establecer la aplicación obligatoria del conocimiento aprendido como requisito para el recién mentorizado.
- Establecer el monitoreo de la aplicación del conocimiento transmitido en la mentoría como medida para fortalecer y permear el conocimiento crítico de la organización.

A continuación se presentan los aspectos metodológicos que sustentan este trabajo.

I.3 Planteamiento del problema

¿Cómo pueden las organizaciones usar la mentoría y el coaching para adquirir y diseminar su conocimiento medular y capacidades habilidades críticas bajo el clima y la cultura adecuados para fomentar su preservación y crecimiento?

I.4 Objetivo general

Presentar un plan de acción que fomente la preservación y crecimiento de las organizaciones en el que se identifique el conocimiento y habilidades medulares primeramente, y después, mediante el uso de las herramientas de mentoría y coaching, procurar la adquisición y diseminación del conocimiento individual y organizacional.

I.5 Objetivos específicos

Explicar lo que son el conocimiento y las habilidades medulares en la organización

Describir comportamientos y aspectos culturales de las organizaciones que fomentan o no, su duración, crecimiento y desarrollo.

Analizar la mentoría y el coaching como herramientas para la asimilación del conocimiento y habilidades medulares en las organizaciones

I.6 Preguntas de investigación

¿Por qué deben las organizaciones identificar su conocimiento y habilidades medulares?

¿Cuáles comportamientos y aspectos culturales de las organizaciones fomentan que perduren en el tiempo, crezcan en tamaño y se desarrollen, y cuáles no?

¿En qué circunstancias la mentoría y el coaching son herramientas útiles para la asimilación de conocimiento en los individuos y las organizaciones?

1.7 La investigación cualitativa como método de investigación.

En el siglo pasado, en especial en la sociología comenzó el uso de la investigación cualitativa. Aunque por décadas se la desestimó y marginó, por considerarse, que solo era serio un trabajo si estaba argumentado mediante ecuaciones. Fue hasta los 80`s que trabajos como los de Corbin & Straus y Turner, dieron fuerza a la enseñanza de la teoría como un procedimiento sistemático tan riguroso como los métodos cualitativos. Investigadores sajones la promovieron en estados Unidos, el Reino Unido y en la Europa continental hasta lograr su institucionalización en la década de los 90`s.

Se le empezó a utilizar en las áreas de humanidades, en especial en la sociología, etnología, criminología y en estudios de género. Aunque escasos, también hay estudios en áreas económicas.

Existen metodologías que combinan métodos cualitativos y cuantitativos, que son llamados 'híbridos'. Con la introducción de un elemento sistemático en el campo de la observación, facilita el duplicar y comparar los métodos cualitativos con el trabajo de encuesta.

La transformación de los resultados de investigación podría potencialmente hacer un sistema teórico cualitativo para los investigadores, como lo muestran sus estudios con el canon de términos y expresiones necesarios usados en las comunicaciones de la organización.

I.8 Tipo de investigación

Enrique Rodríguez resume particularidades del método cualitativo. Se orienta en profundizar casos específicos y no generalizar. Su preocupación no es prioritariamente medir, sino cualificar y describir el fenómeno social a partir de rasgos determinantes, según sean percibidos por los elementos mismos que están dentro de la situación estudiada.

Los que utilizan el método cualitativo buscan entender una situación social como un todo, teniendo en cuenta sus propiedades y su dinámica

Busca conceptualizar sobre la realidad, con base en la información obtenida de la población o las personas estudiadas.

Para el desarrollo de este trabajo, se ha utilizado el método híbrido de investigación-acción que es parte de la investigación cualitativa.

Alvares citando a Eliot (citado a su vez por McKenann, 2001) define la investigación-acción como “el estudio de una situación social con miras a mejorar la calidad de acción dentro de ella”.

Este mismo autor cita también la definición de Halsey (citado a su vez por McKenann, 2001): “intervención a pequeña escala en el funcionamiento del mundo real (...) y el examen minucioso de estas intervenciones”

McKenann (2001) fundamenta este tipo de investigación en tres columnas:

Tabla1 Investigación -acción

INVESTIGACION-ACCION		
Los participantes que están viviendo un problema, son los mejor capacitados para abordarlo en un entorno naturalista	La conducta de estas personas está influido de manera importante por su entorno natural	La metodología cualitativa es la mas conveniente para el estudio de los entornos naturalistas, puesto que es uno de sus pilares epistemológicos

Fuente: Elaboración propia en base a Alvares (2010)

Cuando en los 40's Kurt Lewin planteó esta metodología como una forma de indagación experimental basada en el estudio de grupos que experimentaban problemas.

Su modelo consiste en una serie de decisiones en espiral, las cuales se toman en ciclos repetidos de análisis para reconceptualizar el problema.

Lewis considera que la investigación-acción se compone de pasos de acción seriados:

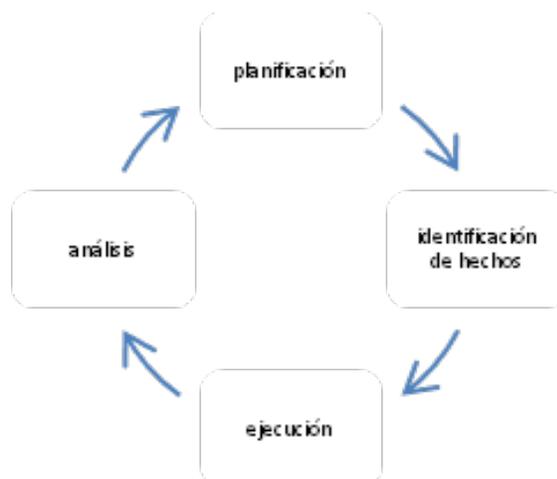


Fig4 Etapas del método según Lewis
Fuente Alvares (2010)

Hilda Taba, contemporánea de Lewin, aplicó este método usando las siguientes etapas:

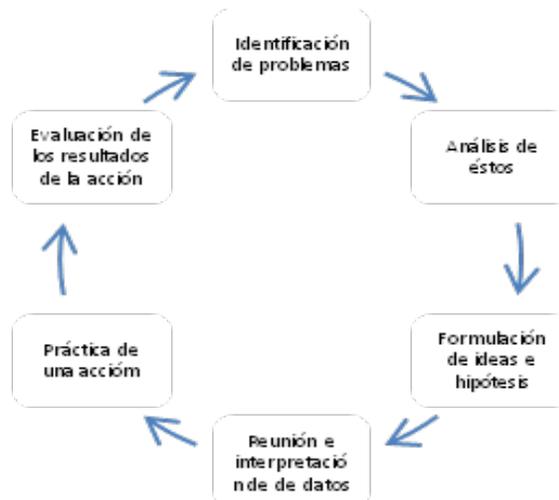


Fig5 Etapas del método según Hilda Taba
Fuente Alvares (2010)

Alvares (2010), concluye enfatizando que “este procedimiento de investigación centrado en la búsqueda de mejores resultados, ayudado por la participación de los actores quienes al mismo tiempo aprenden y se desarrollan como personas”.

Rodriguez citando de Arias Galicia presenta el Método de Investigación acción con las siguientes etapas:

- I Primera Etapa: planteamiento del problema
¿Qué se necesita saber?
- II. Segunda Etapa: planeación
¿Qué recursos se requieren?
¿Qué actividades deben desarrollarse?
- III. Tercera Etapa: recopilación de la información
¿Cómo se obtienen los datos?
- IV. Cuarta Etapa: Procesamiento de datos
- V. Quinta Etapa: Explicación e interpretación
- VI. Sexta Etapa: comunicación de resultados y solución de problema

Al elegir este método se considera que en la Investigación Acción Participativa:

- Conceptúa a las personas como sujetos partícipes, en interacción con los investigadores en los proyectos de investigación.

- Se rompe la dicotomía sujeto-objeto de investigación, y se genera así una unidad o un equipo de investigación integrado.
- El investigador cumple el rol de facilitador o agente de cambio.
- La comunidad o grupo donde se realiza la investigación, quienes serán los propios gestores del proyecto investigativo y, por ende, protagonistas de la transformación de su propia realidad y constructores de su proyecto de vida.
- La capacidad del investigador va dirigida a orientar la transformación de una comunidad, organización o un grupo, y tiende a mejorar la calidad de vida de sus integrantes o participantes.
- Se realiza al servicio de la población sujeto del estudio: para resolver sus problemas y necesidades, y para ayudarles en la orientación de su vida.
- La meta es lograr que el sujeto de la investigación sea autogestor del proceso de autoconocimiento y transformación de sí mismo, así como de la realidad estudiada, teniendo un control operativo, lógico y crítico.

En el capítulo siguiente se presenta información teórica que enmarca la propuesta para el cambio, mejora y extensión, según sea el caso de las circunstancias ya descritas en ABC México.

CAPITULO II INVESTIGACION TEÓRICA SOBRE CULTURA Y CLIMA ORGANIZACIONAL.

II.1 Contexto Económico-Administrativo.

Los años de este siglo han visto organizaciones a nivel mundial, sacudidas por diferentes aspectos que han transformado el panorama de los negocios radicalmente. Por ejemplo la firma de tratados comerciales entre países de diferentes latitudes geográficas ha hecho tambalear economías que el pasado se pensaba sólidas y predominantes (Butcher: 2008).

El término “economías emergentes” se ha vuelto cotidiano y en los últimos años ha cambiado de protagonistas, ya no solo se le califica así a los “dragones orientales”, sino que otros países que sin tener cercanía geográfica están siendo agrupados bajo este título (China, Brasil, India, Rusia). Lo que indica el movimiento económico internacional, con vuelcos, caídas, crecimientos, etc. se ven por todo el mundo.

En promedio hasta el 99% de las empresas son micro, pequeñas y medianas, y generan hasta el 78% de las plazas laborales y hasta un 69% del PIB nacional (Aguilar, et al 2008). Estos datos pueden variar un poco según la fuente consultada. Según las estadísticas del INEGI y comentadas por Nájjar (2010), “en nuestro país por cada año el gobierno recibe 100,000 solicitudes para crear nuevas empresas. Pero de acuerdo con especialistas, el 80% de éstas muere antes de cumplir el primer año, y de las que sobreviven la mayoría cierra sus puertas antes de un lustro” (...).”En México existen unos cuatro millones de pequeñas y medianas empresas, que aportan el 70% de las plazas laborales del país. Para el año 2009 estas estadísticas repuntaron por la crisis internacional sacudió nuestra economía. Por lo que de diciembre 2008 a julio 2009, hay que añadir a más de 12 mil empresas formales que cerraron (La Jornada, 2009).

Según especialistas en el tema, después de analizar la situación actual, y más allá de las cifras conservadoras que se publican oficialmente en México, el desempleo pudo haber alcanzado hasta a un 20.2% de la población económicamente activa para septiembre 2009 (Gutiérrez, 2009). Y hasta un 27% de la PEA se ocupaba en el sector informal según estadísticas de finales del 2008 (González, 2010).

Según el INEGI, en su índice de desempleo en el primer cuarto del 2006 había 1, 528,549 personas desocupadas, pero para el último cuarto del 2009 la cifra había aumentado hasta 2, 506,595 personas, o sea aumentó un 163.98% tan solo en tres años.

De las personas que seguían laborando, en promedio, el ingreso recibido durante el mismo periodo estuvo fluctuando, y se redujo a principios del 2009 un 14%. El ingreso recibido a finales del 2009, fue aún menor que el recibido en el mismo periodo del 2006. Es de notarse que si se compara el ingreso en México versus el ingreso en Estados Unidos, la diferencia es 5.25 veces menor y comparado con el ingreso en Francia es de hasta 5.7 veces menor.

Unos sectores industriales fueron más afectados que otros, pues según palabras de González Sada presidente de la Coparmex registradas por Notimex, durante el primer trimestre del 2009 se registró una contracción del sector manufacturero del 18%. La industria manufacturera vió la necesidad de suprimir más de 470mil plazas laborales y 1540 establecimientos entre abril 2008 y abril 2009. Lo que significa que de cada 10 plazas laborales que se han perdido a nivel nacional, 7 corresponden a actividades relacionadas con el sector manufacturero.

En el caso particular de la industria textil simplemente se perdieron más de 8767 plazas y el 5% de su empresa fabril. Con una contracción del -10.9% del sector (CNIV, Junio 2009).

Estas cifras no son solo nacionales y menos sectoriales; según cifras publicadas por la OTI para mayo 2009, en la zona de América Latina y el Caribe, el desempleo aumentó de 22.6 a 25.7 millones durante 2009, o sea un aumento de hasta 9.2% de incremento y el porcentaje de empleados vulnerables (aquellos que siendo empleados viven en pobreza con un ingreso de menos de 2 USD diarios) se esperaba que aumente de un 31.6 a 34.5% entre la población empleada registrada. Y se estima que esta población aumente en los próximos años hasta representar la mitad de la población trabajadora mundial, lo que resulta alarmante.

La siguiente tabla muestra la tendencia del cambio de empleo. A fin de conservar en alto el 'factor de empleabilidad'

Tabla2 Tendencias de Mercado.

TENDENCIAS DE MERCADO	
1	Reducción del nivel de empleo industrial a) Mayor producción industrial y con menos personas gracias a nuevas tecnologías y procesos b) Oferta de empleo en expansión en el sector de los servicios c) Migración del empleo industrial al empleo terciario
2	Complejidad gradual del empleo a) Trabajo industrial cada vez mas mental y menos físico b) Aportación de la tecnología de la información industrial c) Mayor automatización y robotización de los procesos industriales
3	El conocimiento como el recurso más importante a) El capital financiero es importante, pero el conocimiento de saber cómo aplicarlo y hacerlo rentable es, incluso, mas importante b) El conocimiento es innovación, creatividad, novedad y piedra central del cambio
4	Tendencia a la globalización a) La globalización de la economía y la creación de una aldea global b) La globalización del mercado de trabajo, cada vez mas mundial y menos local

Fuente Chiavenato (2008)

La tasa de desempleo suelen ser mayores donde la educación es peor.

La falta de calificación excluye a 98% de los trabajadores (basado en Denise Neuman, *“desqualificação excluí 98% dos trabalhadores” O Estado de S, Paulo, Caderno de Economía*, 5 mayo 1997 p-b1 citado por Chiavero 2008) en Brasil durante un año, para todas la ofertas ofrecidas, el 98% de los candidatos no pudieron calificar a los requisitos solicitados. Esta descalificación por falta de aptitudes, empata con las estadísticas de la OTI en el sentido de porque tantos trabajadores reciben un salario tan bajo.

Las causas del cierre de las empresas son diversas:

- Caída en las ventas
- Baja rentabilidad
- Falta de crédito para seguir operando
- Encarecimiento de costos de producción
- Exceso de deudas contraídas
- Falta de certidumbre institucional que refleja la economía mexicana
- Falta de vinculación entre los estratos de las organizaciones, es decir, las decisiones tomadas en altos niveles no son ejecutadas por los niveles inferiores (Pérez, C. 2009)
- Falta de capacitación a su personal
- Falta de asistencia técnica (Aguirre, F. 2005)

- Administradores o empleados incompetentes
- Reducción en la calidad de los productos o servicios.

Tabla3 Reacción de las empresas ante la crisis, según su tipo

Defensivas	Agresivas	Pragmáticas	Progresivas
Se enfocan en la supervivencia	Adquieren talento, activos o empresas que son difíciles de conseguir en otras épocas que no sean de crisis	Se enfocan en aumentar la eficiencia operacional, desarrollo de nuevos mercados y agrandar sus bases de activos	Implementan planes operacionales para mejorar la eficiencia en vez de reducir empleados
Reducen costos: Intenta hacer más de lo mismo con menos. Aunque sea peor calidad y menor satisfacción al cliente	Tardan en reaccionar		Invierten en negocios existentes y nuevos.
Las decisiones pasan por el filtro financiero			
Aire de pesimismo. No se da atención a iniciativas que podrían dar crecimiento.	Muy positivas	En promedio, en épocas de crisis muestran el mejor crecimiento de ventas	

Fuente: Elaboración propia en base a Ranjay: 2010

En la tabla anterior se ve como ante las recesiones las empresas pueden reaccionar de diferentes formas. Algunas empresas lo hacen de forma defensiva, otras de manera agresiva y aun más otras lo hacen pragmática o progresivamente. Según una encuesta realizada por la *National Human Resource Development Network* (encabezada por Ranjoy et al), quienes entrevistaron a líderes de 400 empresas que cotizaban en la bolsa, estas reacciones se enlistan a continuación: Etxebeste (2008) declara que en su opinión el 90% de los problemas en una empresa tienen su origen en las personas y solo un 10% en la parte técnica.

Según los comentarios anteriores, tanto los problemas que llevan al cierre, así como la base de la mayoría de las fortalezas que contribuyen a mejorar la condición de las organizaciones, tienen que ver con la participación y el estilo de desarrollo del personal existente en las empresas.

En ningún área, aunque funcionalmente las organizaciones se dividan (como dicen Thomson y Strickland (2008) en: Manufactura y Operaciones, Marketing, Promoción y Distribución, Tecnologías, Investigación y Desarrollo, Recursos Humanos y Relaciones Laborales, Recursos financieros); se excluye el tratar con individuos.

Tabla 4 Áreas Funcionales

Recursos Financieros	Mercadotecnia, Promoción y Distribución	Manufactura y Operaciones	Tecnologías, Investigación y Desarrollo	Recursos Humanos y Relaciones Laborales
-------------------------	---	------------------------------	---	---

Fuente: Thomson (1998)

Algunos piensan que la competitividad de una organización podría ser solo sinónimo de recursos tecnológicos, procesos racionales de trabajo, estructura organizacional, productos y servicios excelentes y clientes satisfechos. Pero si se descuida a las personas que trabajan allí, esto se convierte en un talón de Aquiles. Las personas son quienes manejan la tecnología, crean y utilizan los procesos de trabajo, constituyen la estructura organizacional, fabrican productos y servicios que alientan a los clientes. Son ellas quienes generan la productividad, la calidad y la competitividad de las organizaciones. Sin personas las organizaciones no funcionan, no existe dinámica organizacional, resultados ni éxito. La competitividad de la organización depende de las competencias de las personas, que representan el capital humano de la empresa. (Chiavenato: 2008). En las personas, se concentra el conocimiento vital fundamental ó “*capital knowledge*” de las organizaciones.

A fin de que cualquier mejora o conservación de habilidades en las organizaciones se efectúe. Debe de existir un marco en el cual se desarrolle. Sin importar del área de la que se trate.

Este marco está integrado por tareas que prueban las habilidades de los administradores para cambiar; motivar a las personas, desarrollar competencias medulares, construir variables de capacidad organizacional, conseguir mejora continua en los procesos de negocio, crear estrategias de apoyo corporativo a la cultura, y conseguir o alcanzar metas de desempeño.

Un modelo sobre como atender el desarrollo de las personas hace un cambio de la realidad, lo comenta Campbell (2010) et al; al enlistar aspectos que ayudaron a la India a

pasar de colonia a país independiente y en los últimos años ser considerado como una economía emergente en tan solo un par de siglos:

Sus líderes:

- Invierten en el desarrollo de la gente pese al alto nivel de rotación
- Buscar un alto nivel de compromiso y apertura de los empleados
- Aprovechar la vieja tradición de generosidad empresarial
- Valoran el mantener la cultura, guiar y enseñar a los empleados.
- Resaltan como foco el desarrollo del capital humano
- Para comprometer a los empleados, crean un sentido de misión social.
- Alentar a que el desarrollador y modelador personalmente se abra a los sistemas, genera transparencia.
- Empoderan a los empleados facilitando la comunicación y desplazando la toma de decisiones hacia abajo en la jerarquía
- Invierten fuertemente en capacitación
- Se preocupan menos en la planificación y análisis y mas en crear los incentivos, estructurar a la organización y cultura, de tal forma que improvisan sobre las estrategias
- Desarrollan competencias. Se mejora la agilidad de la compañía en el mercado y permite a los líderes hindúes desarrollar a sus altos ejecutivos. Por ello la estrategia de “guiar y enseñar” son prioridades complementarias.
- Hacen “inversiones sociales” para motivar gente, retener talento, ganar reputación de responsabilidad pública y un sentido de propósito nacional. Por ejemplo un chofer en la NASA no solo mueve materiales, sino según sus palabras: “Ayudo a que un hombre llegue a la luna”. Lo que muestra que comparte el “orgullo” de su organización.
- De forma cualitativa y cuantitativa invierten mas en el desarrollo de los empleados para asegurar que el personal tiene las herramientas para trabajar lo mejor posible, pero también para fortalecer su compromiso con la empresa, gestionar y desarrollar talento, modelar las actividades de los empleados, gestionar la cultura organizacional y la internacionalización
- Construyen habilidades
- Seguimiento formal de capacitación
- Tienen un seguimiento formal de líderes que incluye coaching, capacitación y asignaciones rotativas.
- Crean un sentido de misión social. Es decir el empleado aprecia que su trabajo tiene impacto en la sociedad que le rodea.

La mayoría de estas actividades apuesta por mejorar las habilidades del personal, fortaleciéndolas el desempeño del individuo, pero apunta también para que mediante su aplicación la organización se beneficie. A este enfoque en las personas y desarrollar su potencial Betancourt (2000) lo llama el Cuarto Paradigma en la Gestión Estratégica de

una empresa; que no solo se concentra en lo individual, sino que como menciona el autor, a menos que haya interacción entre los elementos de una organización, y se dé el aprendizaje y desarrollo grupal, no habrá transmisión de conocimiento y fortalecimiento de la organización. Por esto es necesario tener arraigado un patrón cultural compartido por la mayoría de los miembros de la organización.

De aquí la importancia de la cultura y el clima organizacional en el que se desenvuelva el trabajador.

Puntos relevantes

- La situación económica en México y el mundo ha sufrido sacudidas fuertes que obligan a repensar la forma de administrar las organizaciones y sus recursos.
- Un recurso poco atendido por muchos ha sido el capital humano; aunque en él se encuentre un potencial de crecimiento económico y una fuente de fortalezas actuales y desarrollo de capacidades futuras; tal y como lo demuestran organizaciones en economías emergentes como la Hindú. Donde apuestan al crecimiento y consolidación de las organizaciones al mejorar las habilidades del personal.
- El método híbrido de investigación acción permite la inmersión del observador-investigador en el ambiente de estudio, dándole la posibilidad de conocer la situación problemática de primera mano y de plantear soluciones viables en los términos y posibilidades de la organización.

A continuación se examinan tres aspectos teóricos que sirven de plataforma para el uso de la mentoría: la cultura y el clima organizacional, el conocimiento medular y desarrollo de capacidades habilidades.

También se consideran aspectos teóricos de la mentoría, incluyendo la faceta del coaching, a fin de entender el panorama de su aplicación.

II.2 Clima y cultura organizacional

II.2.1 Cultura organizacional

Debido a que el cambio es la constante en el entorno internacional y empresarial.

Si se busca que las organizaciones perduren y encabecen el sector donde se desempeñan, “se debe actuar antes y mejor que los demás”. Por lo que es importante crear una cultura que facilite el cambio.

La cultura proporciona un marco común de referencia que permite tener una concepción más o menos homogénea de la realidad, y por lo tanto un patrón similar de comportamientos ante situaciones específicas (Ritter: 2008). Todas las organizaciones, sin importar su tipo y desempeño poseen una cultura.

Aunque parece ser que mientras más rutinaria y estandarizada sea la tecnología en una organización el impacto de los factores culturales es menor. Aun así la cultura es importante para la estructura organizacional. (Hall: 1996).

“(…) Las organizaciones son una expresión de una realidad cultural, están llamadas a vivir en un mundo en permanente cambio, tanto en lo social como en lo económico y tecnológico.

Por esto, la cultura organizacional y su complejidad es uno de los aspectos fundamentales para entender el éxito o fracaso de muchas organizaciones y una herramienta crítica para potenciar la competitividad de las empresas. En este sentido, la alta gerencia es responsable de construir organizaciones donde los empleados expandan continuamente su aptitud para comprender la complejidad, clarificar la visión y mejorar los modelos mentales compartidos, creando organizaciones que se adapten a los cambios de su entorno mediante el aprendizaje, que les permita capitalizar el conocimiento nuevo y aquel desperdigado en la organización (...). Por tanto, desde un punto de vista general, podría decirse que las organizaciones comprometidas con el éxito están abiertas a un constante aprendizaje. Esto implica generar condiciones para mantener un aprendizaje continuo y enmarcarlas como el activo fundamental de la organización”. (Hall: 1996)

La cultura tiene que ver con un grupo de normas o modelos tradicionales de comportamiento que un grupo de personas han desarrollado a lo largo de los años. Ese conjunto de normas son modelos recurrentes que se ven en un grupo y se refuerzan inconscientemente (Kotter, 1997).

En la siguiente tabla se enlistan definiciones de la cultura organizacional desde la perspectiva de varios autores.

El aprendizaje organizacional, influye en la predisposición de los individuos, pues el aprendizaje colectivo se basa en la formación y el aprendizaje individual.

Tabla5 Definición de Cultura Organizacional

AUTOR	CULTURA ORGANIZACIONAL
Ritter (2008)	"La manera en la que actúan los integrantes de un grupo u organización y que tiene su origen en un conjunto de creencias y valores compartidos"
Harrison et al citado por Chiavenato (2008)	Conjunto de hábitos y creencias establecidos por las normas, los valores, las actitudes y las expectativas que comparten todos los miembros de la organización
Kotter (2008) citado por Ritter	"Grupo de normas o maneras de comportamiento que un grupo de personas han desarrollado a lo largo de los años"
Robins (1999)	"La cultura organizacional se refiere a un sistema compartido entre sus miembros, que distingue a una organización de otra"
Davis (1993)	"La conducta convencional de una sociedad, e influye en todas sus acciones a pesar de que rara vez esta realidad es consciente"
Delgado (1990)	"La Cultura es como la configuración de una conducta aprendida, cuyos elementos son compartidos y transmitidos por los miembros de una comunidad"
Pumpin y García, citado por Vergara (1989)	"Conjunto de normas, valores y formas de pensar que caracterizan el comportamiento del personal en todos los niveles de la empresa, así como en la propia presentación de la imagen
Schein (1991)	"Conjunto de valores, necesidades expectativas, creencias, políticas y normas aceptadas y practicadas por ellas. Con varios: a) supuestos básicos; b) valores o ideologías; c) artefactos (jergas, historias, rituales y decoración-que expresan valores e ideologías gerenciales) d); prácticas".
Deal y Kennedy (1985)	"La conducta convencional de una sociedad que comparte una serie de valores y creencias particulares y éstos a su vez influyen en todas sus acciones"

Fuente: Elaboración propia con información adaptada de Monografias.com y autores citados

La cultura organizacional sirve de marco de referencia a los miembros de la organización y da las pautas acerca de cómo las personas deben conducirse en ésta. En muchas ocasiones la cultura es tan evidente que se puede ver la conducta de la gente cambia en el momento en que traspasa las puertas de la empresa.

Sus funciones pueden verse en la siguiente figura:



Fuente: Adaptación de Ritter (2008)

Figura 6 Funciones de la cultura organizacional.

Donde:

- La cultura organizacional como “personalidad de la empresa”. La Identificación es la “personalidad de la organización”. Es la percepción de la organización por terceros externos o por los propios miembros.
- La integración es el ‘qué nos une’ y ‘como nos entendemos mutuamente sobre cuestiones fundamentales de organización’. Es una liga interna.
- Coordinación de los procedimientos en cuanto a la aplicación de normas y los valores la cultura alivia circunstancialmente la presión de la toma de decisiones de los gerentes. Permite delegar en los empleados mayor libertad de acción y de decisiones, dado que ellos mismos alinean, por convencimiento propio, su comportamiento a los valores y objetivos de la organización.
- Es un potente motivador hacia el interior de la organización, pues legitima el proceder hacia afuera. Los individuos comparten, como comunidad de valores y nociones sobre lo qué está bien y lo qué no, lo qué lleva al éxito y al fracaso, etc.

Según Shein (1985) la cultura en una organización tiene tres niveles:

Tabla6 Niveles y dimensiones en la cultura

1	Artefactos y comportamientos visibles	Lo visible. El ambiente físico (edificios, muebles, equipo, uniforme, etc.) y el comportamiento visible. Es lo que se observa	
2	Valores	Los valores con los que los miembros se rigen. Se puede conocer en plática con los integrantes, pero es subjetivo, pues la opinión personal afecta la objetividad	
3	Supuestos inconscientes	Los supuestos inconscientes son, la forma en que el grupo se percibe, se piensa, siente y actúa. Se van construyendo cuando los problemas se solucionan eficazmente. Al principio cada premisa fue un valor consiente que guió las acciones para solucionar problemas internos y externos, pero con el paso del tiempo Estos supuestos, al tiempo cuando se dejaron de cuestionar, se convirtieron en "verdad" inconsciente, compuestas de cinco dimensiones:	Dimensión #1 La organización-el ambiente externo. Dominante, sumiso o armónico. Verificando la misión de la organización ante la sociedad
			Dimensión #2 Naturaleza de la verdad y de la realidad. Supuestos básicos: reglas verbales y de comportamiento sobre la realidad, la verdad y el tiempo, espacio y propiedad que sirven de base para la toma de decisiones.
			Dimensión #3 Naturaleza de la naturaleza humana. Cómo se considera a las personas. Si es malo o perezoso, bueno, neutro. Puede ser considerado fijo, incapaz de cambiar o mutable, presentando condiciones de desenvolverse y mejorar
			Dimensión #4 La naturaleza de la actividad humana: refleja la concepción de trabajo y descanso Si es proactivo, reactivo ante las circunstancias laborales.
			Dimensión #5 La naturaleza de las relaciones humanas. Formas aceptadas de relacionarse como individuo o comunidad.

Fuente: Elaboración propia con información de Shein (1985)

Ampliando el último aspecto de la tabla anterior, la quinta dimensión (la naturaleza de las relaciones humanas) de los supuestos inconscientes mencionados en la tabla anterior, éstas pueden dividirse en:

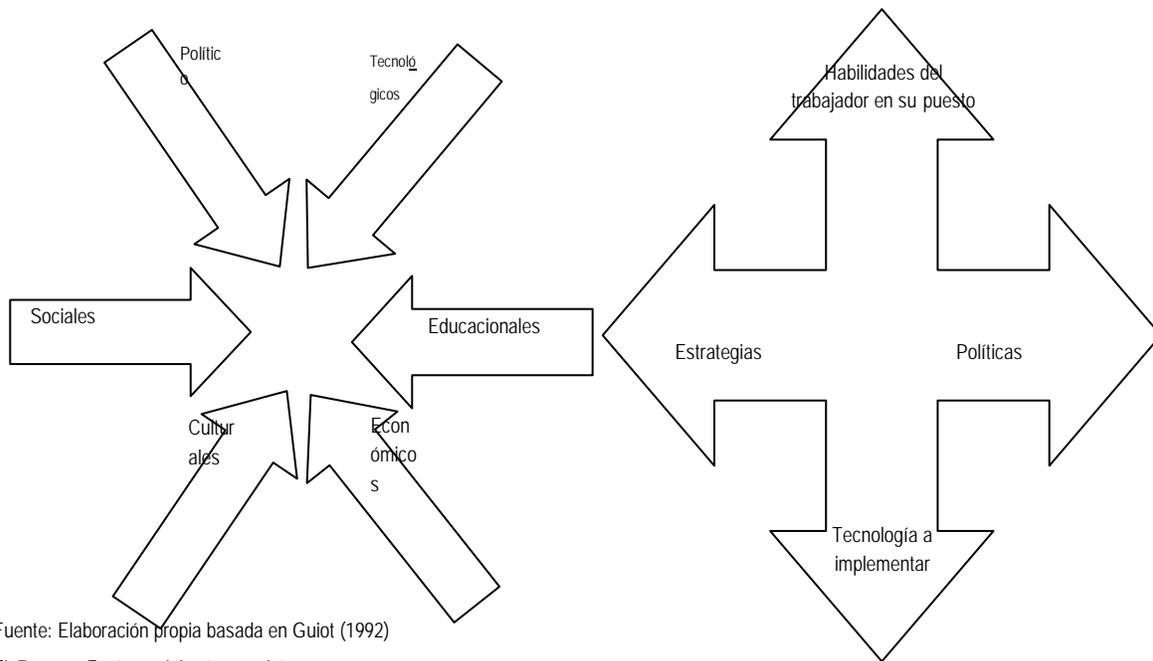
Tabla7 Tipos de relaciones humanas.

Autocracia	Paternalismo	Consultiva	Participativa	Delegativa	Colegiado
Se basa en el supuesto de que los líderes, fundadores, dueños, o todos aquellos que tienen "el poder, el derecho y el deber" de ejercerlos	Se basa en el supuesto de autocracia y en los supuestos de que todos lo que están el poder son forzados a cuidar de aquellos que no están en el poder	Se basa en el supuesto de que todos los niveles poseen información relevantes para contribuir, pero el poder permanece en las manos de los líderes y dueños	Se basa en el supuesto de que la información y la capacidad están en todos los niveles y todos son importantes para el desempeño de la organización, por esto, el poder debe ser distribuido apropiadamente	Se basa en el supuesto de que el poder debe estar en los lugares donde se posee información y la habilidad; pero la responsabilidad permanece en los niveles de administración	Se basa en el supuesto de que todos los miembros de la organización son socios y que todas las responsabilidades deben ser distribuidas por toda la organización

Fuente: Elaboración propia con información de Shein (1985)

.La cultura nunca está totalmente formada. Pues el aprendizaje es continuo y va evolucionando con cada nueva experiencia, y podría cambiarse si llega a entenderse la dinámica del proceso de aprendizaje Pero también podría ocurrir una cristalización de la cultura con la consecuente desconsideración del aspecto del aprendizaje continuo.

La cultura de las organizaciones se va formando influenciada por factores del entorno y factores internos:



Fuente: Elaboración propia basada en Guiot (1992)
Fig7 Factores del entorno e internos.

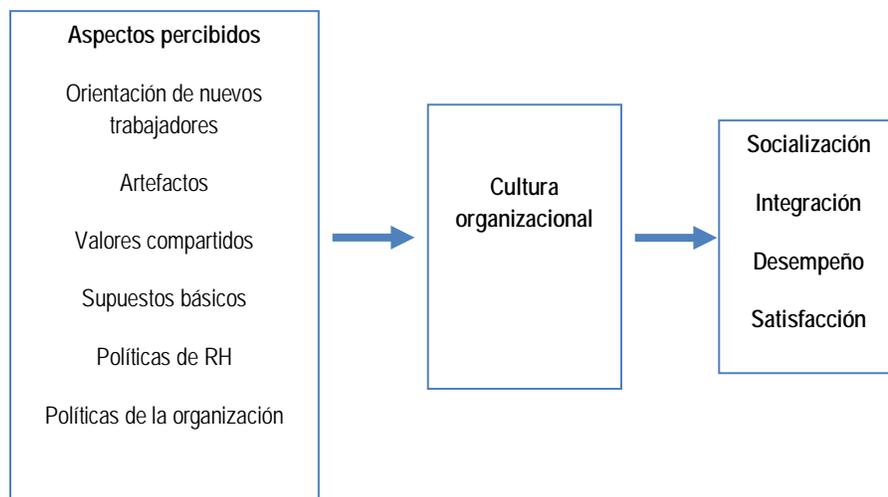
Mientras se va cultivando la cultura de la organización, se busca que todos sus integrantes desarrollen una identificación con los propósitos estratégicos de la organización y muestren conductas direccionadas a ser auto controladas (Schein, 1988). A partir de sus raíces toda organización construye su propia personalidad y lenguaje.

Es particularmente evidente la existencia de estos aspectos durante la integración de nuevos miembros, cuando se presentan los valores y héroes de la organización; introduciendo al nuevo integrante a su cultura mediante historias, entrenamiento formal, capacitación, sistemas de evaluación, plan de carrera, lista del comportamiento deseado y el no deseado, etc.

Las organizaciones usan la selección de personal nuevo para buscar a quienes encajan con sus valores. Pero con frecuencia estos nuevos no están del todo

adoctrinados pues conservan los remanentes del empleo anterior y suelen cuestionar los supuestos básicos de la organización, poniendo en duda las prácticas vigentes de cómo debe hacerse el trabajo, ignorando algunas convenciones interpersonales ‘sagradas’ que definen las relaciones de autoridad, o fallando a la hora de apreciar correctamente la ideología del trabajo o el mandato de la organización, ya compartido por los empleados con mayor experiencia y de esta forma se perturba las creencias y costumbres vigentes en la organización. De ahí que se necesite adaptarlos a la cultura. A este proceso se le llama proceso de socialización.

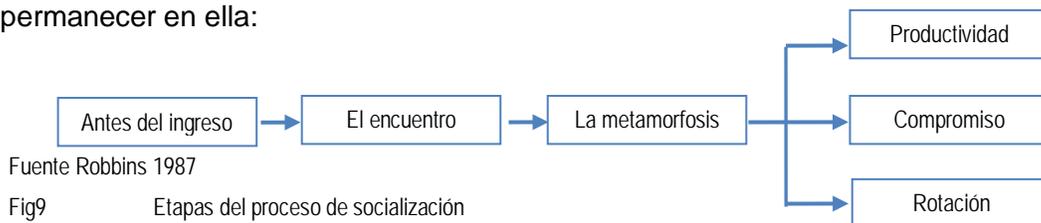
El efecto de la cultura organizacional en el nuevo colaborador se ve en el siguiente gráfico:



Fuente: Chiavenato (2008)

Fig8 Efecto de la cultura en un nuevo colaborador.

Ritter citando lo escrito en el libro de Robbins (1987) “Comportamiento Organizacional. Conceptos, Controversias y aplicaciones”; considera que este proceso de introducción tiene tres etapas que deben considerarse, pues influye en la productividad del individuo, en su aceptación personal y de los objetivos de la empresa y en su decisión de permanecer en ella:



Fuente Robbins 1987

Fig9 Etapas del proceso de socialización

En la primer etapa, está el reconocimiento de los antecedentes de cada empleado cargado de valores, actitudes y expectativas de su futura área de trabajo y de toda la organización. Es todo el aprendizaje que se efectúa antes de ser contratado.

En la segunda etapa, el nuevo ve a la empresa tal cual es, encarando posibles diferencias entre sus expectativas y la realidad. Cuando las expectativas difieren, ha de ser sometido a un proceso de socialización que lo desvincule de las suposiciones preconcebidas; permitiéndole sustituirlas por otras que la presente organización considere convenientes.

En la tercera etapa, se producen cambios relativamente permanentes en el individuo, como respuesta para disminuir la ansiedad. Se trata de aprender la nueva función y los requisitos sociales.

Cuando logra dominar las habilidades que requiere su trabajo, desempeña bien sus nuevos roles y se ajusta a los valores y normas de su grupo está en la etapa de metamorfosis. Va transformando sus creencias y actitudes y va asimilando la nueva cultura. Esta etapa acaba cuando ya se siente cómodo y ha internalizado los valores, conoce a su grupo de trabajo, entiende y acepta las normas, se siente aceptado por sus compañeros. Tiene la seguridad de que posee las competencias indispensables para realizar bien su labor. Entiende el sistema (tareas y reglas, procedimientos y prácticas formalmente aceptadas); conoce los criterios de evaluación para su desempeño, sabiendo lo que se espera de él y lo que significa un trabajo bien hecho desde la perspectiva de su organización

Guiot (1992) considera que la cultura organizacional le ayuda al individuo a interpretar correctamente las exigencias y comprender la interacción de los distintos individuos y de la organización. Le da una idea de lo que se espera de él, pues muestra las reglas por las cuales se consigue poder, posición social ó recompensas materiales. Racionalizando el compromiso del individuo con respecto a la organización.

Las formas para fomentar la cultura y favorecer la integración de los nuevos miembros varia. Hay organizaciones que ponen cuidado especial en el proceso de socialización por considerarlo una forma de control indirecto para disminuir el control directo (supervisión, castigo, etc.).

Van Maanen y Schein (1979) consideran que solo mediante el aprendizaje se reduce la ansiedad del nuevo integrante. También sirve como apoyo o barrera de sus colegas para avanzar o detenerse en su progreso dentro de la organización. Mediante la socialización generada por el aprendizaje, se consigue la estabilidad y productividad de la organización, capaz de integrar y avanzar o bloquea y reducir la eficiencia en el trabajo por tener poca fluidez entre los integrantes de los procesos. Este aprendizaje y socialización puede darse de manera formal (programas de inducción, seminarios, academias, etc) o informal (por ensayo-error).

El aprendizaje de los miembros produce cambio en la organización. Por lo tanto, deben crearse culturas con espíritu de un aprendizaje continuo.

Los valores, o bases para construir la realidad de la organización representan pautas o referencia para la producción de la conducta deseada, pues conforman la toma de decisiones de la organización (Monsalve, 1989). Son fundamento para juzgar situaciones, actos, objetos y personas. Reflejan las metas reales, las creencias y conceptos básicos de una organización. Son la médula de la cultura organizacional (Denison, 1991).

Tabla8 Niveles de la cultura

	NIVELES	DESCRIPCION											
1	Artefactos y rituales	En este nivel está lo visible, el ambiente físico (edificios, muebles, equipo, uniforme, etc) y el comportamiento visible. Es lo que se observa. La identidad visual de la organización da señales claras sobre qué cultura posee la organización hacia el exterior y hacia adentro. Los rituales y ceremonias son actividades planeadas que poseen objetivos específicos y directos, pudiendo ser de integración, de reconocimiento, valorización al buen desempeño. Aclarando los comportamientos no aceptables, etc. Son caminos utilizados para esclarecer lo que se valoriza y lo que no se valoriza en la organización											
2	Tradición, historias y mitos, tabues, heroes.	Las historias son narrativas sobre los eventos ocurridos en la organización. Toman aspectos importantes de la cultura, comportamientos esperados y la reacción organizacional frente a tales hechos. Contienen la filosofía organizacional. Son una especie de contrato social, relacionadas con la manera de actuar y de que forma esa manera es tratada, recompensada o punida. Los tabues orientan el comportamiento, delimitando las áreas prohibidas, muestra lo que no es permitido. El héroe es la "encarnación" de la persona ideal, emprendedora, intuitiva, con visión, etc. Los héroes imprimen mucho de sus características a las características de la organización. Los héroes natos son personas que de cierta forma, determinaron o cambiaron el rumbo de la organización y los héroes creados son aquellas personas que vencieron desafíos establecidos dentro de la organización y recibieron una condecoración por su éxito, como por ejemplo: el administrador del año, el campeón de ventas, etc. La influencia de los primeros es muy mas duradera y profunda. Su función es dar modelos, patrones de desempeño y motivación a personas en varios niveles											
3	Valores	<table border="1"> <tr> <td>Elementales</td> <td>Sobrepasan las fronteras culturales. Tienen su fundamento en la religión, el amor, la libertad y la justicia</td> </tr> <tr> <td>Estratégicos</td> <td>Se asocian a un fin específico. Regulan la tensión de la dinámica social.</td> </tr> <tr> <td>Instrumentales</td> <td>Son valores asociados a nuestra actualidad y son funcionales en el uso cotidiano</td> </tr> </table>	Elementales	Sobrepasan las fronteras culturales. Tienen su fundamento en la religión, el amor, la libertad y la justicia	Estratégicos	Se asocian a un fin específico. Regulan la tensión de la dinámica social.	Instrumentales	Son valores asociados a nuestra actualidad y son funcionales en el uso cotidiano					
Elementales	Sobrepasan las fronteras culturales. Tienen su fundamento en la religión, el amor, la libertad y la justicia												
Estratégicos	Se asocian a un fin específico. Regulan la tensión de la dinámica social.												
Instrumentales	Son valores asociados a nuestra actualidad y son funcionales en el uso cotidiano												
4	Supuestos básicos	<table border="1"> <tr> <td rowspan="5">Es la forma en que el grupo se percibe, piensa, siente y actúa. Cuando una premisa valorada y practicada dejó de cuestionarse, se volvió un supuesto básico, con frecuencia inconsciente. Pueden dividirse en 5 dimensiones.</td> <td>1</td> <td>Organización-Ambiente externo Dominante, sumiso, armónico Verifica la misión de la organización ante la sociedad</td> </tr> <tr> <td>2</td> <td>Naturaleza de la verdad y la realidad Reglas verbales y de comportamiento(verdad, tiempo, espacio, propiedad)</td> </tr> <tr> <td>3</td> <td>Naturaleza de la naturaleza humana (malo o perezoso; bueno ó neutro; incapaz de cambiar o mutable)</td> </tr> <tr> <td>4</td> <td>Naturaleza de la actividad humana. Refleja la concepción del trabajo ó del descanso. Proactivo-reactivo ante las circunstancias laborales.</td> </tr> <tr> <td>5</td> <td>Naturaleza de las relaciones humanas.</td> </tr> </table>	Es la forma en que el grupo se percibe, piensa, siente y actúa. Cuando una premisa valorada y practicada dejó de cuestionarse, se volvió un supuesto básico, con frecuencia inconsciente. Pueden dividirse en 5 dimensiones.	1	Organización-Ambiente externo Dominante, sumiso, armónico Verifica la misión de la organización ante la sociedad	2	Naturaleza de la verdad y la realidad Reglas verbales y de comportamiento(verdad, tiempo, espacio, propiedad)	3	Naturaleza de la naturaleza humana (malo o perezoso; bueno ó neutro; incapaz de cambiar o mutable)	4	Naturaleza de la actividad humana. Refleja la concepción del trabajo ó del descanso. Proactivo-reactivo ante las circunstancias laborales.	5	Naturaleza de las relaciones humanas.
Es la forma en que el grupo se percibe, piensa, siente y actúa. Cuando una premisa valorada y practicada dejó de cuestionarse, se volvió un supuesto básico, con frecuencia inconsciente. Pueden dividirse en 5 dimensiones.	1	Organización-Ambiente externo Dominante, sumiso, armónico Verifica la misión de la organización ante la sociedad											
	2	Naturaleza de la verdad y la realidad Reglas verbales y de comportamiento(verdad, tiempo, espacio, propiedad)											
	3	Naturaleza de la naturaleza humana (malo o perezoso; bueno ó neutro; incapaz de cambiar o mutable)											
	4	Naturaleza de la actividad humana. Refleja la concepción del trabajo ó del descanso. Proactivo-reactivo ante las circunstancias laborales.											
	5	Naturaleza de las relaciones humanas.											

Fuente Ritter (2008)

Los valores deben ser claros, compartidos y aceptados por todos los miembros y niveles de la organización, para que exista un criterio unificado que compacte y fortalezca los intereses de todos los miembros con la organización (Robbins, 1991).

En la tabla anterior se muestran los cuatro niveles mas comunmente aceptados de la cultura según Ritter (2008) citando a Scholz (1987) y Shein (1984):

Wechsler (1991) en el caso de los valores fundamentales comenta que surgen en una empresa a causa de su propia filosofía corporativa, y se muestra según el rol que se juega:

Tabla9 Valores fundamentales según Wechsler

VALORES FUNDAMENTALES		
	Misión	Define el sentido y alcance de la empresa
Internos	El personal	Cuando el personal está motivado, tiene seguridad, trabajo desafiante, el respeto de sus congéneres y de la gerencia y se le otorga confianza, logrará sus propósitos, deseos, objetivos y por ende los de la empresa se conseguirán mas fácilmente.
	Los accionistas	Asegurar su capital y proporcionarles un retorno de su capital.
	Los clientes	Buscar la satisfacción de los clientes como parte de la filosofía de los clientes
Externos	Los proveedores	Verlos como compañeros del mismo viaje, sabiendo que sus fracasos repercutirá o producirán fallas en la organización
	La comunidad y el medio ambiente	El modo en que la empresa manifieste su responsabilidad social y su respeto por el medio ambiente, mas allá de sus declaraciones verbales, repercutirá en su reputación.

Fuente:Wechsler (1991)

Las estrategias de socialización por competición ocurren normalmente en un período anterior y próximo de una promoción. Van Maanen y Schein (1979) afirma que este proceso está presente en la mayoría de las grandes organizaciones, principalmente en niveles jerárquicamente altos.

La socialización en serie es la que garantiza mayor estabilidad a la organización en tanto que la socialización aislada permite mayor innovación y creatividad pues la persona es dejada mas libre.

En los procesos de despojo existe un período de prueba en el cual la persona es obligada a ejecutar trabajos considerados más insignificantes; es un período de prueba para que la aceptación al grupo sea concluida. Contrariamente, en los procesos de investidura, la persona es recibida de “brazos abiertos” y todos tratan de facilitar al máximo su aprendizaje.

Cuando una organización aprende, la cultura organizacional es una memoria colectiva en la que se guarda el conocimiento medular. Esta memoria le dá significado a las experiencias de los participantes y orienta los esfuerzos y las estrategias de la organización.

Existen otros métodos mediante los cuales las organizaciones pueden pasar su cultura y conocimientos, Sackmann (1992) sugiere que sea “mediante aprendizaje informal usando el *coaching* y la mentoría. Sin usar los programas de entrenamiento formales existentes. Dónde se espera que los nuevos integrantes se ‘sumerjan’ una vez que son contratados y tomen la responsabilidad de si mismos por aprender. O en entrenamiento formal orientado a personal prometedor en quienes se potencializa las oportunidades para aprender y progresar profesionalmente”

El principal propósito para transmitir el caudal de conocimiento almacenado por las organizaciones, en la práctica no solo es saber la historia por sí misma, sino que debe servir para aprender de los errores, y cambiarlos para operaciones futuras; traduciéndose en un aumento del entendimiento de su entorno empresarial y su competitividad; el aumento en la flexibilidad y estandarización, etc. Para que esto ocurra, se debe dotar a la organización de una cultura de colaboración y aprendizaje, con sentido de responsabilidad hacia la organización y las personas.

Para construir una organización con capacidad de aprendizaje, Senge (1997&1999) postula el desarrollo de habilidades específicas de aprendizaje que no se hallan presentes en las organizaciones tradicionales. Las cinco disciplinas que representan la articulación de esas nuevas posibilidades incluyen:

- Capacidad de las personas de tener un propósito.
- Construir puntos de vista verdaderamente compartidos
- La habilidad de las personas para ver modelos mayores
- Entender la interdependencia desarrollando lo que llamamos “pensamiento sistémico”
- Y habiendo incrementado sus capacidades de reflexión para que cada vez sean más consientes de sus propias suposiciones

Aún más, continúa esquematizando una estructura de aprendizaje en tres áreas básicas:

- a) La experimentación práctica y la comprobación. El laboratorio de aprendizaje representa un conjunto de herramientas y métodos generalizados “un campo de prácticas” o un espacio en el cual se puedan probar nuevas ideas y aprender a trabajar en conjunto en temas complejos
- b) La construcción de la capacidad. Se dirige a programas corrientes de formación pero también requiere de esfuerzos a largo plazo.
- c) La difusión y estandarización. El compartir el conocimiento ocurre cuando las personas están muy interesadas en ayudarse mutuamente para desarrollar nuevas capacidades para actuar. Se trata de crear procesos de aprendizaje.

Las organizaciones de aprendizaje se caracterizan fundamentalmente por las grandes mejoras en productividad y porque las personas sentirán que el ambiente de trabajo en que van a operar, es cercano a lo que aprecian verdaderamente.

Es importante remover las barreras que interfieran el aprendizaje (creencias, modelos y paradigmas) con el fin de ampliar los límites que le están conteniendo.

Con el fortalecimiento de una cultura que valore aspectos intangibles como el conocimiento y el desarrollo de habilidades entre su personal, se va generando “valor”. Antes no percibido por las organizaciones, pues no siempre es fácil traducirlo en forma monetaria. Estos ‘intangibles representan muchas ventajas, entre otras el ser fuente inagotable y exponencial, que mientras mas se use mayor valor genera.

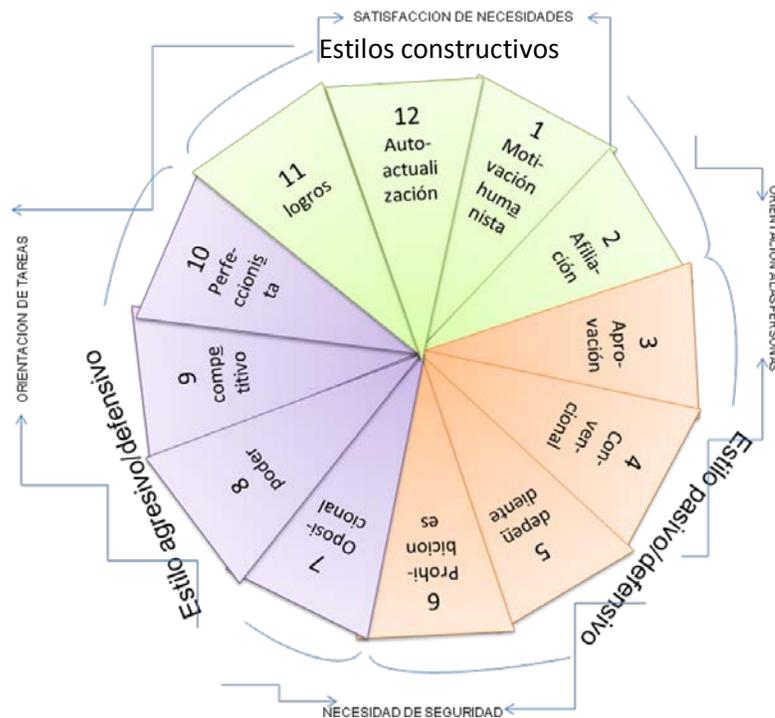
Una cultura organizacional puede medirse mediante diferentes aspectos, a continuación se enlistan diferentes dimensiones con este fin:

Tabla9 Dimensiones para medir una cultura

Individual vs Colectivo	Hasta que punto el empleado se preocupa por si mismo, y trabaja sólo, o se organiza en grupos o equipos
Distribución de poder:	Hasta que punto está concentrado o repartido el poder en la organización
Manejo de la incertidumbre:	Hasta que punto se sienten los empleados amenazados por la ambigüedad, y la importancia que le dan a las reglas, empleo a largo plazo, seguridad laboral, etc.
Corto plazo vs largo plazo:	Cual es el marco de tiempo considerado en la toma de decisiones.
Creatividad y manejo del fracaso:	Se estimula la innovación aunque lleve al fracaso, o se prefiere mantener el status quo.

Fuente: Basado en Questia citando a Cooke Y Laferty

Para Cooke y Lafferty (ICO) Los tipos de cultura son:



Fuente: Basado en Cooke & Lafferty citado en Questia
Fig10 Inventario de la Cultura Organizacional

La figura anterior se explica en la siguiente tabla:

La información del inventario comentado en la tabla y figura tienen el objetivo de permitir a los empleados que participan en el estudio de sus propias experiencias de la cultura organizacional a la que pertenecen los doce estilos específicos, es decir, darles un patrón de cultura para que pudieran describir y asociar con mayor exactitud su cultura organizacional. A los administradores y mandos medios y gerenciales, les da información, sobre las actividades permitidas por un lado, que mientras sean sanas, han de fomentarse, y también le permite concientizarse de aquellas que resultan nocivas al buen desempeño y funcionamiento de la organización, para cambiarlas o inhibirlas.

Tabla11 Doce tipos de comportamiento.

Estilos pasivos	3-Cultura de aprobación	Gira en torno a la evitación de conflicto como medio para que siga existiendo un buen ambiente de trabajo. Las relaciones entre los miembros son aparentemente buenas.
	4-Cultura afiliación	Donde la normatividad y las reglas se implementan como los elementos más importantes para el buen funcionamiento de la organización. Se corresponde a organizaciones conservadoras y dominadas por burocracia formal.
	5-Cultura dependiente	Basada en la aceptación de los criterios de decisiones impuestas por una minoría en el poder. Estructuras jerárquicas, donde los miembros hacen solo lo que se ha decidido en la alta jerarquía.
	6-Cultura de evitar	Donde no se reconocen los éxitos y las cosas bien hechas, pero se castigan los errores y fallos. Este refuerzo negativo hace que los miembros generen miedo ante los posibles errores, se vuelvan extremadamente cautos a riesgo de perder eficiencia, culpen a otros de sus responsabilidades y eviten cualquier responsabilidad de ser reprimidos por la equivocación.
Estilos agresivos constructivos	7-Cultura de oposición	Gira en torno al evitar conflictos como medio para que siga existiendo un buen ambiente de trabajo. Las relaciones entre los miembros son aparentemente buenas.
	8-Cultura de poder	Basada en el reconocimiento de la asunción de responsabilidad, control de los subordinados y respuesta a exigencias superiores. Son organizaciones no participativas estructuradas en torno a la figura de la autoridad
	9-Cultura competitiva	Reforzada por el hecho de obtener mejores resultados que el compañero. Se valora extremadamente el resultado y la orientación a la consecución de objetivos por encima de otros aspectos. Se opera en un marco "ganar/perder", evitando mostrarse como perdedor.
	10-Cultura (perfeccionista) de suficiencia y perfección	Valorando la excelencia en el trabajo y el perfeccionamiento. Se refiere a realizar el trabajo teniendo en cuenta hasta los detalles insignificantes antes que ser operativo, realizando trabajos detallistas y minuciosos con el menor número de errores posibles. Deben mantenerse al corriente de todo e invirtiendo el número de horas necesarias para sacar el trabajo.
Estilos constructivos	1-Cultura de motivación humanística	La orientación y consecución de objetivos por encima de otros aspectos. Se operan en un marco de ganar/perder, evitando mostrarse como perdedor.
	11-Cultura de logros	Centrada en la idea de reafirmar el trabajo bien hecho. Se basan en reforzar y valorar aquellos miembros que plantean y logran sus propios objetivos. Se establecen metas que supongan un desafío, pero que estén al alcance y sean realistas, llevándolas a cabo en un marco de entusiasmo.
	2-Cultura de afiliación	Basada en dar prioridad a las relaciones interpersonales que ayuden en el trabajo. La organización espera de sus miembros una actitud abierta, colaboradora e interesada en compartir pensamientos y sentimientos
	12-Cultura de(actualización) superación personal	Caracterizan a aquellas organizaciones que tienen en cuenta la creatividad y la excelencia, con el logro de las tareas y la satisfacción personal de los miembros. Se les hace pensar por ellos mismos y ser una pieza clave para el desarrollo de la organización a través de su propio desarrollo , mediante la realización de actividades nuevas e interesantes

Fuente: Scribd doc. 18222454 citando a Cooke y Lafferty

Al listado también puede añadirse la cultura de *coaching* y mentoría. Esta, es una en la que la mentoría y el *coaching* es el estilo gerencial predominante. Trabajan juntos. Hay compromiso para hacer crecer a la organización en paralelo con el hacer crecer a la gente dentro de la organización. Una breve explicación dada por Cluterbuck y Megginson (2005 y 2006) se presenta a continuación:

Tabla12 Cultura de *Coaching* y Mentoría

Cultura de <i>Coaching</i> . (Clutterbuck & Megginson:2005)	Cultura de Mentoría (Megginson et al:2006)
El coaching está ligado a los conductores del negocio	Clara conexión al negocio
Los entrenados son apoyados y estimulados	Parte de una cultura de proceso de cambio
Se proporciona entrenamiento para coachear a otros. El mismo coach es entrenado para este rol.	La gerencia está involucrada como mentores o mentorizados
Se premia y reconoce el <i>coaching</i>	Se establece conexión a largo plazo para la administración del talento
Se tiene una perspectiva sistémica	Los mentorizados 'están en el asiento del conductor'
Se mueve hacia la administración por <i>coaching</i>	Desarrollo de individuos
	Claro contexto público difundido mediante historias
	Diseño de esquemas enfocados en los temas del negocio y los cambios agendados

Fuente: Clutterbuck & (Clutterbuck & Megginson: 2005); Megginson: 2006

II.2.2 Clima Organizacional

Desde el punto de vista estructural y subjetivo de Litina & Stringer. El clima organizacional son los “efectos subjetivos, percibidos del sistema formal, el ‘estilo informal’ de los administradores y de otros factores ambientales importantes sobre las actitudes, creencias, valores y motivación de las personas que trabajan en una organización dada”.

Los trabajos que Linkert (citado en scribd.com 28277848) hizo sobre el clima organizacional permiten visualizar en términos de causa-efecto diferentes variables que le influyen. La percepción del clima en función a ocho dimensiones que pueden verse en la tabla siguiente.

La forma en que el clima es percibido depende de:

- Parámetros ligados al contexto de la tecnología y estructura misma del sistema organizacional.
- La posición jerárquica del individuo dentro de la organización

- Factores personales como: la personalidad, las actitudes y el nivel de satisfacción con el cargo
- La percepción que tienen los colaboradores, los colegas y los superiores del clima organizacional

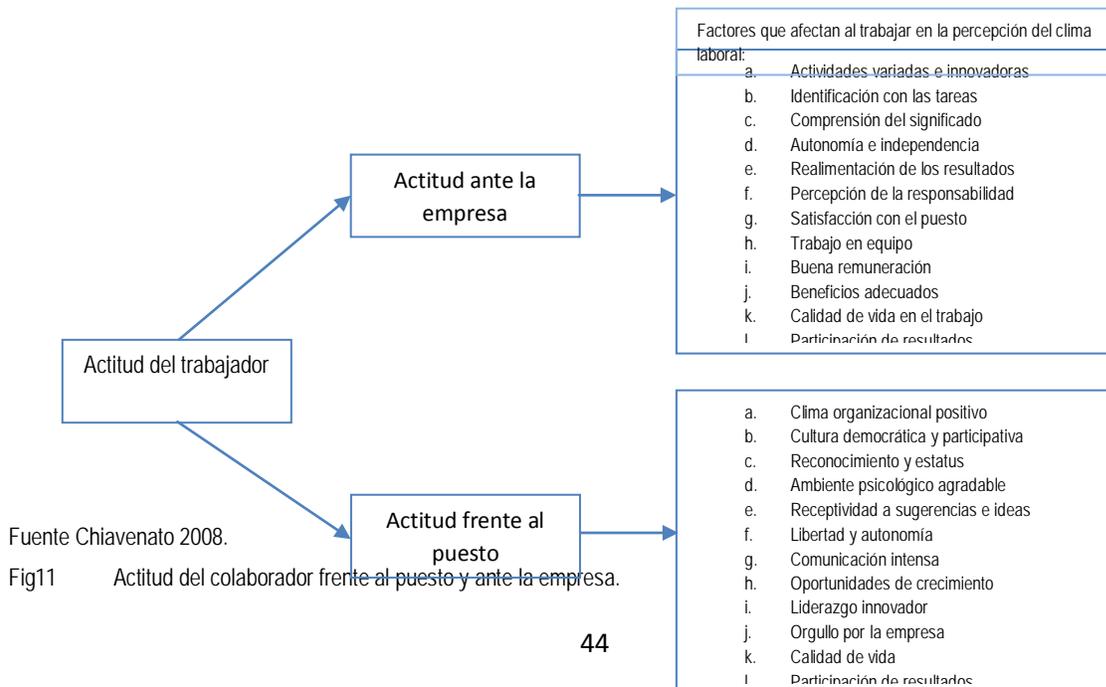
Tabla13 Dimensiones del clima organizacional

Dimensiones del clima según su percepción		
1	Métodos de mando	Forma en que se utiliza el liderazgo para influir en los empleados
2	Características de la fuerzas motivacionales	Procedimientos que se instrumentan para motivar a los empleados y responder a sus necesidades
3	Características de los procesos de comunicación	La naturaleza de los tipos de comunicación en la empresa, así como la manera de ejercerlo
4	Características de los procesos de influencia	La importancia de la interacción superior-subordinado para establecer los objetivos de la organización
5	Características de los procesos de Toma de decisiones	La pertinencia de las informaciones en que se basan las decisiones, así como el reparto de funciones
6	Características de los procesos de planificación	La forma en que se establece el sistema de fijación de objetivos y directrices
7	Características de los procesos de control.	Ejercicio y distribución del control entre las instancias organizacionales
8	Objetivos de rendimiento y perfeccionamiento	Planificación así como la formación deseada

Fuente: Elaboración propia en base a lo publicado en mitecnologico.com

De esta percepción surgirá la actitud del colaborador frente al puesto y ante la empresa. En el siguiente gráfico se ve todo el panorama que abarca y afecta esta concepción según Chiavenato (2008):

Factores que afectan al trabajador en la percepción del clima laboral:



Fuente Chiavenato 2008.

Fig11 Actitud del colaborador frente al puesto y ante la empresa.

Existen variables en el clima que determinan las características de la naturaleza propia de una organización. Asumiendo que la conducta asumida por los subordinados depende directamente del comportamiento gerencial y de las condiciones organizacionales. Dando mucha importancia a la influencia que tiene la información que tienen los empleados en su concepción del mundo laboral en cuanto a expectativas, valores y percepciones:

Tabla14 Variables en la organización

VARIABLES CASUALES	VARIABLES INTERMEDIAS	VARIABLES FINALES
Estructura de la organización, metas organizacionales, procesos de control	Estado interno, salud de la empresa, liderazgo, motivación, actitudes. Toma de decisiones y eficacia de la comunicación	Productividad, ganancias y pérdidas
Pueden ser modificadas o transformadas por los miembros de la organización también pueden agregar nuevos componentes	Reflejan el estado interno y la salud de la empresa. (las motivaciones, actitudes, objetos de remordimiento, la eficacia de la comunicación, la toma de decisiones, etc.	Reflejan el resultado obtenido por la organización. (Productividad, gastos de la empresa, ganancias, pérdidas).
Son variables independientes (de causa y efecto) si esta se modifica hace que las otras variables se modifican, si estas permanecen sin cambios no sufren generalmente la influencia de las otras variables	Son las constituyentes de los procesos organizacionales de una empresa.)	Estas variables constituyen la eficacia organizacional de la empresa

Fuente Linkert citado en scribd.com 2836295.

La combinación de estas tres variables se relaciona estrechamente en la formación de dos tipos de climas:

I Clima tipo autoritario

Tabla15 Clima de tipo autoritario (explotador y paternalista)

Autoritarismo explotador:	Autoritarismo paternalista:
La dirección no tiene confianza en sus empleados	La dirección tiene confianza condescendiente
Las decisiones se toman en la cima	La mayor parte de las decisiones se toman en la cima, pero algunas en los escalones inferiores
Los empleados trabajan entre el miedo al castigo	Las recompensas y los castigos son los métodos utilizados por excelencia para motivar a los trabajadores
Ocasionalmente hay recompensas	La interacción entre superiores e inferiores se establece con condescendencia por parte de los superiores y con precaución por parte de los subordinados
La satisfacción y las necesidades permanecen en niveles psicológicos y de seguridad	La dirección juega mucho con las necesidades sociales de sus empleados, que tienen sin embargo la impresión de que trabajan dentro de un ambiente estable y estructurado
La dirección de empleados solo es mediante directrices e instrucciones específicas	

Fuente Linkert citado en scribd.com 2836295.

II Clima tipo participativo

Tabla16 Clima de tipo participativo (consultivo y de grupo)

Consultivo:	Participación de grupo:
Se tiene confianza en sus empleados	La empresa tiene plena confianza en sus empleados.
Las políticas y las decisiones se toman generalmente en la cima pero se le permite a los subordinados que tomen decisiones más específicas en los niveles inferiores	Los procesos de toma de decisiones están diseminados en toda la organización y muy bien integrados en cada uno de sus niveles
Los castigos ocasionales se dan para motivar a los trabajadores	Los empleados están motivados por la participación y la implicación por el establecimiento de objetivos de rendimiento, por el mejoramiento de los métodos de trabajo y por la evaluación del rendimiento en función de los objetivos
Se trata también de satisfacer sus necesidades de prestigio y de estima	Entre los superiores y los inferiores existe una relación de amistad y confianza
Hay cantidad moderada de interacción de tipo superior-subordinado	Todos los empleados y el personal administrativo forman un equipo para alcanzar los fines y los objetivos de la organización que se establecen bajo la forma de planificación estratégica
Las recompensas y los castigos ocasionales y cualquier implicación se utilizan para motivar a los trabajadores; se trata de satisfacer sus necesidades.	
Este tipo de clima presenta un ambiente bastante dinámico en el que la administración se da bajo la forma de los objetivos por alcanzar	

Fuente Linkert citado en scribd.com 2836295.

Rensis Linkert dice que mientras mas se acerque al sistema de participación del grupo (scribd 2836295), mejores son las relaciones entre los directivos y los empleados de la empresa; entre más cerca este el clima del sistema de autoritarismo explotador, estas son peores. Un clima abierto corresponde a una organización que se percibe por dinámica, capaz de alcanzar sus objetivos, procurando una cierta satisfacción de las necesidades sociales de sus miembros y en donde estos últimos interactúan con la dirección en los procesos de toma de decisiones. El clima cerrado se caracteriza a una organización burocrática y rígida en la que los empleados experimentan una insatisfacción muy grande frente a su labor y frente a la empresa misma.

Frente a la teoría de Linkert, los sistemas de autoritarismo explotador y autoritarismo paternalista, correspondería a un clima cerrado; mientras que el sistema consultivo y el sistema de participación en grupo, correspondería a un clima abierto.

La organización se puede definir como un conjunto compuesto por varios grupos en interacción.

En cuanto a la función de la teoría de Likert, el clima participativo puede facilitar la eficiencia individual y organizacional de acuerdo con las teorías contemporáneas de la motivación que estimulan que la participación motiva a la gente a trabajar; pues al emplear estos métodos que aseguren simultáneamente la realización de sus fines y las aspiraciones propias a cada uno de sus miembros, tiene un rendimiento superior.

En la organización si se tiene un debido análisis del clima, esta puede obtener resultados óptimos en cuanto al rendimiento, la satisfacción de los empleados, el ausentismo, tasas de rotación en la empresa. Pues todo esto influye sobre la percepción del clima.

Si la organización lleva un método de trabajo bueno, los empleados se sentirán a gusto trabajando allí, puesto a que sienten confianza y desempeñan sus labores ágil y responsablemente, para obtener un resultado eficaz y eficiente para mostrar a sus supervisores el trabajo resultante de un desarrollo bien empleado para con la organización.

Si las directivas de una organización no están a gusto con las decisiones tomadas, puesto a que solo existe la jerarquía dentro de la empresa, no solo sus empleados trabajaran con poca disposición por hacer una labor bien realizada, sino que se reflejará en los resultados que se obtengan mas adelante.

Para poder llegar a un clima estable dentro de la organización, se debe tener una comunicación buena de los superiores con sus empleados, para poder crear un ambiente de trabajo bueno y entonces poder laborar con tranquilidad, sin tener que preocuparse por amenazas o castigos severos por parte de las directivas de la organización; sino por lo contrario, están bien motivados y así realizan un trabajo óptimo y verás para tener como resultado un excelente ambiente de trabajo.

Por otro lado, el Clima organizacional para Litwin & Stringer, quienes representan a la corriente estructural y subjetiva, "son los efectos subjetivos, percibidos del sistema formal, el 'estilo' informal de los administradores y de otros factores ambientales importantes sobre las actitudes, creencias, valores y motivación de las personas que trabajan en una organización dada".

Ya se dijo que el clima debe considerarse pues afecta el comportamiento laboral. Según Linkert, puede percibirse mediante ocho dimensiones. Estas se enlistan en la siguiente tabla:

Tabla17 Dimensiones para percibir el clima

Métodos de mando. La forma en que se utiliza el liderazgo para influir en los empleados	Fuerzas motivacionales Procedimientos que se instrumentan para motivar a los empleados y responder a sus necesidades	Procesos de comunicación Naturaleza de los tipos de comunicación en la empresa.
Procesos de influencia Importancia de la interacción superior-subordinado para establecer los objetivos de la organización	DIMENSIONES PARA PERCIBIR EL CLIMA ORGANIZACIONAL	Objetivos de rendimiento y perfeccionamiento. La planificación y formación deseada
Toma de decisiones La pertinencia de las informaciones en las que se basan las decisiones, así como el reporte de funciones	Proceso de planificación La forma en que se establece e sistema de la fijación de objetivos y directrices	Procesos de Control Ejercicio y distribución del control entre las instancias organizacionales

Fuente: Elaboración propia adaptando de scribd.com 28277848 citando a Linkert

Es útil el analizar o estudiar el clima organizacional a fin de diagnosticar el estado actual y planear estrategias hacia su mejora. Las fases que se tienen en cuenta en el estudio según Trautman (2006), se incluyen en los procesos siguientes:

Tabla18 Fases para analizar el clima organizacional

1	Pre-análisis de la Organización
2	Estudio de la Organización en su Entorno
3	Estudio Organizativo Jerárquico. Productivo/servicio de la Organización.
4	Estudio de las Funciones, Actividades y Tareas, y de los Principales Flujos informativos
5	Caracterización de los trabajadores
6	Caracterización del Consejo de Dirección
7	Diagnóstico de la Cultura Organizacional
8	Análisis del Diagnóstico Cultural y su Impacto en el Resultado Organizacional
9	Elementos a tener en cuenta en la Declaración de la Cultura Deseada

Fuente Trautman (2006)

Para darle mantenimiento a una cultura existente Hellriegel et al (2008) sugieren que, no simplemente se debe contratar a las personas adecuadas o despedir a los inadaptados. Se necesitan los siguientes pasos:

Tabla19 Pasos para el mantenimiento de la Cultura

1	Que los directivos y equipos presten atención, evalúen y controlen
2	Reacciones de los directivos (sobre todo gerentes de nivel superior) ante incidentes críticos y a las crisis organizacionales
3	Modelar, enseñar y capacitar para las funciones administrativas y de equipos
4	Criterios para asignar recompensas y estatus
5	Criterios para la contratación y selección, ascenso y despido de la organización
6	Ritos, ceremonias e historias organizacionales

Fuente: Hellriegel et al (2008)

No es extraño que una cultura necesite renovarse y a veces sufrir cambios drásticos, según evolucione el entorno de la organización. En tal caso, la metodología es semejante a la usada para dar mantenimiento, es decir se deben tocar los mismos aspectos, pero enlistar que debe cambiarse, y además:

Tabla20 Pasos para cambiar la Cultura

1	Comprender primero la cultura anterior
2	Brindar apoyo a empleados y equipos con ideas para una mejor cultura y que estén dispuestos a actuar de acuerdo a estos
3	Encontrar una subcultura más eficaz de la organización y emplearla como ejemplo
4	No atacar en forma frontal la cultura, determinar las maneras de ayudar para realizar los trabajos con mas eficacia
5	Considerar la visión de una cultura nueva como guía no como productor de milagros
6	Reconocer que un cambio cultural importante en toda la organización exige de 5 a 10 años
7	Vivir una cultura nueva, por que las acciones dicen mas que las palabras

Fuente: Hellriegel et al (2008)

Como se ha descrito anteriormente, es vital para las organizaciones el construirse competitivamente, cultivando capacidades organizacionales de valor.

Puntos relevantes

- La cultura organizacional es un marco dentro del cual las personas que conforman una empresa se desarrollan. Se integra por conductas, ritos, historias y modelos aceptados, tanto consientes como inconscientes. De acuerdo a su tipo, favorece o no el crecimiento, transformación. Su fortalecimiento que conduce a la maduración la organización. Afecta el comportamiento laboral.
- Cuando se conoce la cultura y el clima que existe en la organización, pueden evaluarse si acepta y foemnta el aprendizaje como medio de mejora. Esta es una plataforma fundamental para el uso de la mentoría, sobre la cual fluye o se detiene cualquier iniciativa de cambio y/o mejora. Sin importar e tipo existente, cualquier organización puede ajustarse a fin de establecer la plataforma en la que sea utilizable la mentoría y el coaching, aunque esto tome tiempo
- Las culturas favorables al aprendizaje y desarrollo de capacidades son empujadas y cuidadas por líderes y administradores. Implicando persistencia y paciencia a fin de permearla a todos los estratos.

En el capítulo siguiente se presenta el tipo de conocimiento que es necesario para el aprendizaje y el desarrollo de habilidades y conocimiento en una organización.

CAPITULO III INVESTIGACION TEÓRICA CONOCIMIENTO MEDULAR Y DESARROLLO DE CAPACIDADES-HABILIDADES, MENTORÍA Y COACHING.

III.1 Conocimiento medular y desarrollo de habilidades-capacidades

III.1.1 Tipos de conocimiento

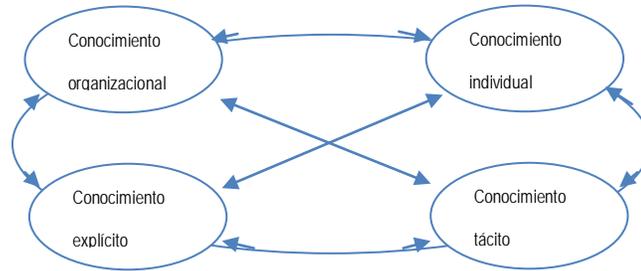
En el entorno de las organizaciones de la actualidad, una clase de los bienes valorados son los intangibles. Tal como la competencia organizacional, el *know-how* tecnológico, el conocimiento del mercado, la lealtad del cliente, la moral de las personas, la cultura corporativa, el comportamiento de los asociados , etc.(Chiavenato, 2008)

Las organizaciones deberían saber dónde encontrar los conocimientos relevantes que poseen.

Por conocimiento debemos entender: “La capacidad para acciones efectivas y toma de decisiones en el contexto de la actividad organizada” (DeLong, 2004).

Existen dos tipos de conocimiento.

- El conocimiento tácito: No consta por escrito, sino que esta en la cabeza de alguien, se adquiere mediante la experiencia y la reflexión. Es difícil de comunicar, registrar, documentar o enseñar a otros, porque está en el individuo y en su manera de interpretar la realidad.
- El conocimiento explícito suele registrarse por escrito, incluyendo: procedimientos, fórmulas, minutas de una reunión, un informe sobre un proyecto, etc. Se describe con claridad y se codifica en documentos, prácticas y capacitación



Fuente Chiavenato (2008)

Fig12 Tipos de conocimiento.

Se deben administrar ambos para el beneficio de las organizaciones. Pero habrá de convertir el conocimiento tácito en explícito, de modo que sea posible captarlo y reproducirlo. En general, la innovación surge con más frecuencia del conocimiento tácito que del explícito. Mientras mayor sea la precisión con la que se registra algo, menor será el espacio para maniobrar que usted estará dejando para sí mismo. (Véase en el anexo Transferencia de Conocimiento Tácito y Transferencia de Conocimiento Explícito).

Para De Long (2004), la clasificación del conocimiento abarca cuatro rubros:

- Conocimiento Humano: Se manifiesta en habilidades o experiencia.
- Conocimiento Social: Es el resultado de trabajar juntos entre un grupo de personas. Depende del nivel de confianza y de la habilidad de colaborar juntos.
- Conocimiento Cultural: Describe el conocimiento colectivo compartido mas allá de las fronteras de la organización, sobre lo aceptado para ser miembro de este colectivo.
- Conocimiento Estructurado: Es explícito y basado en la rutina. Se conforma de sistemas, procesos, herramientas y rutina. Una clave que distingue el conocimiento estructurado de los otros, es que existe independientemente de las personas que lo conocen.

Cuando se administra el conocimiento, los directores deben crear el clima de confianza en el que es posible compartir el conocimiento tácito.

Habrá ocasiones en las que un experto deba enseñar a otro u otros, (como desarrollar actividades complejas, a capturar instrucciones detalladas que resuelvan problemas, o en incrustar importantes prácticas de la compañía en programas de orientación de algún

empleado, etc.); en que se deba “almacenar” el conocimiento y la información en los procesos y recursos mediante individuos, grupos, cultura, procesos de trabajo, rutinas, sistemas y bases de datos; o en que se necesite “reusar” el conocimiento mediante rutinas y procesos al busca en bases de datos de expertos, se telefoneé a un colega, se recuerde una experiencia pasada, haya una lluvia de ideas o se busque en una base de documentos registrados (De Long, 2004)

Chiavenato (2008) asegura que el conocimiento solo será productivo si se aplica de modo que produzca una diferencia sensible, para producir resultados, mejorar procesos, agregar valor y generar riqueza.

Por esto, la capacitación y el desarrollo son medios para apalancar el desempeño en el trabajo.

La capacitación se orienta al puesto actual. El desarrollo se enfoca en los puestos que ocuparán en el futuro.

La información guía el comportamiento de las personas y las vuelve más eficaces. Algunos programas de capacitación se concentran en desarrollar las habilidades de las personas a efecto de que mejoren al hacer su trabajo. Otros buscan el desarrollo de nuevos hábitos y actitudes para lidiar con los clientes internos y externos, con el trabajo propio, con los subordinados y con la organización. Por ultimo, un tercer tipo de programas se ocupan de elaborar conceptos y elevar el nivel de abstracción de las personas para que puedan pensar, razonar, juzgar, decidir y actuar en términos más amplios. Los programas de capacitación de las organizaciones en general incluyen varios tipos de cambios del comportamiento. Cuando desarrollan las actividades de las personas también transmiten información y simultáneamente, motivan nuevas actitudes y conceptos. Buena parte de los programas de capacitación busca cambiar las actitudes reactivas e innovadoras con el propósito de mejorar su espíritu de equipo y creatividad.

Para Chiavenato (2008), el conocimiento es una mezcla de experiencias condensadas, valores de informaciones contextuales y discernimiento de una persona. El cual proporciona una estructura para la evaluación y la incorporación de nuevas experiencias e informaciones. El conocimiento está en la mente de las personas.

En las organizaciones el conocimiento está en los documentos, las rutinas, los procesos, las prácticas y las normas. El conocimiento conduce a la acción. Cuando mas domine el conocimiento a las empresas, tanto mayor será su ventaja competitiva.

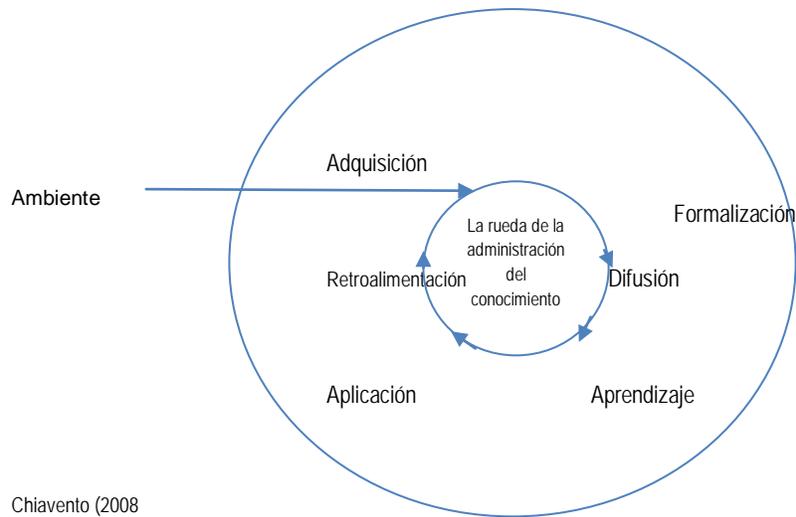
La administración del conocimiento busca orientar a la empresa entera para que produzca conocimiento, lo aproveche, lo difunda, lo aplique y lucre con él.

Según Drucker, el conocimiento es la información que transforma algo o alguien para que realice acciones o que dota al individuo o a la institución de la capacidad para actuar de manera diferente o más eficiente. Conocimiento significa información estructurada y capaz de generar y agregar valor (Chiavenato: 2008, citando a Peter Drucker, "The New Relativities", 1983)

Cuando se habla de valor, implica que los colaboradores, los administradores y los dirigentes deben aprovechar y compartir los activos intelectuales. Representa un esfuerzo por descubrir y aprender nuevas y mejores prácticas y mejores soluciones. El conocimiento es la base del capital intelectual de las organizaciones. El capital intelectual representa el inventario de los conocimientos generados por la organización y se expresa como:

- Tecnología: patentes, procesos, productos y servicios
- Información: conocimiento de los clientes, proveedores, competidores, entorno, oportunidades e inversión.
- Habilidades desarrolladas por los colaboradores
- Solución de problemas en equipo, comunicación, administración de conflictos, desarrollo de inteligencias

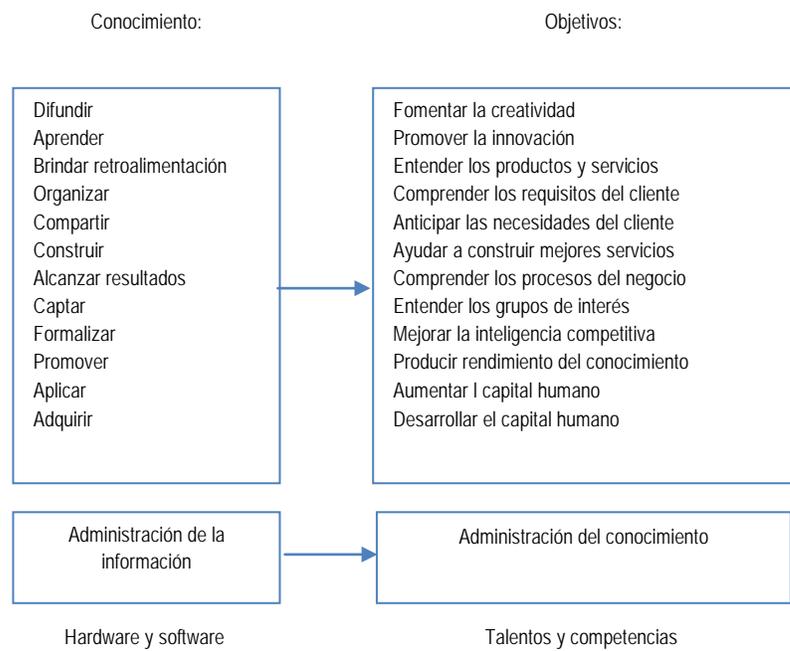
Cuando se administra el conocimiento, se busca identificar lo que se sabe o lo que se debe saber dentro de la organización. Decidir cuál es el conocimiento relevante para la organización, el que sirve para sus propósitos y proporciona resultados.



Fuente Chiavento (2008)
Fig13 La rueda de la administración del conocimiento

Los diferentes tipos de conocimiento requieren enfoques de la administración del conocimiento.

La siguiente tabla muestra un ejemplo de cómo puede transformarse el mero conocimiento, en riqueza organizacional, cuando se le aplica:



Fuente Chiavenato (2008)
Fig14 Transformación del conocimiento en riqueza organizacional.

III.1.2 Desarrollo de habilidades-capacidades

Uno de los primeros pasos a tomar para administrar el conocimiento consiste en recolectar un mapa de conocimientos. Que es un inventario a través de toda la organización.

Cuando un conocimiento es reconocido como valioso, debe buscarse que se convierta en una “competencia”. La organización misma decide lo que para su propósito de ser, es bueno y lo que no. Es decir, la combinación de características que le son útiles. Al convertirlas en conductas y combinarlas con otras cuestiones, comienza a revelarse el “código genético” de la empresa.

Chiavenato (2008), citando a Arie de Geus, (The Living Company, Doubleday, Nueva York, 1998) dice que la organización exitosa es aquella que aprende eficazmente, pues la habilidad para aprender antes que los competidores puede ser la única ventaja competitiva sustentable. Cuando se fomenta el aprendizaje, las personas serán capaces de:

1. Desarrollar nuevas competencias, para comprender los negocios y las causas y los efectos de ciertas decisiones estratégicas
2. Llegar a un nuevo nivel de inteligencia en el que la misión de la organización influye en las decisiones cotidianas de la organización
3. Visualizar nuevos horizontes, combinando la nueva inteligencia y las competencias para ayudar a las personas a ver con más claridad lo que deben alcanzar y cómo lograrlo.
4. Sentirse recompensadas por su trabajo, porque las personas se sienten mas satisfechas y realizadas con lo que hacen cuando aprenden y desarrollan sus habilidades y competencias. Cuando las personas se sienten bien recompensadas por su trabajo, suelen volverse excelentes trabajadores. Comprometidos con los objetivos y el éxito de las organizaciones a largo plazo.

Según Clutterbuck (2002) una competencia es la “habilidad para ejecutar una tarea definida o elemental de forma consistente, observable y medible“. Las competencias

medulares, son fuente de fortalezas organizacionales que los rivales no puedan empatar en alguna de las formas de ejecución.

En un esquema de competencia, las especificaciones de puesto establecen lo que se requiere en un puesto, abarcando: propósito, dimensiones, responsabilidades, experiencia, calificaciones.

La identificación de las competencias medulares está relacionada con factores de relevancia estratégica, muy propios de cada organización. La mayoría de estas competencias surgen de entre las habilidades que apuntalan y contribuyen a éxitos pasados ó del resolver los problemas de los clientes, nuevas tecnologías y oportunidades de mercado. Esto le permite a la organización apartarse de sus rivales.

Es de notarse que una competencia medular rara vez consiste en habilidades muy acotadas o en esfuerzos laborales de un solo departamento o persona aislada. En vez de eso se compone de habilidades y actividades desarrolladas en diferentes ubicaciones de la cadena de valor del negocio, que al ser enlazadas crean una capacidad única en el negocio. Hammer (1997) dice que como “el trabajo real, la destreza, el valor agregado está en el trabajo que están llevando a cabo los equipos profesionales”.

Debido a que las competencias medulares en general residen de la combinación de esfuerzos de diferentes grupos de trabajo y departamentos, nadie, en lo individual es responsable de construirla para toda la organización.

Las personas aumentan o reducen las fortalezas y las debilidades de una organización, a partir de cómo sean tratadas. Cualquier organización puede comprar máquinas y adquirir tecnologías para igualar la infraestructura de sus competidores. Pero construir competencias similares a las que poseen los competidores es extremadamente difícil. Lleva tiempo, maduración y aprendizaje (Chiavenato, 2008).

Ya se dijo con anterioridad que las competencias medulares de una organización no recaen ni dependen de un solo individuo, sino de una colectividad. Sin embargo, para la construcción y el fortalecimiento de estas debe tratarse con los individuos. Procurar que estos sean ‘talentosos’ a fin de que su aporte aumente el del grupo.

El talento humano según Chiavenato (2008, se integra de la siguiente forma:

Tabla21 La composición del talento humano

COMPETENCIAS			
Conocimientos	Habilidad	Juicio	Actitud
Saber: <i>Know-how</i> Aprender a aprender Aprender continuamente Ampliar el conocimiento Transmitir conocimiento Compartir conocimiento	Saber hacer: Aplicar el conocimiento Visión global y sistémica Trabajo en equipo Liderazgo Motivación Comunicación	Saber analizar: Evaluar la situación Obtener datos e información Tener espíritu crítico Juzgar los hechos Ponderar con equilibrio Definir propiedades	Saber hacer que ocurra: Actitud emprendedora Innovación Agente de cambio Asumir riesgos Enfoque en los resultados Autorrealización

. Fuente: En base a Chiavenato 2008

Chiavenato continua diciendo que no “basta con tener talentos para poseer capital humano. Es necesario tener talentos integrados a un contexto acogedor. Si el contexto es favorable y propicio, los talentos se desarrollan y crecen. Si el desarrollo no es adecuado, los talentos evitan las ataduras y propician el aislamiento. La suma de ambos (talento y contexto) proporcionan el concepto de capital humano”.

La cadena de valor de una organización, a partir de las personas podría verse así:



Fuente Chiavenato 2008

Fig15 Cadena de Valor a partir de las personas.

La competitividad de una organización podría ser sinónimo de sus recursos tecnológicos, procesos racionales de trabajo, estructura organizacional, productos y servicios excelentes y clientes satisfechos. Pero en general su talón de Aquiles es la calidad de las personas que trabajan en ellas. Quienes manejan la tecnología, crean y utilizan los procesos de trabajo, constituyen la estructura organizacional, fabrican productos y servicios y atienden a los clientes. Son ellas quienes generan la productividad, calidad y competitividad. Entonces, la competitividad de la organización depende también de las competencias de las personas, que representan el capital humano de la empresa.

Por tanto se debería considerar la formación que tiene cada empleado en lo individual. A continuación se presenta en una tabla, características frecuentes que se buscan en la contratación de un nuevo candidato:

Tabla22 Identificación de las características personales del candidato.

Identificación de las características personales del empleado	Ejecución de la tarea misma	Inteligencia general Aptitud numérica Aptitud espacial	Atención concentrada en los detalles Aptitud verbal Razonamiento inductivo o deductivo
	Interdependencia con otras tareas	Atención dispersa y amplia Facilidad para coordinar Iniciativa propia	Visión de conjunto Espíritu de integración
	Interdependencia con otras personas	Relaciones humanas Colaboración y cooperación Liderazgo de personas	Habilidad interpersonal Cociente emocional Facilidad para la comunicación
	Interdependencia con la unidad o con la organización	Conocimiento Juicio Competencias individuales	Habilidad Actitud

Fuente: Adaptada de Chiavenato 2008

En la tabla anterior se esquematizan las características personales del empleado. Esta información se recopila mediante la descripción y análisis del puesto, que representan un inventario de los requisitos que deben cubrirse en cada posición o puesto.

Cuando un puesto debe incluir competencias específicas, éstas deben definirse lo mejor posible.

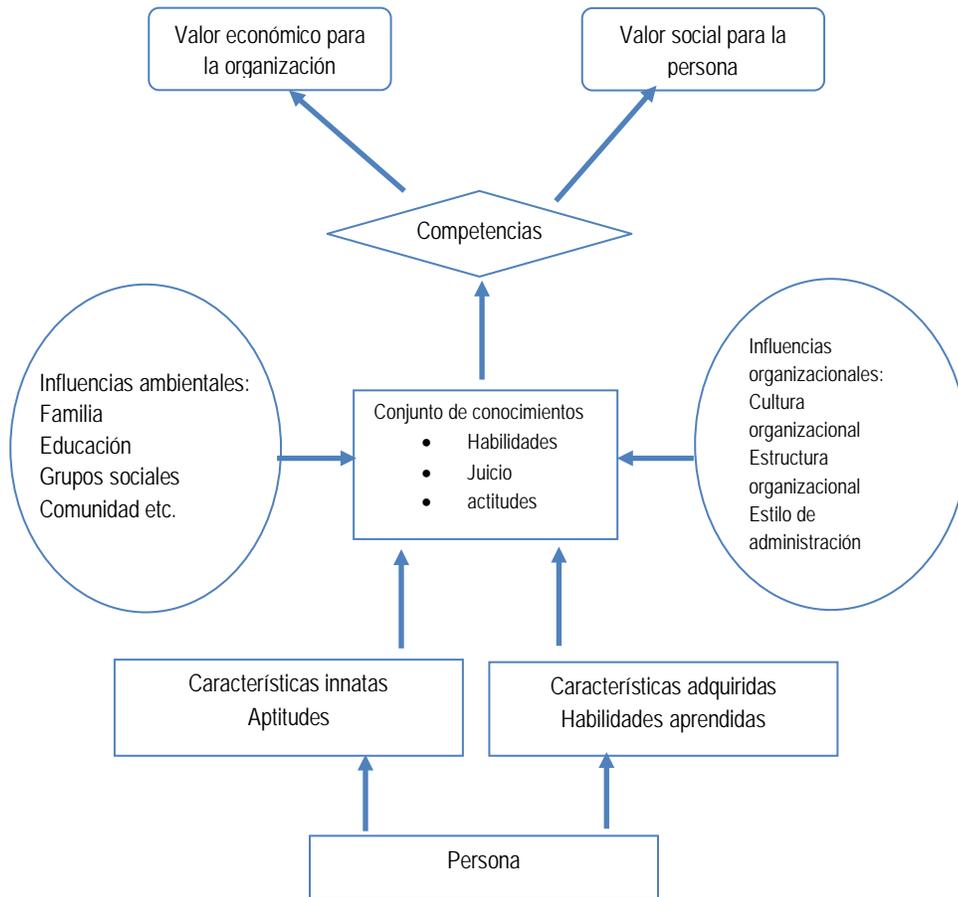
Hay que recordar nuevamente que por competencia se considera (Chiavenato: 2008) “un repertorio de comportamientos capaces de integrar, movilizar y transferir conocimientos, habilidades, juicios y actitudes que agregan valor económico para la organización y valor social para la persona

A continuación se esquematiza el proceso de la formación de competencias en un individuo:

Estas competencias se dividen en:

- Esenciales: Son aquellas que toda la organización debe construir y poseer para tener una ventaja competitiva sobre los demás
- Funcionales: Cada una de las áreas de la organización debe construir las competencias propias de su especialización

- Administrativas: son aquellas que cada gerente o ejecutivo debe construir y poseer para actuar como administrador.
- Individuales: son aquellas que cada individuo debe construir y poseer para actuar en la organización o en sus unidades.



Fuente Chiavenato (2008)

Fig16 Formación de competencias.

Un ejemplo de las competencias que una organización tendría, se presenta en la tabla siguiente:

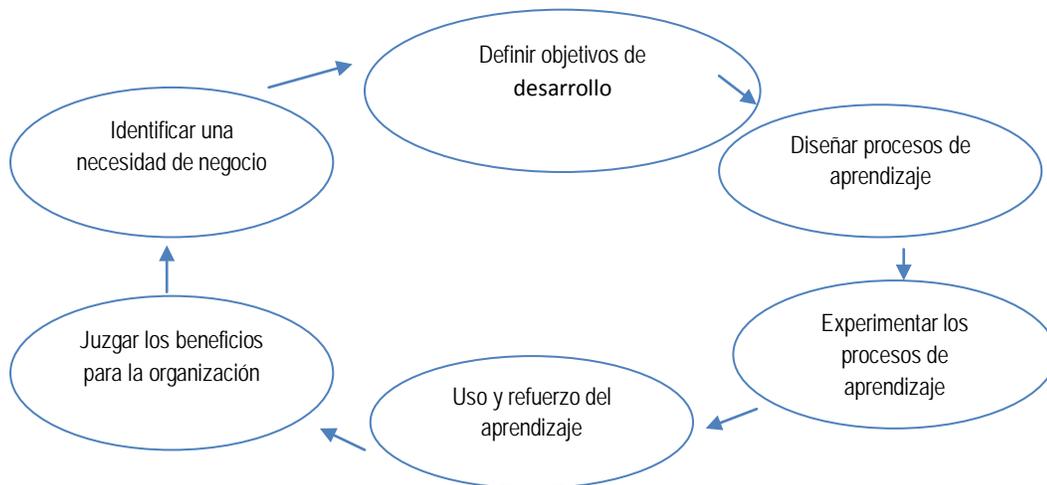
Tabla23 Competencias

	Competencias funcionales de cada unidad	Competencias gerenciales	Competencias individuales
Competencias esenciales de la organización: Competitividad Liderazgo Oferta de valor al cliente Imagen y marca	En Tecnología Innovación Imaginación Nuevos productos Anticipación	liderazgo comunicación relaciones interpersonales motivación enfoco de resultados trabajo en equipo visión sistémica apoyo en valores	conocimiento del negocio enfoco en el cliente enfoco en los resultados espíritu de equipo creatividad e innovación
	En Producción/operaciones Calidad Productividad Innovación Logística		enfoco en los resultados espíritu de equipo eficiente
	En Mercadotecnia Atención al cliente Oferta de Valor Asistencia postventa		conocimiento del negocio enfoco en el cliente postventa enfoco en los resultados eficacia
	En Finanzas Planificación Control Costos		conocimiento del negocio enfoco en los resultados eficiencia
	En Administración del Capital humano: Creatividad Espíritu emprendedor Pro actividad Apoyo y soporte		liderazgo espíritu de equipo comunicación motivación

Fuente Chiavenato (2008)

Una vez que las competencias se localizan y representan en un mapa. Han de definirse y certificarse. Convirtiéndose en el criterio básico sobre el cual se puede trabajar para fortalecer la organización.

Para cada necesidad identificada, se debería buscar edificar competencias que la eliminen o aminoren. Los pasos a seguir se muestran en la figura siguiente:



Fuente: Chiavenato (2008)

Fig 17 Carrusel del Desarrollo.

Lo primero será elegir las competencias y habilidades que deben reforzarse y entonces pasar a la esencia de la implementación, o sea a la edificación y fortalecimiento de las mismas para ejecutarlas de forma experta. A veces las organizaciones ya tienen identificadas las áreas con necesidades y la estrategia solo incluye esfuerzos por fortalecer y nutrir las habilidades hasta empujarlas al punto de conseguir una mejor ejecución. Pero en otras ocasiones, la administración debe desarrollar nuevas competencias y ‘capacidades-habilidades’³ que complementen la base de recursos existentes y promover una ejecución estratégica más eficiente. Aquí es útil ver a la organización como un manajo de competencias y ‘capacidades-habilidades’, en mejora ó cambio, para tener ventaja competitiva hasta alcanzar una ejecución mejor.

Para Rivas (1999), el desarrollo debe planearse en cuatro pasos:

- 1- Plantear los objetivos de conocimiento y habilidades
- 2- Diseñar el plan incluyendo:
 - a. Requisitos de los candidatos
 - b. Tiempo que durará el plan
 - c. Forma de evaluación de resultados
 - d. Establecer qué se enseñará
 - e. Establecer por quien se enseñará
- 3- Identificar el grado de retroalimentación existente entre el grupo formado. La forma y eficacia pedagógica.
- 4- Establezca las formas de evaluación del proceso,

Chiavenato (2008) añade que, si la organización lo considera prudente ó conveniente, también se pueden fortalecer la ejecución de las competencias mediante delegar de forma segura a terceros externos. Sin importar la forma que se elija, se necesitarán acciones de implementación. Para el *outsourcing* es necesario identificar a los proveedores más atractivos y establecer relaciones colaborativas. Para desarrollar ‘capacidades-

³ Transliteración del vocablo inglés “capabilities” que literalmente se refiere a: capacidad ó habilidad para hacer algo.

habilidades' en casa, implica la contratación de nuevo personal con habilidades y experiencia relevante en las capacidades deseadas, ligando las habilidades y *know-how* individuales para formar las capacidades organizacionales (las capacidades de un grupo son parcialmente en función de las relaciones de trabajo entre sus miembros), edificar los niveles deseados de destreza mediante la repetición ("hacer la práctica perfecta"), y la unión de todas las 'capacidades-habilidades' relativas en las actividades de la cadena de valor. Es importante tener enlaces fuertes entre las actividades relacionadas. La 'capacidad-habilidad' para hacer algo realmente complejo (como el diseño de un auto nuevo) usualmente implica un gran número de habilidades, disciplinas tecnológicas, competencias hechas en casa o hechas con ayuda de proveedores externos.

Las competencias medulares suelen tener carácter de multi-habilidades y multi-actividades para edificar y fortalecer, primero, la administración de habilidades humanas que son base del conocimiento e intelecto. Y en segundo lugar, coordinar y relacionar esfuerzos de diferentes grupos de trabajo y departamentos en cada lugar relativo en la cadena de valor.

Además, los constructores de la organización tienen que concentrarse en poseer los recursos suficientes y poner atención en las competencias medulares a fin de conseguir la profundidad de dominio necesaria para hacer de esta una ventaja competitiva. Si no, será como una cadena con eslabones rotos, que aunque en apariencia tiene interconexión, es solo cuestión de tiempo para que esta liga rota se evidencie, provocando fallas y/o carencias para la organización.



Para nivelar el conocimiento interno y las habilidades con los activos físicos o el posicionamiento en el mercado, se necesita: hacer una selección superior (reclutamiento

de personal), entrenamiento, poderosa influencia cultural, redes de cooperación, motivación, empoderamiento⁴, incentivos atractivos, flexibilidad organizacional, recortes y buenas bases de datos –no grandes presupuestos operativos- que son las claves del éxito.

III.1.2.1 Pasos para la edificación de competencias medulares:

Primero, para que la organización desarrolle alguna habilidad, aunque al inicio su ejecución sea imperfecta o ineficiente. Se debe seleccionar o contratar a personas con las habilidades o experiencia necesarias. Que puedan mejorar o extenderse en lo individual, acorde a las necesidades, y entonces, se modelan los esfuerzos y trabajo individual con el fin de generar la cooperación de grupo que crea habilidades organizacionales.

En esta relación de cooperación, se construye la experiencia, de tal forma que la organización aprende a conjuntar actividades consistentemente bien y a un costo aceptable. La habilidad comienza a traducirse en una competencia y/o en una ‘capacidad-habilidad’.

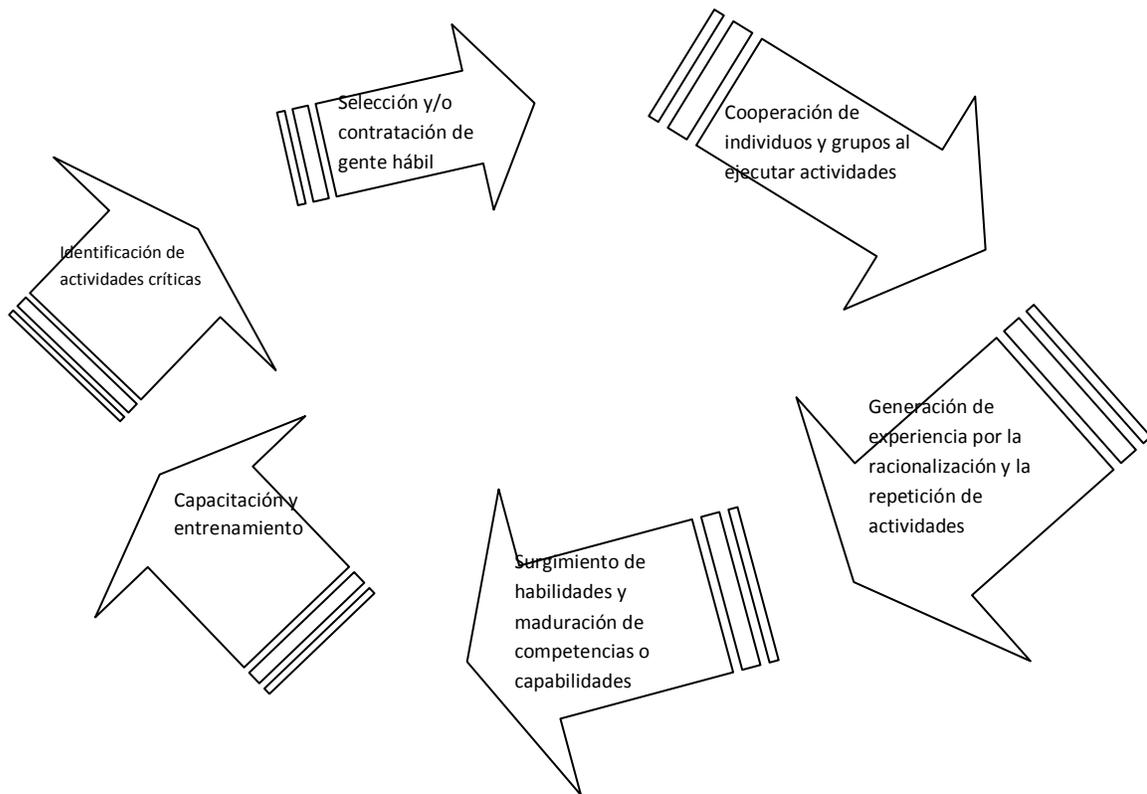
En una organización en la que se empuja la mejora (puliendo, refinando y profundizando en habilidades y *know-how*⁵) en vez de rivalizar en las actividades, la capacidad-habilidad se transforma en una competencia distintiva con el potencial de ser una ventaja competitiva.

El entrenamiento y la retención son parte importante del proceso de la implementación de estrategias de generación de competencias. La organización necesitará diferentes habilidades, acercamientos gerenciales y métodos abiertos. Por esto es que el entrenamiento se vuelve estratégicamente importante en los esfuerzos de edificar habilidades de competencias básicas. Y es una actividad clave en dónde el conocimiento técnico cambia constantemente. A veces a tal velocidad que se está en riesgo de perder la habilidad de competir a menos que gente hábil conserve conocimiento y experiencia de

⁴ Traducción del vocablo inglés: “empowerment”.

⁵Significa en español: Saber cómo. A lo largo de este trabajo se emplea el vocablo inglés, debido a su frecuente uso en nuestra lengua.

punta. Se necesitan programas de entrenamiento efectivos enfocados a conseguir nuevas habilidades, profundas capacidades-habilidades tecnológicas, edificando y usando nuevas capacidades-habilidades. No debe olvidarse que desde el inicio de la implementación, el entrenamiento debe estar presente



Fuente Elaboración propia en base a Chiavenato (2008)

Fig19 Pasos para la edificación de competencias medulares

Para identificar las actividades críticas a las que se debe poner atención, debe preguntarse cuáles son aquellas que deben ejecutarse tan bien o tan rápido que sin ellas no se podría seguir en el mercado y también cuales son las actividades de la cadena de valor, que si se hacen mal, perjudicarían tanto, que toda la estrategia se estropearía.

Es factible mejorar las fortalezas de la organización, inclusive con competidores. Mediante alianzas que permitan acortar tiempos de desarrollo y mejora en la calidad y desempeño.

En este trabajo, se toma a las herramientas de la mentoría y el *coaching* para identificar la necesidad de cada persona dependiendo de conocimientos y habilidades, actitudes (conducta y confianza) que ya se posean y entonces transmitir el conocimiento faltante para tener un buen desempeño en el puesto presente ó para desarrollarse para puestos futuros.

III.1.2.2 Mapa de competencias.

Las competencias pueden clasificarse según Chiavenato (2008), en:

1. Competencias esenciales de la organización (*core competences*). Son las competencias distintivas que toda la organización debe construir y poseer para mantener su ventaja competitiva sobre los demás
2. Competencias funcionales. Son las competencias que cada unidad organizacional debe construir y poseer para sustentar las competencias esenciales de la organización. Así cada una de las áreas de la organización debe construir las competencias propias de su especialización
3. Competencias administrativas. Son las competencias que cada gerente o ejecutivo debe construir y poseer para saber cómo administrar
4. Competencias individuales. Son las competencias que cada persona debe construir y poseer para actuar en la organización o en sus unidades.

Cuando las competencias se localizan, se representan en un mapa, se definen y se certifican, se convierten en el criterio básico para la comparación con los candidatos.

Es importante cuando se pretende construir competencias, el entender que sobre cualquier habilidad y pericia, en la realidad, y bajo ningún ambiente, la ejecución de las tareas es perfecta. Aunque muchas veces suelen esconderse, la organización debe reconocer la existencia de errores, antes de poder administrarlos. Una organización en la que parece reclamarse la infalibilidad. Se suele esconder todo, y es la antítesis de una organización inteligente.

III.1.2.3 Administración de errores y obstáculos para compartir y retener el conocimiento

Dentro de la administración de errores, se incluye la forma en que se trata con las “quejas” de clientes internos o externos a la organización. Por ejemplo, la organización que es amigable con los usuarios, identifica por nombre al miembro del personal con el que está tratando y ante alguien que promueve una queja, no se ‘pasar la culpa’ a otro con el fin de no responsabilizarse. La suposición inicial de la empresa es que ella fue quien cometió el error, no el cliente. Las decisiones dudosas siempre se toman a favor del cliente. El proceso, de principio a fin, es rápido. Si se prolonga por alguna razón, la empresa proporciona actualizaciones regulares. Cuando hay errores, estas se compensan con más que un mero reembolso o el equivalente del producto.

En las organizaciones, se debe tener la habilidad de diferenciar entre los diferentes tipos de errores; es decir, aquellos que son “errores sensatos” y los que se dan por negligencia o irresponsabilidad. Una cantidad relativamente pequeña de acciones específicas es inexcusable y grave. De manera inevitable, tendrá como consecuencia castigos severos, como el despido.

Los errores que se dan por descuido, se vuelve irresponsabilidades, cuando se trata de ocultarlos. Cuando se comete un error de buena fe, por creer que algo era de una forma y no era así, quizá el error sea de la organización, por no contar con la claridad necesaria para ese tema. Un director experimentado (Hugh Collum, vicepresidente ejecutivo, *SmithKline Beecham*, en una conferencia de directores de finanzas de BCAB, 1998), al final de su carrera dijo: “la dirección de una empresa multinacional moderna es la asunción de riesgos considerados y la administración de riesgos profesionales. A fin de sintetizar el aprendizaje corporativo a partir de los errores individuales, vale la pena realizar una revisión anual del tipo de errores que ocurrieron: enfatizar que no se trata de una cacería de brujas, sino de una genuina oportunidad de aprendizaje. Si el mismo tipo de errores surge varias veces durante el año, es posible que eso marque la necesidad de actualizar la capacitación, de una comunicación mas clara, o de redactar un nuevo procedimiento.

Es de utilidad, a fin de suavizar el manejo de errores, el dar a conocer reglas y lineamientos. Aquí hay que aclara la diferencia entre cada una de ellas:

- Políticas: Regulaciones que es preciso seguir (por ejemplo, como manejar los despidos).

- Lineamientos: Dos o tres formas posibles de manejar una situación, cada una de las cuales ha demostrado, por experiencia ser práctica. El enfoque alterno es considerar a los empleados como personas razonables. Requieren claridad, pero no que se les diga con todo detalle que hacer cada cosa. A veces lo decepcionarán, pero en la medida que existan salvaguardas contra riesgos verdaderamente graves, se trata de un corolario aceptable para un enorme potencial en creatividad, compromiso y energía que las personas pueden aportar a su trabajo cuando se sienten valoradas.

Como parte de esto hay que considerar el definir también los límites de autoridad: pues es un paso en el proceso de eliminar la cultura de culpa. (Puede revisar la sección II.2 Sobre los Tipos de Cultura para más información). Si no se da a los empleados claridad suficiente en esta cuestión, actuarán en forma tentativa, no desearán abusar de su suerte y, por lo tanto, referirán muchas decisiones hacia arriba; o bien tomarán riesgos y se expondrán a ser controlados.

Un método sencillo para definir los límites de autoridad lo desarrolló *BICC*, la empresa de cables. A lo largo de los años ha sido ligeramente adaptado, pero ha sobrevivido muy bien y funciona como sigue: 1) el gerente habla con sus subordinados directos y enumera las decisiones que aparecen de manera normal en su trabajo: no las que surgen una sola vez, sino las cuestiones frecuentes. Frente a cada decisión, se coloca una marca en una de las tres columnas posibles: recomendar, actuar o delegar. “recomendar” significa que se espera que la persona recomiende al gerente lo que debe hacerse; “actuar” denota que la persona emprenda acciones sin requerir aprobación; “delegar” quiere decir que la decisión debe tomarse en el nivel inferior a aquel en el que hoy en día se toma.

La intención no es simplemente dar pautas y límites, sino que ha de acotarse las acciones normales que se desempeñan en las organizaciones, con el fin de empoderar a los miembros de esta.

Si no existe ánimo para compartir y comunicar la información, la organización se la pasará reinventando la rueda. Esto es criminal, pues el tiempo es muy costoso. Puede evitarse si la responsabilidad del aprendizaje se integra a la descripción de puesto y el

paquete de compensación de todos los empleados. Las organizaciones esperan que sus empleados sean responsables en el uso de recursos como el dinero, los materiales y el tiempo. Si una empresa desea dejar de reinventar la rueda, y aprovechar mas sus recursos limitados, deberá “poner su dinero en donde pone sus palabras” y remunerar a aquellos empleados que toman en serio la responsabilidad.

Con el fin de transmitir el conocimiento e información, todas las organizaciones cuentan con un sistema extra oficial de comunicación, compuesto por chimes y rumores, pero hay que tener cuidado con ella, pues tiene la capacidad de tomar la mitad de los hechos e incorporarles un sesgo siniestro. Pero suele tomarse una posición diferente cuando se trata de compartir conocimientos precisos y útiles para equipos de trabajo, departamentos o unidades de negocios. Aquí surgen varios problemas frecuentes:

- El grupo A no tiene conocimiento actualizado de lo que el grupo B hace, y por eso no puede trabajar
- El grupo A no valora al grupo B y por eso no le da retroalimentación oportuna ni completa
- El grupo A no confía en el grupo B
- El grupo A cree que el conocimiento es suyo y no lo comparte con prontitud al grupo B
- El grupo A está dispuesto a compartir, pero el grupo B no ve el valor, importancia o significado de lo que le están transmitiendo.

Existen formas en que es posible superar la renuencia a compartir el conocimiento. Por ejemplo, mediante la tecnología, la confianza y la recompensa.

Por si solo, esperar que la tecnología actúe para romper las barreras, no es suficiente. La confianza se genera gradualmente. Y un sistema de compensaciones ayuda a superar la resistencia a comunicar los conocimientos. Aquí es dónde los mentores son respetados, pues son la personificación de la comunicación de los conocimientos. Su recompensa suele ser el respeto de sus compañeros.

Al hacer que los participantes comuniquen entre ellos lo que están aprendiendo y propongan cosas para la organización. El facilitador dirige y observa que el proceso se

efectuó. El aprendizaje individual incluye conocimiento creciente de un tema, de otros miembros del equipo, mejores relaciones, nuevas habilidades, aumento de conciencia de las prácticas de la empresa, aumento en la velocidad y comprensión como de lectura. El aprendizaje organizacional incluye: potenciar en el desarrollo y promoción de los miembros, eficacia del líder, mejores métodos para aumentar la eficacia, escala realistas, mejor selección de miembros, asignación eficaz de presupuestos

Los implementadores de estrategias que buscan desarrollar competencias, no pueden esperar que una vez que se expongan las competencias medulares en un lugar, estas funciones sin más. Pues esta actividad es un camino en construcción, con cambios constantes que se ensanchan, profundizan o modifican en respuesta a los cambios constantes del mercado de la industria a la que pertenece. Pero es una tarea que vale la pena perseguir. Las competencias medulares que finamente se afilan y constantemente se usan y alimentan; pese a las circunstancias; pueden proporcionar una gran ventaja de ejecución. Hay que tomar en cuenta que las competencias medulares distintivas y las ‘capacidades-habilidades’ organizacionales, aunque no son fáciles de duplicar por los rivales nunca son eternas. La clave para una correcta estrategia de implementación que desarrollan competencias, requiere de constante atención en la edificación de habilidades y capacidades internas estratégicamente relevantes.

Dependiendo del ambiente, del tipo de valores que se consideran importantes y del estilo de administración que se considere aceptable, se dará el tipo de “guía” a los trabajadores. Según Cardona (2002), la combinación de ambiente, valores y liderazgo puede resumirse en los siguientes esquemas:



Fuente Cardona (2002)

Fig20 Círculo de Talento

Cuando en el ambiente prevalece la imputación de culpabilidades, el personal tiende a desarrollar una motivación muy fuerte del ambiente, procurando cumplir simplemente lo

que le piden. En este caso el esquema cambia a:



Fuente Cardona (2002)

Fig21 Círculo de Talento Dependiente

El tipo de empleado que se tiene resulta, no depende del mismo empleado, sino de la forma en que la dirección se ejerce, pues según como piensan los administradores, así tratan a sus trabajadores

Por ejemplo, cuando esta dirección se hace por objetivos, el ambiente es competitivo, y no hay integración de equipos, pues se pretende con frecuencia, el conseguir los objetivos pase lo que pase



Fuente Cardona (2002)

Fig22 Círculo del Talento Independiente

Estos ambientes son populares, pero no óptimos a la larga para la compañía, pues no generan lealtad, ni tampoco la conservación del conocimiento, ni de habilidades, lo que contribuye a que con la rotación del personal, la organización deba reinventar y reinventar sus habilidades medulares, en lugar de fortalecerlas. Por lo tanto deberían ajustarse poco a poco si se pretende usar de forma consistente la mentoría.

Cuando la evaluación constante se encamina, no a evaluar el pasado, sino a diagnosticar las áreas de mejora, se desarrolla para el futuro. Se centra en los ‘para qué’ del sistema, tiende a liberar el talento en la medida en que se trata a las personas mas de acuerdo a lo que son

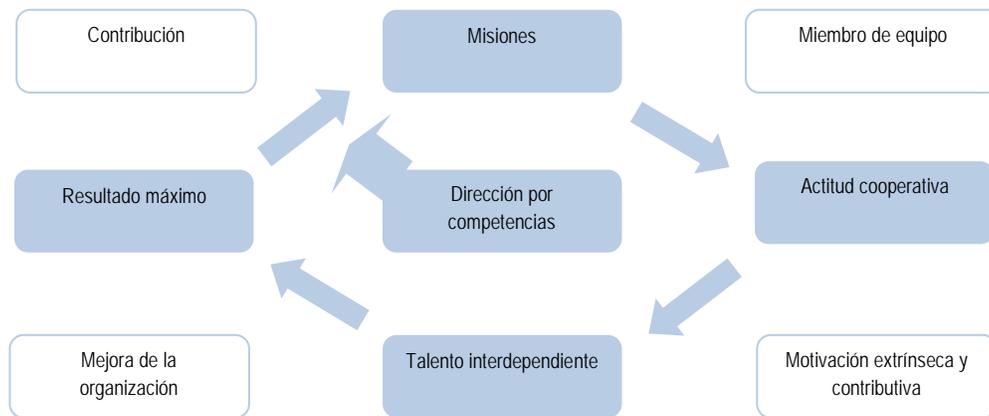


Fig23 Círculo del Talento Interdependiente
Fuente Cardona (2002)

En este último modelo, se pretende empoderar a las personas, para que se tomen las decisiones en el menor nivel jerárquico posible. Con esto, se valora lo que contribuye cada persona a la misión de la empresa, según sus posibilidades, y a su vez, la empresa apoya a la gente para que sea cada vez más capaz. Quizá usando la mentoría para transmitir el conocimiento. Permitiendo que los empleados se responsabilicen y lleven la iniciativa de su trabajo, se mejora la moral en formas que ni seminarios, ni pláticas o libros, pueden hacer.

Todo este aprendizaje debe procurarse que tienda a ser en base a experiencias. Pues según encuestas encabezadas por Rodas Carrillo para Amauta Internacional (1977):

“... en el aprendizaje en base a experiencias, quién aprende, parte de la acción misma, observando y evaluando los efectos de ella, que finalmente, luego de la reflexión y entendimiento de los principios generales, lo llevan a una aplicación real de lo aprendido en nuevas situaciones.

Una persona aprende el 20% de lo que ve, el 20% de lo que oye, el 40% de lo que ve y oye simultáneamente y el 80% de lo que vive o descubre por sí misma (National Training Laboratories, 1977).”

Obviamente debe buscarse un equilibrio, pues un aprendizaje basado exclusivamente en experiencias y carente de un marco teórico que le dé una explicación racional lógica, tiende a olvidarse.

Es de señalar que las personas con frecuencia no saben lo que no saben. Pero cuando tienen la oportunidad de relacionarse con alguien que sabe del entorno y tiene habilidades desarrolladas en un sentido más amplio a las suyas; entonces puede recibir la ayuda que necesita desde una perspectiva privilegiada. A partir de la visión y experiencia de un mentor.

Todo este entrenamiento beneficia no solo al individuo, pues su nivel de empleabilidad se conserva alto, sino también a la organización. Y los resultados pueden ser medibles con el aumento en la productividad que se da cuando un trabajador atendido, entrenado y capacitado, esta tan motivado, como para tener un mejor desempeño en el ejercicio de sus actividades individuales diarias, afectando en los grupos de trabajo con los que colabora. Este es un incentivo mucho más poderoso por sus efectos a largo plazo, que las prácticas comunes para incentivos en las empresas (SHRM and WSJ.com/Careers, 2008). Córdoba et al hicieron un estudio sobre el modelaje conductual que puede verse en el anexo, sobre los diferentes aspectos a considerar para evaluar que el aprendizaje se ha convertido en un conocimiento práctico útil para la organización y el individuo.

También hay que tener cuidado con algunas barreras que De Long (2004) identifica contra la retención del conocimiento:

- La pérdida de conocimiento suele estar oculta. Pues se le desconoce y no se le atiende.
- Los líderes no saben donde es vulnerable la organización. Y no hace planes para fortalecerla.
- Nadie se hace responsable de la pérdida del conocimiento. Y por eso éste se mina hasta que se enfrenta una situación en dónde se le necesita, dándose cuenta de que ya no se le tiene.
- No se refuerzan actividades para compartir conocimiento. Sin mencionar que a veces la misma cultura lo socaba sin notarlo.

- Los administradores deben hacer más que solo capturar conocimiento. Deben promoverlo, difundirlo, cultivarlo y enriquecerlo.

Puntos relevantes

- El conocimiento por sí mismo, existente en una organización no garantiza la buena ejecución de actividades y rutinas de trabajo en el presente y futuro
- Para que una organización se beneficie de forma consistente y a través del tiempo del aprendizaje de las personas, miembros suyos, y de las experiencias buenas y malas que en la operación van ocurriendo todos los días; debe transformarse de conocimiento tácito a explícito, a fin de poder documentarse, registrarse y llevarlo hasta convertirlo en una capacidad medular que se difunda y esté accesible por toda la organización.
- El conocimiento explícito difundido en la organización, es la base para desarrollar “mejores prácticas” en la operación y el fundamento para el capital intelectual
- En todas las áreas funcionales de la organización existe el potencial de desarrollar competencias ó habilidades clave para las tareas que conforman cada puesto de trabajo y cada proceso.
- Al combinarse actitud, habilidad y el conocimiento, dentro del clima adecuado, en diferentes individuos dentro de procesos identificados como críticos, se puede obtener verdadero talento, o habilidades medulares que soporten la permanencia y el crecimiento de las organizaciones.
- A fin de *entrelazar a los individuos* poseedores del conocimiento crítico con el resto de la organización, la mentoría a largo plazo, y el coaching ‘para aspectos específicos, son modelos de transferencia que más adelante se considerarán.

En el capítulo siguiente se muestran aspectos teóricos de la mentoría y el coaching como herramienta para la transmisión del conocimiento.

CAPITULO IV INVESTIGACION TEÓRICA SOBRE, MENTORÍA Y COACHING.

IV.1.1 Introducción

Existen diferentes modelos mediante los cuales se pretende desarrollar a las organizaciones y sus elementos.

Chiavenato (2008) escribe que cualquier modelo de formación, capacitación, educación, entrenamiento o desarrollo debe garantizar la posibilidad de realizar todo aquello que el hombre puede ser en razón de sus propios potenciales, ya sean innatos o adquiridos.

Desarrollar a las personas no significa únicamente proporcionarles información para que aprendan nuevos conocimientos, habilidades y destrezas y, así, sean más eficientes en lo que hacen. Significa, sobre todo, brindarles la información básica para que aprendan nuevas actitudes, soluciones, ideas y conceptos y para que modifiquen sus hábitos y comportamientos y sean más eficaces en lo que hacen. Formar es mucho más que solo informar, toda vez que representan un enriquecimiento de la personalidad humana, y las organizaciones empiezan a darse cuenta de ello

En un enfoque moderno, el desarrollo de las personas se ajusta a:

- Un modelo planificado (capacitar como parte de la cultura)
- Un esquema intencional (capacitar a todas las personas)
- Una actitud proactiva (anticipación de las necesidades)
- Una visión de largo plazo (que mira a futuro)
- Con base en el consenso (las personas son consultadas y participan)
- A una condición de inestabilidad y cambio (todo cambia para mejorar)
- De innovación y creatividad (para construir un futuro mejor)



Fuente Chiavenato (2008)

Fig24 Estratos del desarrollo.

La habilidad de traducir la experiencia acumulada de trabajadores reconocidos como expertos en aspectos técnicos vitales, junto con el fortalecimiento de relaciones efectivas que fortalezcan la sinergia de grupos de trabajo, podría significar que el conocimiento dirija la rentabilidad de las compañías al traducirse en cambios significativos.

La capacitación además de ocuparse de la información, las habilidades, las actitudes y los conceptos, ahora también se orienta al desarrollo de competencias. Se diseña con el objeto de proporcionar las aptitudes, el conocimiento y las habilidades que las personas necesitan en sus puestos actuales

Toda esta teoría del conocimiento como valor intangible fue trabajado por Paul Strassmann; él (quien registró el slogan “management value added”); declara que el aumento del conocimiento aumenta la eficiencia, el valor total de los productos o servicios que una compañía puede producir.

En este punto surge la pregunta de ¿cómo transmitir este conocimiento, hasta traducirlo y asimilarlo en las organizaciones?

Chiavenato (2008) enlista los métodos para el desarrollo de personas:

En el puesto actual:

- a) Rotación de puestos
- b) Puestos de asesoría
- c) Aprendizaje práctico
- d) Asignación de comisiones
- e) Participación en cursos y seminarios externos
- f) Ejercicios de simulación
- g) Capacitación fuera de la empresa
- h) Estudio de casos
- i) Juegos de empresas
- j) Centros internos de desarrollo o *in house development*
- k) *Coaching*

Fuera del puesto:

- a) Tutoría (ayuda de parte de una persona bien posicionada en la organización que guía y orienta en la carrera de otro)
- b) Asesoría (se presenta cuando surge algún problema de desempeño)

Para orientar a los colaboradores en el desarrollo de su carrera, existen diferentes herramientas, algunas son:

- a) Centros de evaluación
- b) Pruebas psicológicas
- c) Evaluación del desempeño
- d) Proyección de las promociones
- e) Planificación de la sucesión
- f) Asesoría individual
- g) Servicios de información para los colaboradores
- h) Sistemas de información sobre las oportunidades vacantes
- i) Inventarios de habilidades o banco de talentos, son un banco de datos de las habilidades, las competencias y los conocimientos de los empleados, el cual se utiliza para hacer mapas de los talentos disponibles en el interior de la organización, para tener una idea de la capacitación y desarrollo que necesita la fuerza de trabajo y para identificar a los talentos existentes.
- j) Los mapas de carreras
- k) Centro de recursos para la carrera

También es necesario el desarrollo profesional por cuenta propia para preservar la empleabilidad personal, para esto es importante tener en cuenta:

- Utilizar criterios adecuados para una autoevaluación permanente
- Estar siempre atento para identificar oportunidades en la empresa y fuera de ella
- Establecer los objetivos de su carrera, definiendo un plan

En este trabajo se propone el empleo de la mentoría y el *coaching* como herramientas útiles no solo para desarrollar a los individuos, sino para el desarrollo y la conservación de las organizaciones.

La mentoría efectiva reconoce que:

Mentoría + Reproducción = Legado

La inversión del tiempo al cultivar la vida de otros puede pagar dividendos que duren décadas y hasta siglos. De allí su trascendencia.

Una de las razones por las que se reciben dividendos al considerar el entrenamiento de forma universal en las organizaciones, es porque las reacciones y actitudes mismas de los empleados cambia, haciéndolos más eficientes, al saberse valorados y considerados. Según encuestas realizadas por la Sociedad de Administración de Recursos Humanos (SHRM por sus siglas en inglés) y *WSJ.com/Careers Report, Critical Skills Needs and Resources for the Changing Workforce* hasta el 64% de aquellos que recibieron entrenamientos significativo dijeron estar motivados en el presente o haberlo estado en el pasado, haciéndolos mas efectivos en su rendimiento laboral.

Como resultado de estas mismas encuestas, se dedujo que para edificar una organización, es necesario considerar tres acciones:

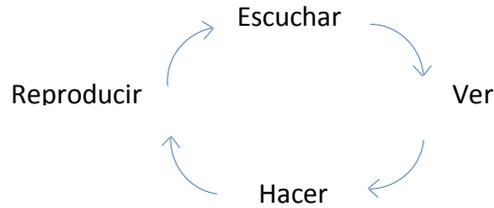
1. Seleccionar personas hábiles para posiciones clave
2. Tener la certeza de que la organización tiene las habilidades, competencias medulares, talentos administrativos, *know-how* técnico, capacidades competitivas y la fortaleza de recursos.
3. Analizar los procesos de negocio organizacionales, las actividades de la cadena de valor, la toma de decisiones en forma que llevan al éxito de la ejecución de estratégicas.

Es importante decidir un grupo de personas clave, en el que se mezclen antecedentes, experiencias, conocimiento, valores, creencias, estilos de administración y personalidades, que refuercen y contribuyan a la ejecución exitosa de las estrategias. Debe ensancharse tanto como sea posible.

Una vez juntos el grupo compatible de administradores que posean un amplio conjunto de habilidades harán que las cosas pasen. Con la química necesaria y el talento base necesario y apropiado para la estrategia elegida.

Las organizaciones deben tener y hacer conscientemente el esfuerzo para contratar y retener a los mejores y más brillantes talentos que puedan hallar –para tener un cuadro de personas con fuertes habilidades técnicas en su negocio-.

De forma breve el ciclo para emular basado en la mentoría es el siguiente:



Fuente Stoddard (2003)
Fig25 Ciclo de emulación según la mentoría

Como puede verse, el ciclo de la figura anterior requiere acciones cotidianas usadas en el aprendizaje de cualquier actividad, solo que en la mentoría y el coaching el resultado en la persona es pretendido, razonado y fomentado.

Para Orland (2008), esta relación experto-novato se puede dar en las siguientes formas:

	Persona excluida		
	Manipulador	Conferencista	
Enfoque en la persona	Mentor	Coach	Enfoque en tareas
	Persona involucrada		

Fuente Orland (2008)
Fig26 Tipos de relación experto-novato

En la figura anterior, el “jefe” o “administrador” podría ser manipulador cuando aparentemente se enfoca en la persona, pero la persona entrenada o novata es excluida de la toma de decisiones que involucran su formación y crecimiento. O se porta como un “conferencista”, cuando se enfocan las decisiones en la ejecución de las tareas, y la persona sigue sin ser tomada en cuenta.

Es hasta que se involucra al novato, cuando se emplea mentoría si lo que interesa es el crecimiento de la persona, o *coaching*, cuando lo que importa es entrenar solo para ejecutar una tarea o función específica.

Estos enfoques son compartidos por diferentes autores, como podrá verse en la tabla 22 con definiciones de *coaching* y mentoría.

Hay una tendencia en autores de Europa, Australasia, Canadá y Sudáfrica, donde se dice que la mentoría se “enfoca en patrocinar al novato” (Clutterbuck, 2002), o lo que Chiavenato llama “tutoría” (2008).

La mentoría (Luecke 2004) proporciona un canal para transferir conocimiento tácito de una generación de empleados a otra, o de algunos altamente experimentados hacia otros menos

Mediante la mentoría también se pretende cubrir la ignorancia de las reglas no escritas de cómo se hacen las cosas en la compañía; carencia por la que con frecuencia muchos fracasan en progresar dentro de las organizaciones.

La mentoría, tal y como Murray (2001) lo aclara, no sustituye otros esfuerzos de las organizaciones por brindar entrenamiento. Sino que debe ser componente de un sistema integral para el desarrollo de las personas (y en consecuencia de las organizaciones). Para una efectividad sostenida, la mentoría debe integrarse con cuidado con otros componentes de dicho sistema: programas de entrenamiento, mediciones de desempeño, reclutamiento. Cuando los gerentes y supervisores tienen habilidades y fortaleza para asistir a sus asociados con la planeación de su carrera, el desarrollo de habilidades y crecimiento, la necesidad del proceso de mentoría disminuye (y da lugar al uso de otras herramientas).

IV.1.2 Definición

No existe una definición única de lo que es y lo que implica la mentoría. A continuación se muestra, mediante diferentes autores, cómo según la zona geográfica a la que pertenezca el autor, (persona u organización), existen tendencias de los aspectos que consideran.

Tabla24 Definición de Mentoría

AUTOR	AÑO	DEFINICION	ENFASIS
Allen	1998	"Es la ayuda que una persona proporciona a otra para que progrese en su conocimiento, su trabajo o su pensamiento"	Ayuda para el progreso general
Council of Graduate Schools of Michigan University	1999	"Es una relación formal e intencionada, entre una persona con mucha experiencia y habilidades en un área o ámbito determinado, y a una persona novata en dicha área o ámbito, a través del cual se desarrollan procesos de orientación y guía".	Formal e intencionada. Proceso de ayuda y guía.
Carr	1999	"Es ayudar a aprender algo que no se hubiera aprendido, o que se hubiera aprendido más lentamente o con mayor dificultad, de haber tenido que hacerlo por propia cuenta"	Ayuda en el aprendizaje. Agiliza
Faure	1999	"Es una relación a largo plazo que cubre las necesidades de desarrollo; ayuda a conseguir el máximo potencial y beneficia a todas las partes (mentor, mentorizado y organización)"	Responde a necesidades Beneficia a todas las partes Largo plazo
Starceвич y Friend	1999	"La mentorización es un proceso de construcción y beneficio mutuo (entre los miembros implicados en dicho proceso), para ayudar a desarrollar los conocimientos y conductas del nuevo alumnado, profesorado o trabajador, por parte de un alumno de curso avanzado, o de un profesor/ trabajador más experimentado"	Proceso constructivo Desarrollo de conocimientos y conductas
Fletche	2000	"Es una relación de uno a uno, que proporciona guía y apoyo a un tutelado al que le facilita una época de transición en su vida. No es sinónimo de clonar, porque significa desarrollar virtudes individuales para maximizar su potencial personal y profesional".	Ayuda en periodos de transición. No es clonar. Desarrollo uno a uno
Parsloe	1999	"Su propósito es apoyar y alentar a la gente en la mejora de su propio aprendizaje para maximizar su potencial, desarrollar sus habilidades, mejorar sus actuaciones para convertirse en la persona que quieren llegar a ser"	Mejora del aprendizaje Desarrollo del potencial.
Soler	2003	"La estrategia de la mentoría es un proceso por el cual una persona con más experiencia (el mentor) enseña, aconseja, guía y ayuda a otra (el tutelado) en su desarrollo personal y profesional, invirtiendo tiempo, energía y conocimientos"	Desarrollo en general Guía y ayuda
Chip R Bell citado por Ibarra	2004	Oferta de consejo, información o guía dado por una persona con experiencia útil para el desarrollo y crecimiento profesional de otro	Desarrollo
Proyecto Knowledge Sharing	2005	"Proceso de ayuda al aprendizaje con distintas variantes y modelos de desarrollo" (natural, intencionada, de tránsito, etc.).	Proceso de ayuda y guía ante el aprendizaje y el desarrollo
Cohen & Galbraith	1995	La mentoría es un proceso interactivo de uno-a-uno en el que se desarrolla el aprendizaje Dirigido basado en la premisa de que los participantes tendrán un contacto razonablemente frecuente y tiempo suficiente para su interacción."Es un intento deliberado de contrarrestar el desperdicio de recursos humanos en nuestra sociedad, una pérdida trágica de talento y realización, tanto a nivel personal como nacional"	Formación del capital humano
Valverde et al.	2004	Proceso no solo informativo, sino que se trata de un proceso constructivo en pos de la optimización del aprendizaje y desarrollo máximo del potencial humano	Desarrollo del Potencial Humano

Fuentes varias

Por otro lado el *Coaching* proviene del verbo inglés *coach* ("entrenar"). Aquí el proceso comienza con la premisa de que el *coach* es quien cuenta con la mayor y mejor información para resolver las situaciones específicas a las que se debe enfrentar; el *coach* no enseña, sino que ayuda al aprendiz a lograr un aprendizaje de sí mismo.

El *coaching* requiere de cinco pasos básicos según la CGIAR's:

Tabla25 Principios básicos del coaching

	PRINCIPIOS BASICOS NECESARIOS EN EL COACHING
Observación	Nuevos puntos de vista, análisis de paradigmas, creencias y conductas
Toma de conciencia	Reflexión sobre el poder de elección y sus consecuencias
Determinación de objetivos	Definir qué quiere lograrse
Actuación	Usando la información recopilada, el aprendiz debe aplicarla generando un cambio consistente
Medición	Comprobación del avance en los objetivos planteados y de ser necesario su reajuste

Fuente CGIAR's

Para Stoddard (2003) el *coaching* típicamente es conducir habilidades, a corto término con enfoque en el comportamiento, mientras que la mentoría se orienta en relaciones, tiene una visión a largo plazo, suele ser holístico, o sea es amplio y considera facetas, el todo de las personas, no solo una pequeña parte de su vida. De hecho, una dimensión de *coaching* puede ser incluido en la relación de mentoría para considerar áreas específicas de necesidades o preocupaciones.

En la mentoría tanto el mentor como el mentorizado reciben entrenamiento sobre cómo conducirse para maximizar los resultados a partir de la relación de mentoría. Involucra ayudar a otros para descubrir y perseguir sus pasiones, reconocer y tratar con inquietudes, según sus prioridades.

Un mentor es una persona con experiencia que da retroalimentación valiosa respecto de sus ideas y aconseja en cuanto al desarrollo profesional, y además es un enorme respaldo en los momentos en que se duda de la capacidad propia. (Bown & Brady, 2002).

Según Megginson (et al 2006), la mentoría es vista como una línea que usa una persona para ayudar a otra a hacer transiciones significativas en conocimiento, trabajo o pensamiento.

En las organizaciones su uso está destinando para promover una cultura de aprendizaje, donde los líderes y administradores esperan, como parte de su función, el coachear a su propio *staff*, por lo que deberían aprender habilidades de soporte (coach) para que poder entrenar a otros.

Cuando la mentoría se enfoca solamente en los resultados. Inevitablemente olvidamos que el enfoque central de la mentoría involucra personas. Un mentor enseña principios que él descubrió mediante la experiencia, mostrando cómo podría relacionarse y tratar con lo que agobia en el presente al mentorizado.

El enfoque del coach es instruir y el del entrenando escuchar y obedecer. El coaching es mas directivo que consultivo, con un experto (instructor) que enseña al entrenando (pupilo) sobre una actividad o evento en particular. El coaching es valorable, necesitado y necesario, pero no consultivo (questia.com/5002520332).

Peter Senge en la Quinta Disciplina (1999) dice que: la gente aprende lo que necesita, no lo que alguien más piensa que necesita. Por esto es que se debe valorar con cuidado el contenido de los programas de capacitación

En la mentoría se necesita pasión por las personas, pues los mentorizados tienen hambre y necesidad de ayuda. Quieren aprender. Buscan y preguntan.

El mentor puede inspirar, encomiar, hacer que surjan preguntas, y facilitar el aprendizaje, pero no puede cambiar a las personas.

Cuando el mentor demuestra una habilidad relacionada con lo que el mentorizado busca, se crea un ambiente seguro de apertura y honestidad.

Esto es particularmente importante en la gente que inicia su carrera. Necesita construir confianza, credibilidad y competencia. O sea, la mentoría que solo da instrucciones no es suficiente, los protegidos necesitan sentirse conectados a sus mentores.

En el libro *The Soul at Work* Roger Lewin y Blrute Regine (1999) dicen: “un trabajo profundo desarrolla cuidado y relaciones que conectan en términos de su trabajo, o sea, reflexionar en lo que haces y porque lo estás haciendo... Cuando te conectas con tu pasión, el trabajo se vuelve amor. (...) Cualquier carrera que es una pesadilla se debe buscar que se convierta en una oportunidad de ensueño”.

La gente puede florecer cuando se les da la oportunidad de alimentar sus fortalezas y cumplir sus pasiones.

Stoddard, (2003) recomienda tomar en cuenta los siguientes principios en el proceso de mentoría:

- “Sin prisas”. La mentoría es un proceso que requiere perseverancia, no importa cuánto tiempo se lleve. La mentoría sobrevivirá según sus propios meritos.
- Perseverancia-paciencia. Paciencia para esperar que el mentorizado crezca y aplique las sugerencias iniciales antes de darle soluciones.
- Perseverancia-persistencia. Persistencia es el fomentar y reprobar constructivamente a su mentorizado en asuntos que toman largo tiempo.
- Perseverancia-tiempo. Tiempo tanto para reunirse, como para estar disponible.

Complementando, Duff (1999) resume lo que no es el *coaching*:

El coaching no es terapia. No trabaja con asuntos del pasado, sino con cosas del presente y futuro. Ayuda a hacer realidad el conjunto de metas personales y profesionales que se tienen en la vida.

IV.1.3 Proceso de mentoría

Los procesos de mentorización dentro de la organización suponen un proceso de retroalimentación continuo en el que se encuentran implicados y beneficiados todos los agentes del proceso, tanto individuales (mentores, aprendices y tutores), como institucionales (la propia organización).

Por un lado, los mentores afianzan sus competencias de acción profesional (toma de decisiones, liderazgo, planificación y gestión de grupos, comunicación, etc.) a la vez se consolida su compromiso con la organización y los agentes que participan en la misma (mentores y mentorizados). Los mentorizados, no solo encuentran un canal óptimo de acercamiento a todo el entramado cultural de la organización, sino que además, hace frente a las necesidades habituales que surgen al embarcarse en la empresa, potencian al máximo su desarrollo. Los capacitadores pueden apoyarse en los mentores para lograr una optimización de su labor. Por último a nivel organizacional ya que se potencializan las relaciones entre los trabajadores a nivel formativo, contribuye a hacer de la orientación un elemento eficaz en la mejora de la calidad institucional.

Los agentes implicados:

Los agentes implicados en todo proceso de mentorización dependerán del modelo base de intervención del que se parta. Básicamente señalan tres agentes: mentor, el mentorizado, y el tutor (Alred, Garvey y Smith, 1999; Margo Murray, 2001; Miller 2002; Klasen y Clutterburk,2002; Walker, 2002; Soler, 2003):

IV.1.3.1 Características comunes del mentor (Stoddard; 2003)

El mentor es una persona con amplios antecedentes de conocimientos y experiencias, que le sitúa como una persona idónea para ayudar a otra que carece de dicho antecedente en su proceso de desarrollo o superación de necesidades.

Cook (1999) define al coach como alguien que debe ser un resolvidor de problemas, entrenador, maestro, mentor y corrector. Cuya meta siempre es ayudar al mentorizado a conseguir su desempeño más alto.

En general, el mentor se va moldeando a lo largo de su experiencia de vida.

Entre las competencias básicas que ha de poseer el mentor, nos encontramos:

- Compromiso
- Quiere saber y ayudar: La intención no solo cuenta, es necesaria una buena formación.

- Capacidad de ayudar, orientar y asesorar.
- Disponer de buenas habilidades personales: para la comunicación, la empatía, la confianza, la escucha, la solución de problemas, la toma de decisiones, para compartir.
- Poseer una base de conocimientos generales y particulares actualizada, relacionada con las carencias del mentorizado.
- Ser buen ejemplo de los valores/cualidades propias de la organización donde se desarrolla el proceso.
- Compasión. Pues solo entonces el mentorizado tiene libertad para llevarle a su mentor sus inquietudes más profundas.
- Predisposición de aprendizaje mutuo y continuo,
- Disponer de un buen antecedente de experiencias (tanto positivas como negativas). Si no modelamos lo que enseñamos a otros, no podemos enseñar conocimiento, sino solo teoría.
- Los mentores más efectivos tienen un alto grado de inteligencia emocional.
- Resulta muy positivo que el mentor haya participado en procesos de mentorización en el papel de mentorizado.
- Poseer competencias propias de la mentoría natural. A pesar de lo vital de la formación previa del mentor, este debe contar con ciertas aptitudes personales previas.
- Intentar ser neutral en sus aportaciones.
- Hacer preguntas abiertas y escuchar cuidadosamente para dar respuestas apropiadas.
- Propiciar la acción reflexiva en lugar de dar soluciones para todo.
- Ha de ser preparado para abrirse hacia el mismo y hacia los demás.

- Activar continuamente el proceso de mentorización: retroalimentación positiva.

Luecke (2004) además añade que un mentor debe

- Ser orientado a la carrera, o sea quien busca satisfacción y logro en su crecimiento en el lugar de trabajo. Esto ayudará a que tome la mentoría con seriedad
- Alguien con cierto nivel de conciencia con respecto a lo que ha aprendido para progresar. También debe tener conciencia de sus fortalezas y debilidades a fin de poder prever avance continuo y crecimiento personal.
- Experiencia en el negocio a un nivel alto y sólidamente interconectado
- Habilidades interpersonales excelentes (puede trabajar con gentes con egos crecidos sin temor a tocar temas escabrosos)
- Integridad personal
- Ansioso por enseñar. Enseñar nuevas cosas al mentorizado: habilidades, experiencia en el trabajo, presentarle a personas y exponerlo ante nuevas posibilidades, etc.
- Ambicioso. Debe tener hambre por mejorar y por tomar mayor responsabilidad.
- Entendido de cómo un mentorizado podría aprender mejor (ver anexo Teorías sobre el aprendizaje y Modelaje Conductual).
- Franqueza (para poder confrontar aún a ejecutivos con observaciones objetivas)
- Evitar el “Síndrome Svengali”, o de intromisión excesiva en la vida de los mentorizados

Stoddard agrega (2003) sobre un *coach* como una persona que:

- Planea el desarrollo de alguien
- Revisa el plan de desarrollo anualmente
- Da instrucciones en el trabajo

- Corrige errores cuando ocurren
- Considera las oportunidades de rotación laboral
- Da tiempo para actividades para desarrollar
- Desarrolla candidatos para reemplazos
- Identifica necesidades para el desarrollo de personas
- Trabaja con los recursos del desarrollo de otros
- Coloca recursos formales e informales
- Planea rutas para el crecimiento de la carrera
- Identifica promociones potenciales

Cook (1999) además añade que un *coach* debe:

- Dar apoyo (En especial cuando el mentorizado comete errores o teniendo alguna crisis que interfiere con su trabajo)
- Ser enfocado. (Tiene comunicación específica y enfocada)
- Ser orientado a metas. (No solo explica el qué hacer, sino el porqué hacerlo)
- Ser conocedor
- Ser observador
- Ser respetuoso
- Ser paciente. (La paciencia o es una virtud, sino una habilidad para sobrevivir en el lugar de trabajo)
- Ser claro
- Ser asertivo (Busque resultados manteniendo una presencia fuerte)

Luecke (2004) citando de Don Grayson y Kerry Laeson seis fallas comunes en las que se caen con frecuencia:

- Fallas al compromiso
- Tener expectativas irreales
- Estar a la defensiva
- Jugar un rol pasivo
- Desempeñar un papel en el que no se salga de su zona de seguridad
- Fallar en involucrar a otros

Algunos de los beneficios que obtiene el mentor son (www.mentorienlaeducacion):

- Desarrollo de nuevas habilidades que, frecuentemente pueden ser transferidas a otras áreas de trabajo y de la vida, pero que sobre todo contribuyen al desarrollo personal.
- Desarrollo de un sentimiento de autoestima y satisfacción personal.
- Desarrollo de más energías y revitalización o renovación profesional
- Acceso a nuevas ideas y tendencias
- Una perspectiva de su organización o comunidad mas compleja
- Beneficios para su desarrollo profesional: desarrollo de competencias en acción.

Butcher (2008) aún añade:

- Oportunidad de practicar y desarrollar habilidades gerenciales
- Enriquecimiento del empleo y construcción de redes
- Conseguir aliados ayudando a promover el beneficio de la organización
- Mejora de la autoconfianza y visibilidad en la compañía

Existen también características de género que suelen presentarse según Duff (1999):

Un mentor varón tiende a:

- Modelar a su protegido en base a quien él mismo es, pues eso le dá identidad
- Separar el conocimiento en partes entendibles y objetivas (*“separate knower”*)

Un mentor mujer tiende a:

- Suele mentorizar con una visión holística, sin pretender hacer clones de si misma
- Conecta ó reúne el conocimiento para su asimilación y uso (*“connected knower”*)

IV.1.3.2 Características del mentorizado:

También es conocido como protegido, mentorizado o menteé. Se trata de una persona caracterizada por encontrarse en una posición en desventaja (por ejemplo encontrarse en un periodo crítico de transición, tener necesidades no poseer determinadas habilidades y experiencias para el desarrollo personal y profesional...), y que decide de forma voluntaria recibir la ayuda y orientación de otra persona con mayor experiencia.

Entre las características básicas que ha de poseer el mentorizado, nos encontramos:

- Compromiso con el rol por asumir
- Encontrarse en un periodo crítico, de transición, o de fuerte desarrollo
- Mostrar habilidades sociales e interpersonales
- Ser consciente de su propia situación y hacia donde quiere ir
- Desarrollar una actitud de escuchar, apertura al aprendizaje...
- Mostrar una actitud activa y participativa
- Ser crítico, sobre todo consigo mismo y saber aceptar las críticas de los demás.

- No esperar demasiado de su mentor
- Estar dispuestos al desafío
- Tener una visión positiva de si mismo
- Ser sincero en todo momento
- Flexible ante el aprendizaje y la adaptación

Algunas de las ventajas que tiene una persona al ser mentorizada son:

- Dotación de recursos para su sobrevivencia
- Mayor confianza en sí mismo
- Claridad en sus objetivos profesionales y las opciones que se le presentan
- Acceso a oportunidades de hacer carrera
- Una mayor preparación para aprovechar las oportunidades de avance personal y profesional.
- Mayor sentido de competencias para buscar soluciones
- Asentamiento y desarrollo de proyecto formativo y profesional.
- Desarrollo de actitudes y habilidades: toma de decisiones, autoconocimiento, relaciones sociales, mayor capacidad de comunicación
- En definitiva, obtener respuestas y ayuda en materia de orientación personal, profesional y académica, ante un periodos críticos de transición.

IV.1.3.3 Características de un tutor

Se trata de un coordinador/supervisor de la actuación, ejerciendo funciones de seguimiento, formación y evaluación dentro de dicho proceso, teniendo que cumplir como premisa, conocer los procesos de mentorización en profundidad, así las posibles

complicaciones del proceso. Ante todo, el tutor ha de defender los intereses de la organización a la que representa.

Entre las funciones que debe desempeñar suele ser:

- Suele ser el máximo responsable del proceso
- Promocionar el programa tanto dentro como fuera de la propia empresa o institución
- Coordinar la actuación a varios niveles:
 - o Desarrollando la selección de mentores
 - o Seleccionando las parejas a juntar
 - o Controlando y evaluando las actividades y avances que se van desarrollando
 - o Realizando reuniones periódicas tanto con el mentor como con el mentorizado
 - o Ha de ser finalmente, basándose en las aportaciones de mentores y mentorizados, reestructure los posibles cambios a desarrollar
- Asesorar en determinado momento a los mentores, y rara vez, a los mentorizados.
- En definitiva, asegura que los objetivos y logros establecidos se cumplan

IV.1.3.4 Características comunes de la relación mentor-mentorizado

En primer lugar, se parte de que la relación se establece entre el mentor y el mentorizado es una relación de orientación o ayuda mutua. El mentor orienta a su compañero planteándole como meta el ayudarle no solo a resolver un conflicto, duda o problema concreto, sino el facilitarle herramientas que le ayuden en su realización personal, académica y profesional. Es decir, facilitará recursos a su compañero para ayudarle a desenvolverse en un entorno nuevo o ante una situación conflictiva, tomando

sus propias decisiones y soluciones y actuando de forma consecuente con ellas. (Conway; 1981).

Al respecto se ha descrito con anterioridad que la ayuda se pueda realizar de forma individual o grupal. Aunque tradicionalmente se ha asociado la mentoría a un proceso individual (Carter y Gareth, 1994; Whittaker y Cartwright, 2000; Clutterbuck, 2001; Klasen y Clutterbuck, 2002; Miller, 2002, entre otros), cada día cobra mayor fuerza la presencia del grupo en el proceso (mentoring group): un mentor y varios mentorizados o varios mentores (por ejemplo dos) para un grupo mayor (por ejemplo ocho) de mentorizados. La relación consiste en buscar, junto con el mentorizado o grupo de mentorizados, soluciones adecuadas a cada uno de ellos en los distintos ámbitos de la relación (personal, social, profesional y académico), pero también alternativas que afectan a cambios contextuales (relación con los compañeros, jefes, subordinados, y con el entorno, etc.)

En resumen, la relación entre mentor y mentorizado debe caracterizarse, al menos, por la empatía, la transparencia y la aceptación incondicional del compañero mentorizado (Murray, 2001).

IV.1.4 Fases del ciclo de mentoría

El proceso entre mentor y mentorizado se desarrolla a partir de una previsión de tareas, más o menos evidentes, que se conocen como fases del proceso de mentorización cuyo eje central es el ciclo de mentoría.

Todo proceso de mentoría comienza con la reflexión que el mentor y su mentorizado o mentorizados hacen sobre la experiencia de éste/os últimos y alcanza su cenit cuando el/los mentorizados logra/n proyectar su propio plan de acción y alcanzar sus metas. Para ello, siguiendo a Walker (2002), el proceso de mentoría incluiría cuatro o cinco niveles como se muestra en la tabla siguiente, varían según el autor que se considere:

Tabla 26 Proceso de Mentoría

Kram (1983)	Phillips Jones (1982)	Gray (1989)
INICIACION Periodo inicial de la relación y proceso	ADMIRACION MUTUA Inicio de la relación y valoración relacional	NIVEL 1 Mentor
CULTIVACION Fase intermedia caracterizada por el aprendizaje continuo y la experiencia	DESARROLLO Fase intermedia donde sucede el ciclo de ayuda ya apoyo de la mentoría	NIVEL 2 Mentor Mentorizado
SEPARACION Implica un cambio en los roles o en la experiencia relacional	DESILUSIÓN Y DESPEDIDA Asunción plena de nuevos roles y revisión final del proceso	NIVEL 3 Mentor mentorizador
REDEFINICION Cuando la relación termina o se asumen plenamente las nuevas perspectivas	TRANSFORMACION Se empieza individualmente nuevos caminos y perspectivas	Nivel 4 Mentor Mentorizado
		NIVEL 5

Fuente: Walker (2002)

Debido a que el coaching es un proceso mediante el que los administradores y supervisores consiguen tanto resolver problemas de desempeño como desarrollar las habilidades del empleado, Luecke (2004) sugiere no olvidar los siguientes puntos durante todo el proceso:

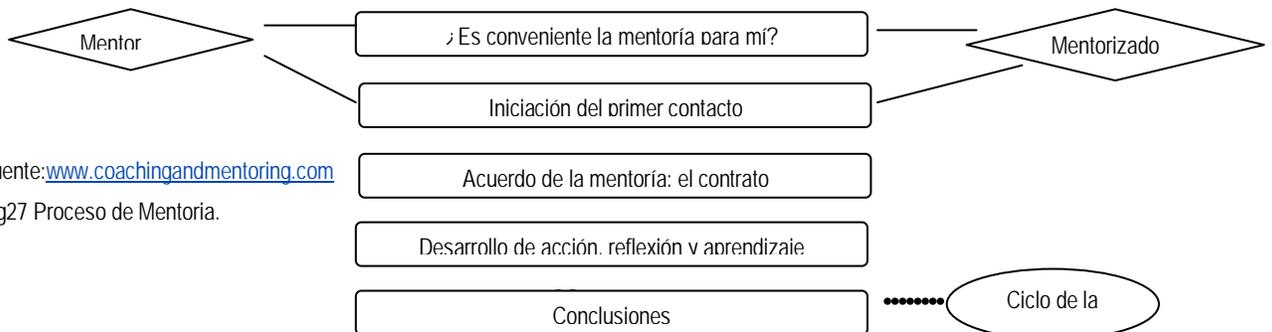
Observación directa. Conozca la situación real del mentorizado

Discusión. Prepárese como mentor e intercambie-dialogue estrategias, problemas y plan con el mentorizado

Mantenga un estilo activo. Ofrezca ideas y asesoría tal que el mentorizado las escuche, responda a ellas y las valore.

De seguimiento. Haga una trayectoria de pasos o etapas que el mentorizado deba cumplir.

Al inicio del proceso, se debe de considerar en general, el cubrir las etapas mostradas a continuación:



Fuente: www.coachingandmentoring.com

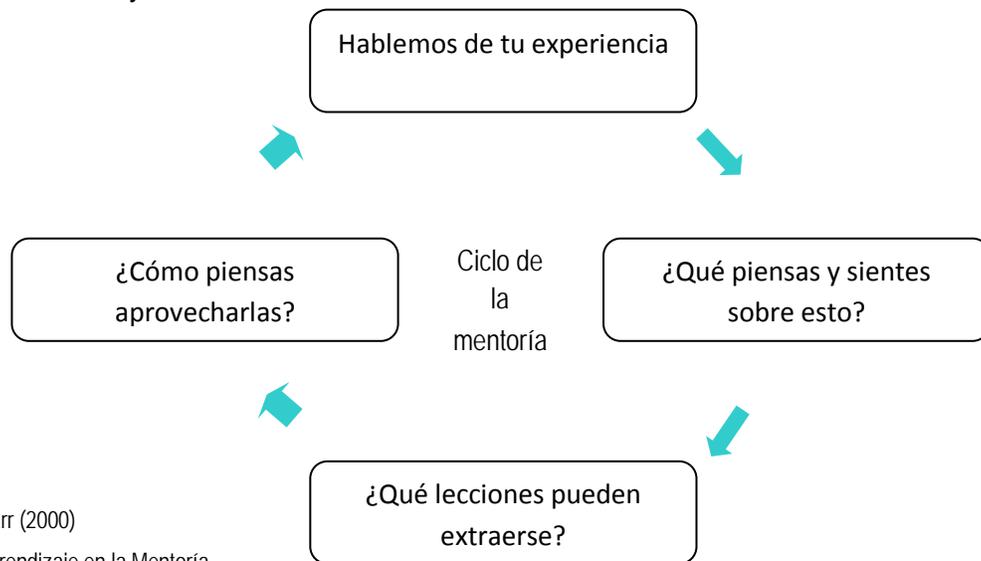
Fig27 Proceso de Mentoría.

En general, puede verse la existencia de una primera etapa de reflexión sobre el proceso a abordar (¿me es útil?). Una vez obtenida una respuesta y siendo esta positiva tanto para el mentor como para el mentorizado (si no lo fuera se abandonaría la opción de abordar el proceso), se avanza a la iniciación del contacto, que ha de concluir con el claro compromiso entre ambas partes, mentor y mentorizado, de dar y recibir ayuda, respectivamente. Este compromiso se suele plasmarse en un contrato donde mentor y mentorizado expresan por escrito las directrices que pretenden seguir así como el nivel de compromiso que adquieren en el proceso que inician.

Entonces, se empieza la parte central del proceso de memorización, conocida como el ciclo de la mentoría (Alred, Garvey y Smith, 1999; Carr, 2000). Aquí tienen lugar las experiencias y actividades determinantes del proceso de ayuda: establecimiento de acuerdos, pasos de acción, reflexión, aprendizaje y conclusiones.

En relación al ciclo de la mentoría, que da sentido y orden a la acción de aprendizaje basado en la mentoría, se pueden distinguir distintas etapas:

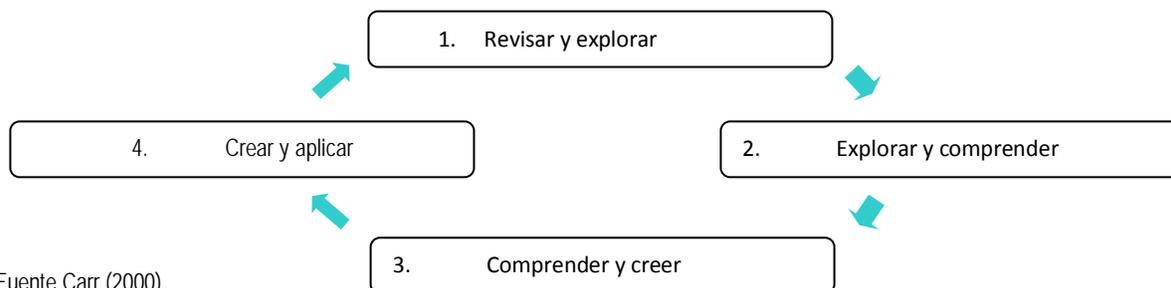
Este ciclo enfatiza la idea de que las acciones que promueven el mentor están sometidas a un proceso de continua revisión, desde la exploración inicial a la toma de decisiones, de esta forma hablamos de un proceso circular con retroalimentación continua que ofrece a sus participantes la oportunidad de mantener un cierto control sobre los acontecimientos y sus consecuencias.



Fuente Carr (2000)

Fig. 28 Aprendizaje en la Mentoría

Siguiendo al mismo autor (Carr, 2000), quien a su vez parte de las ideas esbozadas por Alfred, Garvey y Smith, (1999), dice que la práctica de la mentoría es una reflexión del mentor y sus compañeros guiada por cuatro cuestiones fundamentales: hablemos de tu experiencia, ¿qué lecciones pueden extraerse?, y ¿cómo piensas aprovecharlas? Estos interrogantes se centran a su vez en cuatro focos que son la base de las diferentes etapas del ciclo de la mentoría:



Fuente Carr (2000)

Fig 24 Etapas en el ciclo de Mentoría

1. Revisar y explorar. La primera etapa en el ciclo de mentoría es una etapa de exploración, en la que el mentor y el mentorizado, inicia y continúa una relación orientadora basada en la confianza y el compromiso mutuo. Escuchando antes que dar consejo, mostrando comprensión, animando a sus compañeros y evaluando posibles necesidades desde un plano individual y grupal. Cuando, como fruto de una relación orientadora propia del proceso de mentorización se ha logrado establecer un plan de acción, esta etapa supone revisar el desarrollo de un plan de acción, y en su caso identificar las nuevas necesidades y carencias.

2. Explorar y comprender. En esta etapa continua el proceso de reflexión, pero se profundiza en las explicaciones abordadas. Para ello, se utilizarán estrategias de escuchar al compañero, se plantearán preguntas o se proporcionará retroalimentación, y también se introducirán otras estrategias como son el reconocimiento de fortalezas y debilidades, compartir experiencias e historias personales, etc.

En esta etapa, el mentor identifica necesidades y trata de comprender cómo son vividas y explicadas por sus compañeros. Pero además, el mentor tiene un papel más

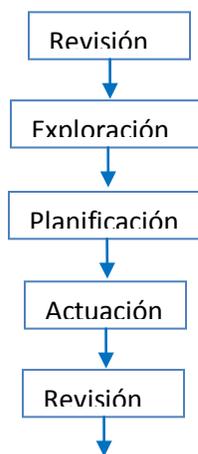
activo, y ayudando a consolidar los logros de la etapa anterior, estableciendo prioridades, y en suma, ofreciendo apoyo.

3. Comprensión y planificación. En la tercera etapa, el mentor y mentorizado llegan a un nivel de comprensión tal de la situación, que hace posible la elaboración de planes de acción. Por lo tanto, con la ayuda del mentor se cierran compromisos y se establecen pautas de actuación, animando a los compañeros a que asuman el control y alcancen el logro y la autonomía suficientes para tomar sus propias decisiones.

4. Planificación y actuación. Tras la fase anterior, que finaliza con gran parte del plan de la actuación del mentorizado ante sus necesidades, en esta etapa se concluye la planificación para, seguidamente, iniciar la puesta en práctica de las acciones acordadas para la optimización de su desarrollo.

Con la fase anterior, que finaliza con gran parte del plan de la actuación de los mentorizados ante sus necesidades, se concluye la planificación para, seguidamente, iniciar la puesta en práctica de las acciones acordadas para la optimización de su desarrollo.

Posteriormente, mentor y mentorizado se contactan nuevamente (a través de la 1ª fase del ciclo) revisando y explorando las experiencias llevadas a cabo, y tomando las consideraciones oportunas al respecto, en función de si éstas han sido positivas o negativas. Si fueran positivas, se podría concluir el proceso de mentoría. Por el contrario, si fueran negativas, se debería invertir sobre éstas analizándose el porqué y planificándose en función de los resultados, nuevas actuaciones.



Fuente: Elaboración propia
Fig30 Proceso de mentoría

El gráfico anterior es un esquema-resumen de lo ya explicado. Es interesante el notar que el proceso de mentoría inicia y finaliza con la etapa de revisión, pues es en esta, en donde se pueden evaluar y plantear la necesidad y la cobertura que se haya dado a ellas.

IV.1.5 Modelos de mentoría

Como ya se ha indicado, la mentoría se desarrolla en diversos ámbitos y formas (natural, intencional, individual, etc.), en función del enfoque que se aplique en su desarrollo y de los elementos que éste incorpore. Por ello, entre los tipos de mentoría se encuentran dos modelos básicos: la mentoría informal y la formal (Levinsson et al, 1978; Kram, 1985; Clawson, 1985; Noe, 1988; Healy y Welcher, 1990; Alleman, 1991; Shea, 1994; Wallker, 2002; Carr, 1999; Alred, Garvey y Smith, 1999; Clutterbuck, 2001; Miller, 2002; entre otros).

La **mentoría informal**.- También conocida como mentoría natural, tradicional, informal real o no planificada, se trata del modelo de mentoría más desarrollado en la actualidad y a lo largo de todas las civilizaciones, aunque también, el menos reconocido.

Para Carr (1999), un mentor natural es una persona de más edad y mayor experiencia, es el habilitador para ayudar a alcanzar las metas y sueños, a explorar alternativas y afrontar los retos que la vida nos ofrece. Dicha relación, suele caracterizarse por alguna especie de vínculo o química personal que propicia y mantiene unida la relación. Se trata, pues, de un modelo caracterizado por no entender de tiempos. Podría ser de breve desarrollo, (una mera charla) o, podría durar años (la figura de nuestros hermanos/as mayores); caracterizado por ser flexible e informal.

La **mentoría formal**.- Por su parte la mentoría formal, también conocida por mentoría puntual, planificada, intencional o sistemática, es un modelo donde los objetivos y beneficios están delimitados. Existe mayor control y seguimiento. Es un modelo que ha experimentado auge de forma creciente en todos los sectores de la sociedad en los últimos 30 años, empezando por el sector empresarial (Whittaker, y Cartwright, 2000; Clutterbuck, 2001; Clutterbuck y Ragins, 2002).

Los rasgos más relevantes de la mentoría formal son:

- Acción estructurada en la que se planifican sistemáticamente los objetivos a alcanzar, los beneficios y logros esperados.
- Aunque la mentoría formal normalmente se asocia a una relación individual (de uno a uno), al igual que la informal, también existen resultados positivos, cada vez mas frecuentes (Carr, 1999), en grupos ó group mentoring.
- En el proceso de mentorización intervienen otros agentes institucionales, organizadores o tutores, encargados tanto de seleccionar a los mentores, como de controlar, en mayor o menor medida, que el proceso no se desvíe del camino previsto para la obtención de logros.
- El mentor, y en ocasiones el mentorizado, necesitan de un entrenamiento previo o formación inicial para desempeñar correctamente su rol: canalización de sus competencias.
- El reclutamiento y selección de los mentores se hace basándose en su experiencia específica y en sus logros personales, profesionales y académicos.
- La temporización puede ser variable, no existiendo fórmulas o métodos predeterminados que indiquen el tiempo ideal para que una mentoría tenga éxito.

Luecke (2004) separa el modelo de mentoría según el acercamiento que tienen el mentor y el mentorizado:

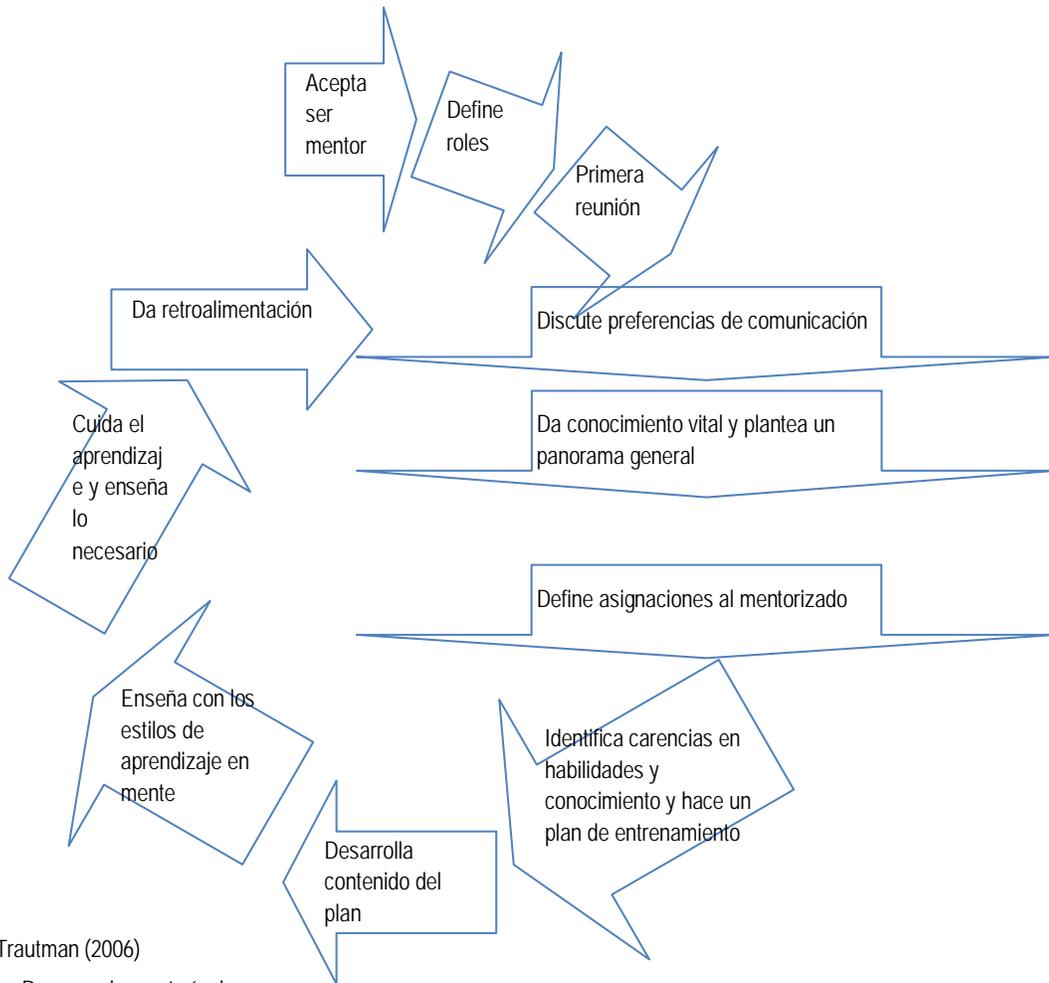
Tabla 27 Mentoría según su acercamiento

DIRECTIVO	DE APOYO
Muestra o dice lo que se debe hacer. Da respuestas	No da respuestas directas, sino que ayuda al mentorizado a encontrar las soluciones. De esta forma apoya a cultivar la autoconfianza
Es útil cuando se requiere una mejora inmediata	
El desarrollo de habilidades es por la instrucción directa, que lleva a conseguir un nivel ya predeterminado	Promueve el auto-aprendizaje y el tomar la responsabilidad de si mismo aunque esto a veces sea un riesgo de cometer errores
Suele ser un trabajo en conjunto a fin de aprender directamente del mentor	El mentor es una fuente de información o de contactos que ayudan a los demás a resolver los problemas por si mismos.

Fuente Adaptado de Luecke (2004) Basado en Harvard Manage Mentor Coaching

La literatura suele reconocer modelos de mentoría considerados como variantes de los anteriores. Al respecto, Carr (1999), señala los siguientes:

- **Mentoría Paritaria** (Peer Mentoring). Se desarrolla entre sujetos de la misma jerarquía e igual entorno. Por ejemplo, entre colegas.
- **Mentoría de Enlace** (Transición Mentoring). Se desarrolla especialmente en periodos de transición. Por ejemplo, con los trabajadores de nuevo ingreso en la organización.
- **e-mentoring**. Se caracteriza por utilizar como soporte para su desarrollo, las nuevas tecnologías de la información y comunicación (Harrington, 1999; Valverde, García, Romero, 2001)



Fuente Trautman (2006)

Fig. 31 Pasos en la mentoría de pares

- **Mentoría ejecutiva.** Luecke (2004) nombra así a la mentoría dirigida a ejecutivos seniors y otros con responsabilidades altas dentro de las organizaciones. Está destinada a corregir actitudes malas o disfuncionales, que aunque básicamente no son diferentes a las que tienen otros trabajadores en estratos bajos y medios, si son más dañinas por el alcance de sus acciones tales como:
 - Falla en establecer relaciones productivas con compañeros y subordinados
 - Falla en delegar responsabilidades, decisiones y poder
 - Anteponer los intereses personales o de su propia unidad por encima de la organización
 - Resistencia a colaborar con rivales potenciales de una próxima promoción
 - Estilo inefectivo e inapropiado de liderazgo
 - Inhabilidad para seguir procesos y dirigir a compañeros y gerentes

Tabla28 Tipos de mentoría y coaching

Formal	Informal	Directivo	De apoyo	Paritaria
				De enlace
				e-mentoring
				Ejecutiva

Fuente Elaboración propia

IV.1.6 Similitudes y diferencias entre mentoría y *coaching*

Ya se explicó antes cómo el coaching y la mentoría, son divididos o considerados como lo mismo, según el autor de a quien se consulte.

En este trabajo, se considera al coaching como parte de la mentoría. Viendo a la mentoría como un proceso de mayor duración y pretensión. Mientras que el coaching es mas específico y de menor tiempo. Todo esto puede concluirse en base a la exposición de diferentes autores como se muestra a continuación:

Tabla29 Similitudes Mentoría-Coaching

Similitudes entre mentoría y coaching	
Ambos requieren: desarrollar buenas habilidades interpersonales	
Generan nuevas acciones mediante las habilidades de escuchar y hablar. Promueven la habilidad para generar confianza y compromiso de apoyo,	
Recortan la curva de aprendizaje	
Aunque promueven el trabajo individual, proporcionan apoyo si la persona cae	
Dan apoyo sin quitar responsabilidad	
Requieren de un grado de cierto grado de know-how organizacional	
Se concentran en el aprendizaje, fomentando el desarrollo de habilidades y competencias	
Estimulan el crecimiento personal y desarrollo de nuevas experiencias	
Ambas funcionan como guías de carrera para revisar metas e identificar valores en la visión y fortalezas de la carrera.	
Ambas tienen roles modeladores	

Fuente: Luecke (2006)

Algunas diferencias son:

Tabla30 Diferencias ente Mentoría y Coaching

Diferencia entre mentoría y coaching		
	Mentoría	Coaching
Propósito	Pretende desarrollar al aprendiz profesionalmente. Apoya y guía el crecimiento del protegido	Se concentra en desarrollar áreas y temas específicas. Corregir comportamiento inapropiado e impartir habilidades que los empleados necesitan para aceptar nuevas responsabilidades
Iniciativa	El mentorizado lleva la responsabilidad de su aprendizaje	El coach dirige el aprendizaje y la instrucción
Tiempo	Indefinido. Pueden alargarse mucho tiempo.	Fijo. El tiempo se preestablece desde de el inicio. Hasta cubrir "lo que se necesite"
Encuentros	Suele ser informales. Las reuniones se efectúan dónde y cuándo el aprendiz necesite asesoría, guía y soporte.	De naturaleza estructurada. Las juntas se calendarizan en bases regulares.
Alcance	Busca un desarrollo holístico del individuo en una etapa indefinida de su vida.	Se enfocado en el desarrollo en áreas y temas específicos
Antecedentes	El mentor tiene experiencia en campos similares al aprendiz. Por lo que no solo transmite conocimientos, sino que puede ayudar a abrir puertas que ya ha transitado.	El coach quizás no tenga antecedentes similares al aprendiz, pero cuenta con la experiencia directa en el conocimiento particular que va a transmitir.
Enfoque	Se concentra en la carrera y el desarrollo personal. A largo plazo	Concentrado generalmente en el desarrollo de temas en el trabajo. Problemas inmediatos y oportunidades de aprendizaje
Roles	Juega un papel modelador que hace sugerencias y correcciones	Aconseja dando retroalimentación apropiada
Organización	La agenda la pone el cliente, con el apoyo y guía del mentor según los roles futuros en los que se va a desarrollar	La agenda se enfoca en conseguir metas específica e inmediatas
Relación	Rara vez es el jefe del protegido. Los expertos insisten en que el mentor no esté en la línea de mando del mentorizado	Con frecuencia el coach es el jefe mismo

Fuente: Luecke (2006)

Algunos acercamientos y entornos del coaching y mentoría

Tabla31 Acercamiento y entorno del Coaching y Mentoría

Acercamientos y entornos del coaching y mentoría	
Es un modelo de crecimiento	Enfatiza el crecimiento de la gente, en desempeño y propósito
Ayudante habilidoso	Ayuda al cliente a encontrar resultados valiosos. Se concentra en metas específicas por cambiar
El juego inherente	El poder del pensamiento específico es el corazón de este acercamiento
Potencial/interferencia* / = desempeño :(ira, aburrimiento, frustración, etc.)	Este acercamiento beneficia del entendimiento psicológico en relación a la motivación, refuerzo, entendimiento cognitivo-conductual, comportamiento racional-emotivo, y la aplicación de psicología social
Acercamiento no-directivo	Facilita las condiciones para ser coach
Coaching coactivo	Se basa en enfatizar la llenura del cliente, en balance y proceso, y la forma en que estos contribuyen al éxito en el trabajo y vida, y no se centra solo en el desempeño en el trabajo
Coaching enfocado en soluciones	Ayuda a los colegas a cambiar y desarrollarse
Coachig de equipo	Ayuda a alinear individuos, equipos y las metas del negocio. Fomenta el trabajo en equipo, y las relaciones cruzadas

Fuente: Luecke (2006)

La mentoría no es necesariamente lo mismo como el coaching, pero el propósito de cada programa es fundamentalmente el mismo: conseguir el éxito de empleados y empleadores (Butcher: 2008)

Los objetivos de la mentoría

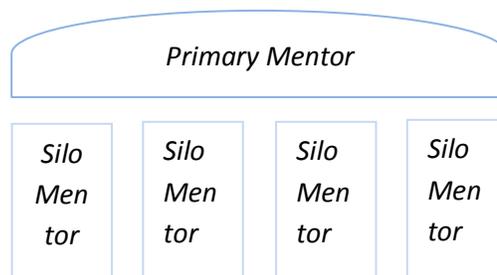
- Servir de alternativa real y cercana a las necesidades de las personas implicadas
- Desarrollar en la práctica, procesos eficaces de aprendizaje (énfasis en las potencialidades), para la adquisición de conocimientos, actitudes o habilidades en general que pueden ser transferidas a los distintos ámbitos del desarrollo personal: socio-personal, profesional y académico.
- Servir de sustento y apoyo en los periodos de transición (de unos estudios a otros, de la adolescencia a la edad adulta, en la incorporación al mundo del trabajo...)
- Desarrollar una mayor implicación, compromiso y colaboración entre los miembros de una institución, asociación u organización, y con ella misma.

Paralelamente a los objetivos anteriores, la mentorización dentro de las organizaciones se desarrolla desde distintos ámbitos. Por un lado la mentoría de profesionales noveles por parte de profesionales con mayor experiencia (*teacher mentoring programme*); la mentoría por compañeros del mismo nivel jerárquico, etc. Tampoco se debe pasar por alto la existencia de variantes de actuación más específicas dentro de los ámbitos anteriores. Por ejemplo, los programas de mentoría destinados a trabajadores con discapacidades.

En el modelo de la mentoría de pares (*Peer*), aquellos que son seleccionados como mentores, pueden ser de dos tipos:

- '*Silo mentors*'. Debido a su caudal de conocimiento, define una práctica estándar entre los empleados
- '*Primary mentors*'. Tiene un rol como de sombrilla, o sea da cobertura.

A veces un '*primary peer mentor*' y un equipo de silos son convocados para ayudar a alguien a mejorar a la brevedad. (Trautman:2006)



Fuente Trautman:2006

Fig32 La cobertura de los Mentores.

Dentro de una organización, aún los mentores, conviene que tengan a su vez otros mentores a los cuales puedan acudir. La cobertura de un mentor principal suele y puede abarcar a uno o varios individuos que sirven como contenedores o depositarios del conocimiento, los llamados '*silo mentors*'. Pero a fin de que este esquema se aplique, deben definirse:

- Los temas en los que el silo tiene experiencia, enlistarlos.

- Seleccionar a una o dos personas del equipo actual considerados los mejores en este rol y nómbralos como silos o expertos en este punto.
- Inventaríe las habilidades que cada silo tiene para compartir
- Conduzca un análisis de huecos o carencias en cada empleado comparado contra los silos
- Pida a los silos que se junten con aquellos que necesitan ayuda en su tema de experiencia
- Entrénelos para enseñar como mentores.

Con frecuencia, dentro de un grupo de trabajo, una persona suele ser mentor y mentorizado en un tema u otro. Solamente debe definirse quien será responsable para dirigir esta relación.

En el caso de mentorizar minorías, Luecke (2004) agrega que los propósitos de esta relación van más allá de lo ya mencionado:

El mentor:

- Abre las puertas para poder cambiar de asignaciones hacia otras para las que el mentorizado ya ha desarrollado habilidades
- Coloca al mentorizado en posición tal, que cultiva confianza y credibilidad dentro de la organización.
- Pone al mentorizado en la ruta correcta y así evitar asignaciones que no produzcan beneficios para el desarrollo de la carrera.
- Promueve al mentorizado para conseguir nuevas posiciones laborales
- Confronta a aquellos que son hostiles con el protegido por asuntos de racismo, genero u otros aspectos étnicos

IV.1.7 Roles funcionales del mentor

Como entrenador

Nunca muestre lo habilidoso o diestro que usted es. La mentoría siempre se enfoca en el mentorizado

No enseñe mucho, sino lo suficiente para ser asimilado cada vez. Para asegurar que cada punto particular se ha asimilado antes de pasar al siguiente aspecto

Edifique sobre lo que el mentorizado ya sabe, respetando su tiempo e inteligencia.

Como guía

Muestra las reglas aceptadas y promovidas en la organización, en especial las no escritas, pero que son fundamentales para que el mentorizado pueda florecer en la organización.

Es consejero de carrera. Es decir, ayuda a establecer metas a corto, mediano y largo plazo que contribuyen a avanzar en el empleo

Ayuda a definir de manera positiva y creativa el empleo, dándole la importancia a la ejecución de las tareas que cada actividad conlleva

Motiva a los que van mas allá de lo que se les ha pedido y de aquellos que no consiguen desarrollar su potencial a fin de que dentro de la organización tengan un desempeño aceptable

Como corrector

Se enfoca en la conducta, no en la persona.

Es específico y no general cuando hay que corregir algo. Pues se busca mejorar el desempeño y dar simplemente un castigo. En este tema, hay que decir el porqué hay que cambiar, buscar las formas de cambiar y muestre las consecuencias positivas o negativas por hacerlo o no.

V.1.8 Objetivos, ventajas y desventajas de la mentoría dentro de las organizaciones

Facilitar a los empleados de nuevo ingreso o nuevos en algún área, a la nueva asignación mediante:

1. Proporcionales un refuerzo centrado en el desarrollo de habilidades básicas para el progreso dentro de la organización, la búsqueda de información, habilidades de investigación, etc.
2. Ayudarles a superar las exigencias de la organización; estrategias, estilos de aprendizaje, etc.
3. Facilitarles el desarrollo personal y social; mejora su auto estima, desarrolla sus competencias sociales y participativas, etc.
4. Ofrece claves para su futuro desempeño profesional: elección de opciones de desarrollo, plan de carrera, elaboración de curriculum vitae, etc.

Para que la mentoría sea efectiva (Boletín de gestión Empresarial 2007), se requiere de un clima organizacional que brinde oportunidades múltiples y asegure un apoyo continuo.

- La organización debe desarrollar expectativas y prácticas estándares para los grupos. Debe clarificar los roles y las responsabilidades de cada participante individual y del grupo deben ser atendidas.
- Alinea su proceso de tal forma que encaje con la cultura organizacional
- Provee el tiempo y los presupuestos adecuados
- Articula roles y responsabilidades
- Crea oportunidades

, Para que la mentoría sea efectiva (boletín de gestión empresarial: 2007), se requiere de un clima organizacional que brinde oportunidades múltiples y asegure un apoyo continuo.

- La organización debe desarrollar expectativas y practicas estándares para los grupos. Debe clarificar los roles y las responsabilidades de cada participante individual y del grupo deben ser entendidas.
- Alinear su proceso de tal forma que encaje con la cultura organizacional
- Establecer la infraestructura apropiada para que apoye el proceso
- Proveer el tiempo y presupuestos adecuados
- Articular roles y responsabilidades
- Crear oportunidades
- Asegurar apoyo continuo

La mentoría de grupo requiere apoyos múltiples, algunos obvios y otros no:

- Apoyo al mentor
- Asigne responsabilidades
- Evalué continuamente sus esfuerzos y esté listos para hacer cambios

Incluya redes de seguridad que aseguren el éxito

Aunque los beneficios que se pueden obtener, dependen de los objetivos marcados, del ámbito al que vaya dirigido y del modelo de mentoría que se aplique; afectando a los agentes implicados y a la propia organización donde se desarrolla, existen beneficios generales que Cook (1999) cita como:

- Ayuda a desarrollar las Competencias de los empleados
- Ayuda a corregir desempeño insatisfactorio o inaceptable
- Ayuda a diagnosticar problemas de desempeño
- Ayuda a diagnosticar problemas de conducta
- Promueve relaciones laborales productivas

- Promueve guía y consejo apropiados
- Promueve oportunidades para transmitir reconocimiento
- Promueve conductas de auto-coaching
- Mejora el desempeño del trabajador en el empleo y moralmente

Todo esto se puede decir pues:

- Crear y desarrollar un servicio de ayuda y orientación entre trabajadores: servicio interno, centrado en necesidades reales.
- Desarrollar un servicio continuado, adaptado, y centrado en las necesidades reales.
- Desarrollar procesos de optimización y mejora de la organización: una mejor coordinación; aceleración de los procesos de aprendizaje; mejora económica, etcétera.
- Mejorar las relaciones: optimiza la cultura organizacional.
- Dotar de mayor calidad a la organización en general.
- Mayor satisfacción y permanencia del trabajador de nuevo ingreso.
- Entre las críticas que se le hacen al coaching, está la falta de metodología definida (no hay regulaciones académicas ni certificaciones apropiadas, por lo que muchos *coaches* no cuentan con la formación necesaria) y tu tendencia a la persecución de logros. Solo se enfoca en la capacidad de obtener resultados, por lo que es considerado por algunos como superficial e inútil a largo plazo (<http://definicion.de/coaching>).

Butcher (2008) además añade a esta lista:

- Inducción más rápida y efectiva
- Retención de *staff* cualificado
- Fomenta la transferencia de habilidades

- Mejora la productividad y el desempeño de los individuos
- Aumenta el aprendizaje en el trabajo reduciendo el costo por entrenamiento
- Mejora el método costo-efectividad del desarrollo del *staff*
- Es un factor estabilizados en tiempos de cambio

Murray (2001) continúa:

- Acelera el desarrollo de una fuerte línea de administración que mantiene el éxito de la médula del negocio.
- Desarrollo rápido del *staff* y su retención.
- Aumenta la productividad, al ayudar al mentorizado a contribuir para la organización con un mejor desempeño
- Si se compara el antes y después de la mejora del desempeño de un individuo, seguramente habrá beneficios en costo (por menos defectos-fallas, mayor eficiencia y efectividad)
- Mejora la efectividad del reclutamiento, al facilitar y acelerar su integración.
- Aumenta la comunicación y el entendimiento en la organización.
- Retiene el capital intelectual y mantiene la motivación entre los empleados
- Fomenta el ofrecimiento de servicios por la organización
- Mejora la planeación y las estrategias de sucesión

Elementos claves para el éxito de las actuaciones basadas en la mentoría.

Por último, cabe destacar los elementos que Gibbons y Carr (1999) señalan como claves del éxito de toda actuación basada en la mentoría:

- 1 Reflejar la cultura

Ha de reflejar la cultura de la propia comunidad o institución, en todos los elementos y momentos de nuestra intervención (lo que denominamos: ajuste cultural).

2 Las claves de la mentoría natural

Aunque nuestra propuesta sea intencional (objetivos establecidos y claros, semi-planificada, etcétera), los elementos claves de la misma son los que proviene de la mentoría natural (habilidades y características asociadas a ella): compartir ideas y experiencias, discutir sueños y objetivos, demostrar capacidad actual de escucha y poder seguir desarrollándola, etcétera.

3 Seguimiento y evaluación continua

Requiere de un continuo seguimiento y evaluación por parte de tutores o coordinadores.

4 Claridad en los propósitos

Hemos de tener siempre clara la respuesta a preguntas como: ¿Por qué hemos utilizado un diseño de mentoría? ¿Cuáles son nuestros objetivos? ¿Cuáles son los beneficios y resultados previstos?...

5 Apoyo a todos.

No solo resulta fundamental la participación de los miembros de una organización, además es básica la participación y el apoyo de la dirección o altos cargos de la propia institución

6 Trabajar como voluntarios

Es esencial que la participación no sea impuesta sino voluntaria y comprometida

7 Recursos y medios

Como podemos intuir el desarrollo de actuaciones de mentorización conlleva un alto esfuerzo a nivel organizacional. En ello resulta el contar con óptimos recursos y medios.

8 Publicidad

Difundir la realización de la experiencia para que todos los miembros de la propia organización intervengan tanto en el diseño como en el desarrollo de la propia actuación.

9 Estar preparado para los cambios

Debemos dejar claro que supone una actuación de dichas características indicando que no se trata de un camino fácil sin tropiezos ni sobresaltos.

10 Innovación y renovación constantes

La puesta en práctica de procesos de mentorización necesita de una constante innovación y renovación, ya que se trata de una estrategia basada principalmente en personas y de un proceso cuya intervención nunca está cerrada ni predefinida.

Además se considera que:

- El aprendizaje apoyado por iguales produce mejores efectos (académicos, profesionales y personales) que el aprendizaje apoyado por otros que no lo son.
- El apoyo a los de nuevo ingreso es un factor clave en la permanencia del personal
- Una estructura de apoyo sistemático genera una cultura institucional que, a la larga resulta más efectiva que las actuaciones aisladas de individuos o servicios.
- La instauración de un sistema de mentoría debe estar dentro de la estructura ya existente y no enfrentada a ella. Debe estar ligada a los programas de capacitación ya existentes.
- La retroalimentación que el mentor proporciona es crítica en áreas clave, tales como habilidades en comunicación y liderazgo;
- Guía ante obstáculos y fallas de procedimiento;
- Fomenta el entrenamiento y desarrollo de carrera
- Proporciona un oído amigable con el cual compartir frustraciones y éxitos.;

- Desarrolla un enfoque compartido en las metas en las que se necesita crecer profesional y personalmente;
- Influye las actitudes y visión profesional significativamente;
- Provee no solo conocimiento y experiencia del mentor, pero también te conecta con los empleados más influyentes; y
- Dicho sistema debe ser visto como un elemento que dota de calidad a la organización, y por ello como una mejora de la adecuación de la propia institución para alcanzar los objetivos que le son propios (Industrial Market Trends).

Un beneficio que abiertamente no se comenta a todos niveles, pero que se espera de los modelos de mentoría es la ayuda para posicionarse. Esto especialmente es buscado en los contextos de patrocinio. El poder se va cultivando al tener la oportunidad de ganar control directo sobre recursos tangibles –como presupuesto, empleados, edificios y equipo- controlando recursos escasos, obteniendo información y controlando sus canales, estableciendo relaciones favorables (al ir creando un sentido de obligación mediante hacer favores; creando una buena reputación profesional; identificándose con causas o ideas de otros y creando dependencia de otros hacia ellos. No debe olvidarse que el desarrollo del individuo es influenciado materialmente por el tipo de recompensas y satisfacciones por un lado, y castigos y frustraciones por el otro. (Kotter: 1979)

El mentor bajo este esquema, si desea hacer crecer exponencialmente a su entrenando, debe considerar como influir positivamente en él. Given (1964) sugiere:

- Recuerde que no hay nada mas desmotivante que ver a un hombre supervisando a otro sin pasión, sin la mínima apreciación de las diferencias individuales
- Comparta el cómo y el por qué de lo que quiere
- Facilíteles el cambiar. No pronuncie juicios sobre las ideas aunque tenga razón
- Expóngalos a nuevas experiencias
- No se enfrasque en los detalles
- Premie la preocupación mostrada por los mentorizados en la organización

- Asegúrese de que la gente sepa lo que tiene que hacer para progresar en la organización
- Estimule a la gente a pedir ayuda
- Sea franco y persuada sobre los valores del negocio
- Nunca pierda de vista la importancia de usar su cabeza, de ser objetivo, haciendo lo que es correcto y buscar resultados.
- No tome partido en discusiones
- No siempre es fácil ser de carácter firme por lo que necesita convicción sobre su valor para poner esta actitud en práctica a fin de que su aprendiz también la cultive
- Ponga objetivos y metas específicas. Dirija con interés y entusiasmo.
- Los planes deben basarse en información sólida.
- Pelee por su gente y por sus ideas. Cuando haya problemas con gente de otros departamentos, defiéndalos y respáldelos
- Promueva el buen nombre de sus mentorizados aún en pláticas con otros gerentes.
- Permita que sus mentorizados ganen buena reputación dentro de la organización
- De oportunidades adicionales a quien se haya equivocado
- Enseñe al mentorizado a tomarse el tiempo necesario para vender sus ideas y a gerentes y asociados
- Enséñeles a prepararse ante posible oposición a sus propuestas
- Explique y trabaje en sus ideas de tal forma que ayude a otros a aceptarlas
- Enseñe a calcular riesgos
- De completa autoridad a la gente para que den mejores resultados

- Deleque teniendo en mente que no se sabe delegar a menos que antes no se sepa cuanto puede hacer la gente teniendo las oportunidades correctas. (Vea anexo de Los secretos de delegar autoridad)
- Busque oportunidades para demostrar las habilidades de su mentorizado
- Recuerde que la libertad para fracasar da libertad para triunfar
- Cuestione viejas prácticas con el fin de producir nuevas ideas

Los posibles inconvenientes de la puesta en práctica de los procesos de mentoría a nivel organizacional, se destacan, según una adaptación de Klasen y Clutterbuck (2002:32):

- Necesidad de gran soporte y esfuerzo organizativo
- Apertura y confidencialidad: ya que en las relaciones sociales hay gente que por naturaleza, es menos dada a abrirse a los demás en los aspectos que exige la mentoría. En ese sentido, pueden ocurrir problemas relativos a la confidencialidad en las experiencias personales que se transmiten dentro de la relación establecida, filtrándolas a otros compañeros de trabajo. Por lo tanto sería recomendable profundizar en un código ético propio de la mentoría.
- Dependencia: algunos trabajadores podrán desarrollar co-dependencia con su mentor y al proceso de mentorización.
- Resultados: la dificultad de medir objetivamente los resultados obtenidos a todos los niveles.
- Pensar que la mentoría es la panacea a nuestros problemas.

Escasa tradición: escasa tradición tanto de la literatura escrita, así como de experiencias reales.

Murray (2001) también enlista otros posibles inconvenientes:

- Frustración. Ante la lentitud de posibles promociones
- Percepción de una falta de compromiso por parte de la organización para desarrollar y promover a las personas internamente contrario a la idea de que aumenta el nivel de “empleabilidad” que aumenta en cada uno.
- La idea de que se requiere de una administración complicada y costosa

Puntos relevantes:

Aunque existen diferentes herramientas para transmitir conocimiento entre las personas. La mentoría ofrece ventajas, pues se preocupa por el desarrollo de conocimientos y habilidades en el mentorizado; por lo que la verificación o eficacia es parte del proceso mismo.

El uso y la aplicación de la mentoría exige un compromiso y el involucramiento de todos los miembros de una organización, a fin de que pueda dar el apoyo y la intervención necesaria.

Aunque el buen uso de la mentoría lleva a mejoras en la productividad, competitividad, desempeño, calidad, etc. No es una herramienta que se enfoque en los procesos en las cosas, sino en las personas. Postulando que cualquier mejora se dará cuando las personas involucradas son ayudadas a mejorar en su productividad, competitividad, desempeño, calidad, etc.

La mentoría, y en particular su aspecto de coaching, debe aplicarse dentro del marco de las necesidades identificadas de la organización, a fin de que tenga coherencia con los planes generales en todos los niveles.

En el capítulo siguiente se presenta un caso de aplicación de la herramienta.

CAPITULO V PROPUESTA

En los capítulos anteriores se ha presentado el aspecto teórico de varios temas que enmarcan los antecedentes para el planteamiento de esta propuesta. En cuanto a los diferentes tipos de clima y cultura, la identificación del conocimiento, de los expertos que poseen dicho conocimiento, de la forma de documentarlos, etc al combinarlos se abren unas 200 posibles condiciones, por lo que es necesario comenzar con un análisis, que nos ubique en que tipo de organización estamos trabajando para aplicar la mentoría y el coaching.

En la siguiente tabla se muestra la interrelación que se usará en esta propuesta:

Tabla 32 Escenarios posibles, combinación

-	Clima	Cultura de aprobación
		Cultura de evitar
		Cultura de poder
		Cultura competitiva
		Cultura de afiliación pasiva
		Cultura de oposición
		Cultura dependiente
		Cultura de suficiencia y perfección
		Cultura de motivación humanística
		Cultura de afiliación constructiva
		Cultura de logros
+		Cultura de superación personal

Clima	+	-		
	Documentación de rutinas, procedimientos, métodos, etc	todos ó mayoría	algunos	ninguno
	Expertos en procesos	en la mayoría	en algunos	en ninguno
	Identificación de competencias medulares	todas ó mayoría	algunas	ninguna
	Disposición de los miembros de la organización a los cambios	todos ó la mayoría	algunos	ninguno

Fuente: Elaboración propia

La mentoría y el *coaching* son las herramientas más efectivas para transferir conocimiento implícito y explícito crítico de un individuo a otro. Abarcando desde destrezas técnicas específicas hasta el desarrollo de carrera, lo que con frecuencia implica el desarrollo de un carácter afable aceptado en una cultura que valora la asesoría que comparte.

Por esto se debe valorar y atender las áreas donde la retención del conocimiento sea crítica. Donde deban desarrollarse competencias medulares que fortalezcan el desempeño individual y el general

Es necesario entonces, al introducir un programa de mentoría, como parte de la capacitación dentro de las organizaciones, identificar las necesidades a nivel individual, por área, por proceso, y entonces establecer un programa tal que identifique a mentores y mentorizados, conocimiento a transferir, recursos disponibles y apoyos-facilidades existentes.

Para esto, se debe hacer un análisis de la organización. Según su alcance a nivel macro para toda la organización o para toda la organización o para un caso en particular que se quiera atender.

Sin importar el nivel de alcance, existen disparadores que hacen evidente la necesidad de tomar acción, a continuación se presentan algunos ejemplos

Tabla 33 Disparadores para considerar la capacitación mediante mentoría

Necesidades futuras	Necesidades actuales no atendidas provocadas por falta de capacitación:
Expansión de la empresa y admisión de nuevos empleados Reducción del número de empleados Cambio de métodos y de procesos de trabajo Sustituciones o movimientos de personal Ausentismo, faltas, licencias y vacaciones del personal Cambio en los programas de trabajo o producción Modernización de los equipos y nuevas tecnologías Producción y comercialización de nuevos productos o servicios	Problemas de producción: a. Baja calidad de producción b. Baja productividad c. Averías frecuentes en los equipos y las instalación d. Comunicaciones deficientes e. Número elevado de accidentes en el trabajo f. Exceso de errores y desperdicio g. Poca versatilidad de los trabajadores h. Mal aprovechamiento del espacio disponible Problemas de personal: a. Relaciones deficientes entre el personal b. Número excesivo de quejas c. Mala atención al cliente d. Comunicaciones deficientes e. Poco interés por el trabajo f. Falta de cooperación g. Errores en la ejecución de las ordenes

Fuente: Elaboración propia en base a Chiavenato (2008)

Las necesidades, disparadores o indicadores que permiten ver a quien y dónde se necesita la capacitación mediante la mentoría son diversos.

Se pueden separar en cuatro partes para la capacitación.

Tabla 34 Aspectos a considerar para la capacitación

Qué necesidades deben satisfacer	Cómo hacerlo	Quién lo haría	Cómo evaluar los resultados
Diagnostico de la situación	Qué estrategia usar	Implantación o acción	Evaluación y control
Objetivos de ABC Méxicio. Competencias necesarias Problemas frecuentes de producción Problemas de personal frecuentes Resultados de la evaluación del desempeño individual	Programación de la capacitación: A quien capacitar Cómo capacitar En qué capacitar Dónde capacitar Cuándo capacitar	Conducción y aplicación del programa de capacitación por medio de : Colegas Subordinados Jefe inmediato Gerente de área otros	Monitoreo del proceso Evaluación y medición de resultados Comparación de la situación actual con la anterior Análisis de costos/beneficios

Fuente: Elaboración propia en base a Chiavenato (2008)

Los temas a tratar deberían incluir el conocimiento en tres puntos:

Tabla 35 División del conocimiento

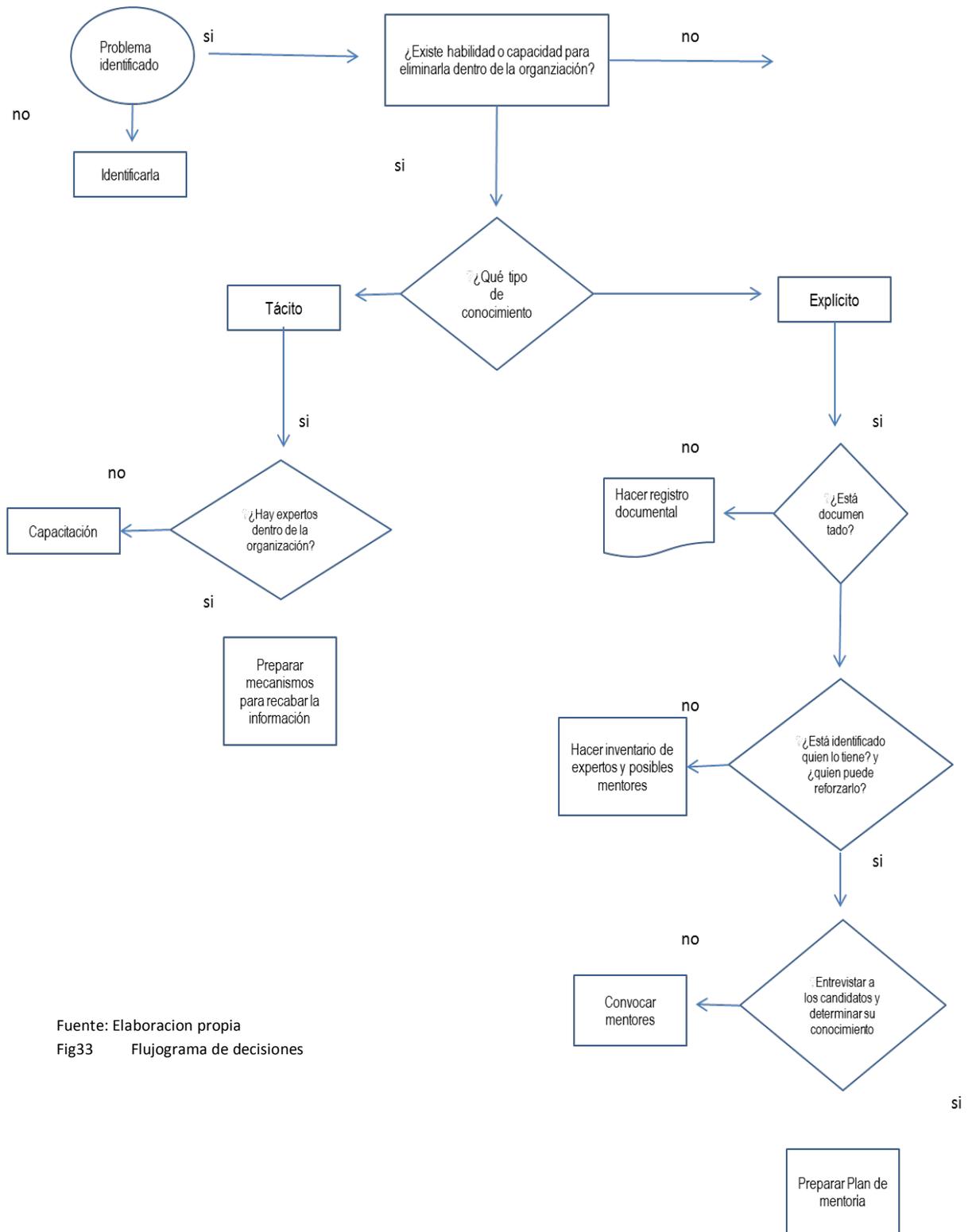
Profesional	Actualización de conocimiento
	Mejora de habilidades
	Mejora de actitudes (qué cambiar para hacer una mejor y mayor atribución en la organización)
Administrativo	Actualización de conocimiento
	Mejora de habilidades
	Mejora de actitudes específicas
	Mejora de habilidades
	Mejora de actitudes específicas
Referente al conocimiento humano	Actualización de conocimiento
	Mejora de habilidades
	Mejora de actitudes específicas

Fuente. Elaboración propia en base a Chiavenato (2008)

Es importante aclarar que en la mentoría y el coaching no solo se involucrar a otro en una actividad, sino que debe evaluarse que el desarrollo deseado se obtenga.

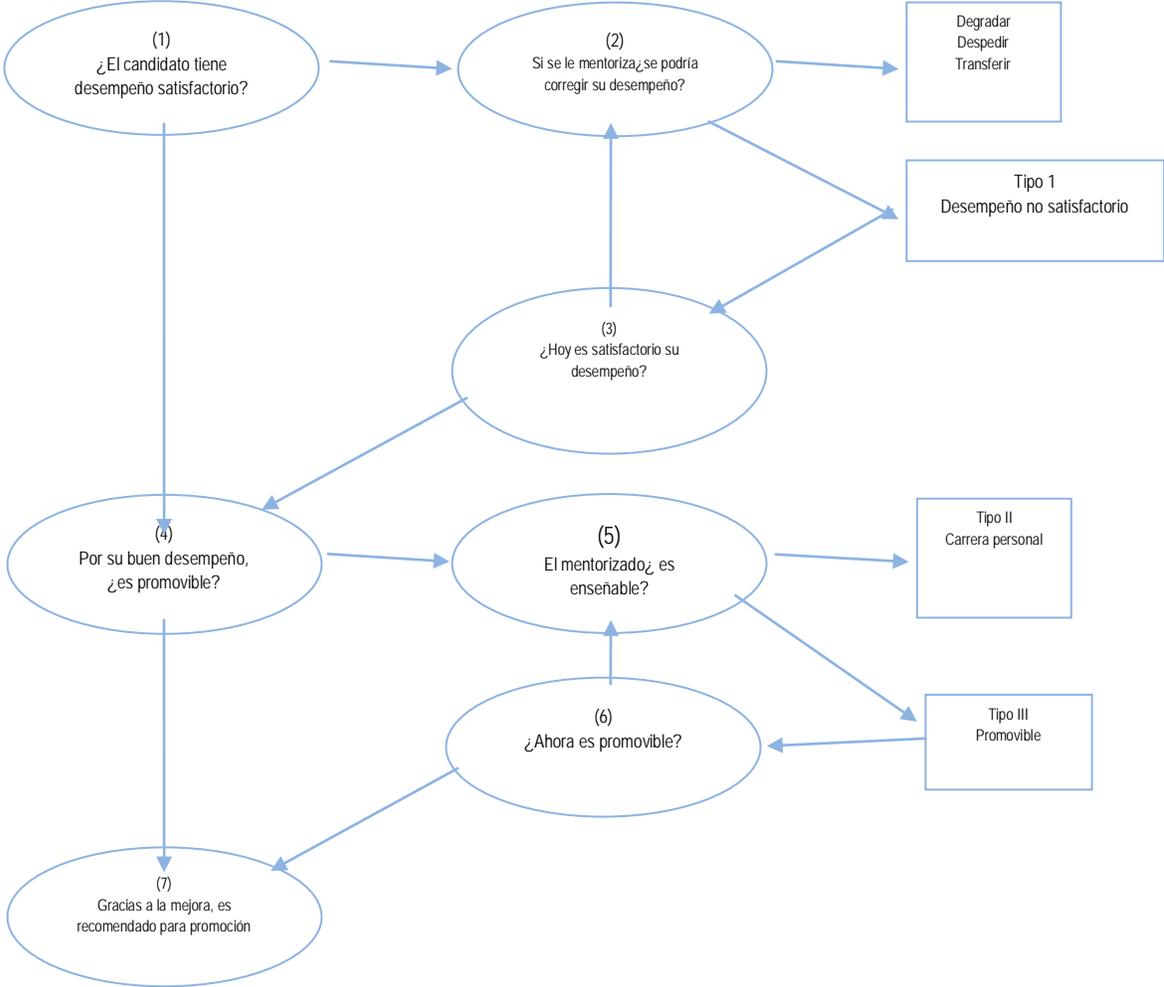
Para esto deberían hacerse un test, o buscarse la circunstancia en permita demostrar el conocimiento, habilidad o actitud nueva en cuestión.

Se presenta en las siguiente figura un flujograma en el que se presenta la línea de análisis que debe seguirse para preparar las condiciones elementales para el uso del programa de mentoría.



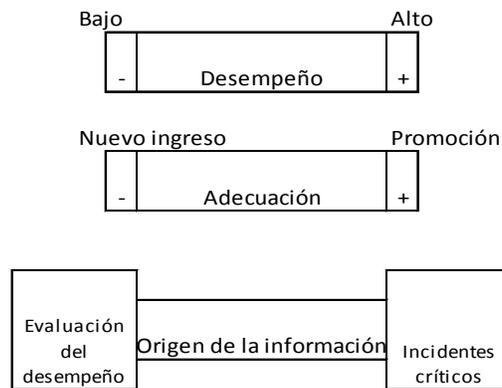
Fuente: Elaboración propia
 Fig33 Flujograma de decisiones

Una vez que los antecedentes ya se conocen y se ha evaluado si hay elementos suficientes para usar la mentoría para la transmisión de conocimiento. Es necesario hacer un análisis de la forma de adecuar el modelo de mentoría.



Fuente:Elaboración propia en base a Deegan (1985)
Fig34 Diagrama de Flujo para la evaluación

Según el tipo de personal y las circunstancias se prepara el plan de mentoría. Nuevamente, se abren una vasta posibilidad de escenarios que podrían presentarse:



Fuente: Elaboración propia

Fig. 35 Otras variantes de escenarios

Para ilustrar la aplicación de la metodología planteada, se considera el caso ABC México con fines de ilustrar la aplicación de la metodología planteada.

Ya en los antecedentes se mencionaron las condiciones que existieron en el comienzo de ésta fábrica, y como fueron evolucionando durante los primeros 10 años de labores en México. Aunque en sus orígenes en esta empresa se usó el modelo de la mentoría, con el paso de los años se deformó la aplicación, y por lo tanto podría considerarse una aplicación carente de la mayoría de las bondades y beneficios de esta herramienta.

Se usa este ejemplo, pues aunque el aspecto documental de la información ya está cubierto. El conocimiento no es racionalizado o difundido a todos los niveles, por lo que aquí se replantea la herramienta.

V.1 Delimitación del análisis.

Dentro de la Manufactura y Operaciones, se tomará la parte de producción. En ABC México solo se tomará el área llamada “Tejido”.

En la tabla siguiente se esquematizan las diferentes actividades principales que conforman este proceso de tejido:

Tabla 36 Proceso general

	Área	Proceso
	Producción	Hilatura
Tejido		Urdido
		Engomado
		Repaso
		Tejido
Acabado		

Fuente: Elaboración propia

Se considera el siguiente organigrama, como base para la estructura de la propuesta:

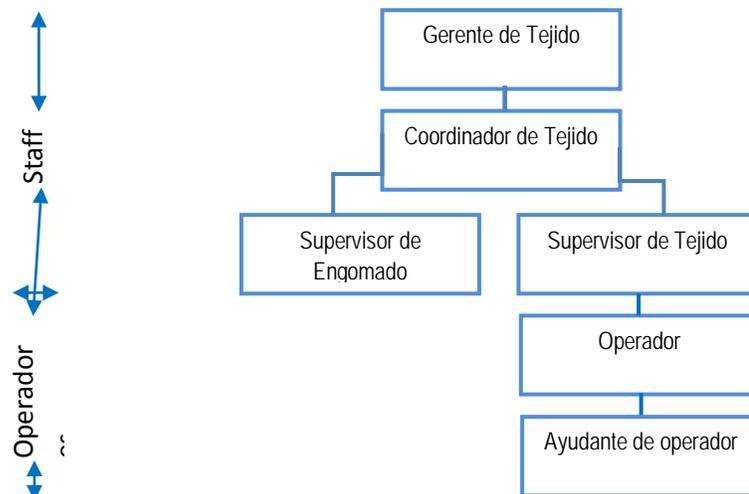


Fig. 37 Organigrama del área de Tejido

Fuente: Elaboración propia

Si a esta tabla se le agregan los puestos que conforman cada actividad, tenemos:

Tabla 37 Proceso Tejido desglosado con plantilla por turno

FUNCION	AREA	PROCESO	PUESTO	# EMPLEADO/ TURNO	
Producción	Hilatura	--	--	--	
	Tejido	Urdido	Abastecedor de hilo	2	
			Ayudante de urdidor	2	
			Urdidor	1	
		Engomado	Cocinero de goma	1	
			Ayudante de engomador	2	
			Engomador	1	
		Repaso	Ayudante de Repasador	1	
			Repasador	1	
		Tejido	Montador	1	
			Ayudante de montador	2	
			Atador	0.2	
			Pasa hilos	0.5*	
			Tramero (abastecedor de hilo)	0.2	
			Tejedor	1*	
			Mecánico	1*	
			Revisor/Graduador de tela	0.2*	
			Zurcidor	1*	
		Acabado	--	--	--

Fuente: Elaboración propia (* para cada seis telares)

Es importante desde el inicio, definir los roles, tareas, alcance, responsabilidades y tareas por cubrir, a fin de mantener la claridad.

Se sugiere cubrir los siguientes aspectos:

Tabla 38 Definición de roles

TAREA	PROPIETARIO (MENTOR)	COMENTARIO
Lugar de trabajo, presentación		
Actualice el checklist con el conocimiento mínimo indispensable"		
Presente-introduzca al aprendiz con el resto del equipo		
Agende la 1er junta para aclarar expectativas		
Investigue las cosas sobre el tema que el aprendiz ya sabe a fin de no dedicares mucho tiempo, sino solo revisar brevemente		
Escriba las metas para el aprendiz o mentorizado		
Escriba un plan de entrenamiento		
Preguntas y respuestas para el reporte de condiciones		
Enseñe tomas específicas del plan (por parte del trabajador experimentado)		
Pida ayuda a otros mentores experimentados si es necesario		
Monitoreé la calidad de los mentorizados en el trabajo		
De el panorama general alrededor del proyecto		
Descubra y enseñe según el estilo de aprendizaje del mentorizado		
De retroalimentación consistente y oportuna		
Pida al mentorizado retroalimentación		

Elaboración propia basado en Deegan (1985)

Los aspectos mencionados en esta tabla se irán considerando poco a poco.

Para preparar las circunstancias tanto para el mentor como para el mentorizado en una organización, mas conviene comenzar haciendo un “inventario” en el que se visualice el qué, cuando, cómo, a quien y con quien se cuenta como recursos para desarrollar

A fin de determinar las habilidades y conocimientos necesarios en cada posición se da una explicación breve de cada una de ellas, junto con los requisitos fundamentales que se deben de cubrir:

Tabla39 Listado de actividades por puesto.

Ar ea		Puesto	Descripción y listado de actividades	Requisitos básicos
Urdido	I	Abastecedor de hilo	Recibe listas de asignaciones de materiales por artículo y maquina Va al almacén para y recibir el material Lo lleva al área y antes solicitar de montar la fileta compara la descripción del hilo (lo físico vs lo escrito en sentido de torsiones, # de cabos, color)	Poder levantar/empujar 20kg Lectura de básculas Manejo de material Saber identificar/diferenciar tipo de hilos
	II	Ayudante de urdidor	Recibe material Ayuda a montar la fileta según la secuencia de color recibida por artículo Ayuda con el ensartado y anudado de cada cabo	Poder levantar/empujar 20kg Agudeza visual Manejo de material Saber identificar/diferenciar tipo de hilos
	III	Urdidor	Verifica material recibido (Peso, cantidad y tipo) Monta la fileta según la secuencia de color recibida por artículo Verifica ensartado y anudado de cada cabo Revisa hilos y su secuencia Revisa homogeneidad en tensiones Verifica peines (apertura y densidad, julios, condiciones de máquina (velocidad, presión, tensión), cruz elaborada. Llena reportes de producción	Poder levantar/empujar 20kg Agudeza visual Manejo de material Saber identificar/diferenciar tipo de hilos Saber cálculo de regla de 3 (Aritmética básica) Saber Operación de urdidora Saber Lectura de válvulas Saber Lectura de pantallas de la máquina
Engomado	IV	Cocinero de goma	Lleva inventario de componentes de la(s) goma(s) Prepara la goma según recetas y programas de producción Prepara concentración, viscosidad, grado en producto y velocidad y presiones en máquina.	Poder levantar/empujar 20kg Saber lectura de recetas Saber cálculo de regla de 3 (Aritmética básica) Saber operación de mezcladora
	V	Ayudante de engomador	Transporta julios de la urdidora a la Engomadora. Acomodándolos y ordenándolos Ayuda a alimentar la máquina Va por la goma a la cocina y alimenta los dispositivos de la Engomadora Hace la cruz Pepeña el peine para el julio final	Poder levantar/empujar 20kg Saber identificar/diferenciar tipo de hilos Manejo de material Habilidad manual Agudeza visual
	VI	Engomador	Alimenta la máquina Verifica el orden y acomodo de los hilos Verifica condiciones de máquina (temperatura de tambores, vapor, presión, velocidades) y goma (viscosidad, tipo y concentración) Verifica la cruz del julio final	Poder levantar/empujar 20kg Agudeza visual Manejo de material Saber identificar/diferenciar tipo de hilos Saber cálculo de regla de 3 (Aritmética básica) Saber Operación de Engomadora Saber Lectura de válvulas Saber Lectura de pantallas de la máquina
Repaso	VII	Ayudante de repasador	Recibe los julios Prepara la urdimbre (tensa y peina) Los coloca sobre monturas Limpia mallas, horquillas y peines Coloca mallas, horquillas y peine en la repasadora Repara roturas de hilo durante la operación de repaso	Poder levantar/empujar 20kg Saber identificar/diferenciar tipo de hilos Manejo de material Habilidad manual Agudeza visual Saber leer secuencia de color de hilo
	VII I	Repasador	Programa la repasadora Verifica el montaje de la urdimbre Verifica tipo de malla, horquilla, tipo de peine Opera la repasadora Determina secuencia de urdido y su repaso correcto	Poder levantar/empujar 20kg Saber identificar/diferenciar tipo de hilos Manejo de material Habilidad manual Agudeza visual Saber leer secuencia de color de hilo Operación de repasadora (incluye manejo de PC)
Tejido	IX	Montador	Coloca la montura (julio, peine, mallas y horquillas) Da ajustes básicos al telar	Poder levantar/empujar 20kg Habilidad manual Operación de montacargas (ferber) Saber ajustes básicos del telar
	X	Ayudante de montador	Según el programa de tejido toma la urdimbre repasada y la coloca en el montacargas para su transporte al telar Limpia el telar a usar	Poder levantar/empujar 20kg Habilidad manual Operación de montacargas (ferber)
	XI	Atador	Ata las urdimbres nuevas por reabastecimiento o cambio de artículo	Poder levantar/empujar 20kg Habilidad manual para atar Operación de atadora
	XII	Pasa hilos	Repara cualquier hilo roto ocasionado en el manejo de la colocación de la urdimbre Revisa secuencias según especificación Verifica que existan puntas de hilo de la urdimbre en el telar para futuras reparaciones	Poder levantar/empujar 20kg Lectura de secuencia de color Lectura de repasos Habilidad manual para atar
	XII I	Tramero (Abastecedor de hilo)	Recibe listas de asignaciones de materiales por artículo y maquina Va al almacén para solicitar y recibir el material Antes de montarlo en el telar, compara la descripción del hilo (lo físico vs lo escrito) Coloca la trama en el telar, según programas de producción verificando contra hoja de especificaciones	Lectura de básculas Manejo de material Saber identificar/diferenciar tipo de hilos
	XI V	Tejedor	Recibe el cambio de artículo Revisa secuencia de urdimbre, colores, tipo de hilo, picado, repaso en peine y tablas. Arranca telar y revisa tejido de tela Repara roturas en proceso (pie y trama) Repara defectos en ejecución Programa longitud de piezas y picados en telar	Poder levantar/empujar 20kg Agudeza visual Manejo de material Saber identificar/diferenciar tipo de hilos Saber cálculo de regla de 3 (Aritmética básica) Saber Operación de telar Saber Lectura pantalla de telar, de Hojas Técnicas, de ligamentos, de repasos Ajustes básicos de telar
	XV	Mecánico	Ajusta el telar para su operación Hace los ajustes mecánicos necesarios para cambio de artículo Hace mantenimientos preventivos y correctivos	Poder levantar/empujar 20kg Operación de telar Ajustes de telar Lectura de Hojas técnicas
	XV I	Revisor/ Graduador	Revisa mezclas, secuencias de color, peso, títulos de hilos, ligamento y defectos visuales en telas tejidas Según la cantidad de defectos visuales, gradúa la tela (1ª, 2ª calidad)	Poder levantar/empujar 20kg Lectura de ligamentos Lectura de hojas técnicas Agudeza visual Identificación de defectos
	XV II	Zurcidor	Revisa defectos visuales y los repara	Lectura de ligamentos Identificación de defectos Agudeza visual Habilidad manual para zurcir

Fuente: Elaboración propia

Partiendo de la tabla anterior, se pueden enlistar las habilidades básicas a cuidar en cada posición. Se presenta a continuación las correspondientes a los operadores del área de Tejido en conjunto:

Tabla40 Habilidades básicas entre operadores del área de Tejido

Habilidades básicas entre operadores área Tejido						
Identificación de hilo (sentido de torsiones, # de cabos, color, tipo de material, etc.)	Lectura de hojas técnicas	Identificación de ligamentos	Habilidad manual para anudar rotura de hilos y hacer ajustes de maquinaria	Identificación visual de defectos	Operación correcta de maquinaria	Habilidad mecánica para ajustes de maquinaria

Fuente: Elaboración propia

Como competencia medular en esta área, al conjuntar las habilidades anteriores entre los operadores, se consigue:

- La elaboración de tela sin defecto

Remarcando, la competencia medular es una combinación de:

- Identificación correcta de hilo
- Procesamiento de material según hojas técnicas
- Identificación de defectos de operación y su corrección en tiempo y forma
- Identificación de defectos en producto final

La siguiente tabla enumera una muestra de procedimientos y manuales de operación en los que se documenta el conocimiento necesario en forma escrita

Tiene un código de identificación que después se usará para citar cada procedimiento. Este es un mero ejemplo y no corresponden necesariamente a los existentes en *ABC México* ni en nombre ni en contenido ni en cantidad:

Tabla 41 Listado de procedimientos del área

TEMA		PROCEDIMIENTOS
Identificación de hilo	P1	Identificación de hilo
	P2	Listado de colores
	P3	Codificación de hilos
	P4	Manejo, almacenaje y conservación de hilos
	P5	Pruebas físicas a hilos (Evaluación de hilos)
	P6	Llenado y lectura de Hoja de asignación de material
	P7	Lay out de almacén de hilo
	P8	Políticas de asignación de material y surtimiento
Elaboración de goma	P9	Elaboración de goma según tipo de urdimbre
	P10	Recetas
	P11	Chequeo de características de las gomas
	P12	Conservación de materia prima para las gomas
	P13	Mantenimiento de mezcladora de goma
Preparación de Urdimbres	P14	Cálculo y montaje de secuencias de color en urdidor directo
	P15	Cálculo y montaje de secuencias de color en urdidor de fajas
	P16	Cálculo y montaje de secuencias de color en urdidor de muestras
	P17	Medición de parámetros en el urdido (dureza, estiraje, velocidad, tensión) y descarga
	P18	Manejo, Transportación y montaje de julios
	P19	Manejo, Transportación y montaje de aviaduras
	P20	Atado de Urdimbres para reabastecer o cambio de artículo
Preparación del telar	P21	Revisión de secuencias de urdido
	P22	Reparación de roturas
	P23	Alimentación de tramas en telar
	P24	Arranque de artículo
	P25	Arranque de muestra
	P26	Arranque de blanquet
	P27	Almacenaje, registro y manejo y mantenimiento de peines, mallas, horquillas
	P28	Graduación y clasificación de Tela cruda
e v i s i o	P29	Catálogo de pruebas físicas
TEMA		MANUALES DE OPERACIÓN
Operación de equipo	M1	Manual de Operación de básculas
	M2	Manual de operación de montacargas
	M3	Manual de Operación de Mezcladora
	M4	Manual de Operación de Urdidor Directo
	M5	Manual de Operación de Urdidor de Fajas
	M6	Manual de Operación de Urdidor de Muestras
	M7	Manual de operación de Durómetro, Tacómetro, Tensiómetro, Dinamómetro
	M8	Manual de operación de Engomadora
	M9	Manual de Operación de Atadora
	M10	Manual de Operación de Telar
	M11	Manual de Ajustes Técnicos
Ligamentos y Defectos	M12	Manual de elaboración y revisión de ligamentos
	M13	Catálogo de ligamentos
	M14	Manual de calificación de Defectos Visuales

Fuente Elaboración propia

Una vez documentado y registrado el conocimiento que debe cuidarse y difundirse, se puede empatar el procedimiento con el puesto que debe conocerlo. En la siguiente rejilla se ilustra:

Tabla 42 Procedimientos/Puestos

	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX	X	XI	XII	XIII	XIV	XV	XVI	XVII
P1	X	X	X		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
P2	X	X	X		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
P3	X	X	X		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
P4	X		X			X											
P5		X															
P6	X	X	X														
P7	X	X															
P8	X		X														
P9				X													
P10				X													
P11				X													
P12				X													
P13				X													
P14		X	X														
P15		X	X														
P16		X	X														
P17			X														
P18						X	X	X	X	X	X	X					
P19							X	X	X	X	X	X					
P20							X	X	X	X	X	X		X			
P21		X			X		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
P22		X			X	X	X	X		X	X	X	X	X			X
P23										X				X			
P24														X			
P25														X			
P26														X			
P27							X	X	X			X		X			
P28																X	X
P29																	
M1	X	X	X	X		X										X	X
M2	X								X	X							
M3				X													
M4		X	X														
M5		X	X														
M6		X	X														
M7			X			X											
M8					X	X								X	X		
M9							X			X							
M10									X						X		
M11									X					X	X		
M12														X		X	X
M13														X		X	X
M14														X		X	X

Fuente: Elaboración propia

En las tablas anteriores se enlistan a manera de ejemplo, los procedimientos que se requieren para contener el conocimiento técnico general del área. Aunque solo es representativo; es suficiente para esquematizar cómo se puede empatar el conocimiento y los puestos que existen.

Una vez que se tiene esta rejilla, se deben determinar quienes son actualmente los depositarios físicos del conocimiento.

Para esto, en cada posición, se debe identificar quien es un 'silo mentor' potencial O en otras palabras quien tiene el conocimiento.

Guías para determinarlo pueden ser las siguientes preguntas:

- ¿Quién tiene la mayor antigüedad en el puesto?
- ¿Quién ha dominado a tal grado la tarea, que tiene errores mínimos?
- ¿Quién tiene la actitud de ayudar a sus compañeros a mejorar en las actividades de tal puesto?
- ¿A quién recurren los demás cuando hay un problema de carácter técnico en tal puesto?
- ¿Quién tiene iniciativa para dar sugerencias para mejorar los procedimientos del puesto?
- ¿En quién podría el supervisor delegar el cuidado de asignaciones especiales en el puesto?
- ¿Quién puede ser una referencia para documentar alguna actividad nueva en el área?

Tomando el puesto de abastecedor de hilo, este inventario podría ser:

Tabla 43 Conocimiento y Habilidades del puesto

Puesto:	Conocimiento y Habilidades del puesto							
Abastecedor de hilo	Identificación de títulos	Identificación de colores	Identificación de mezclas	Lectura de layout	Acomodo de cajas	Visibilidad de cajas	Interpretación de los requerimientos de material	Orden y limpieza
.# de empleado	00360	00360	00360	00360			00360	
					00420	00420	00420	00420
	00425	00425	00425	00425	00425	00425	00425	00425
	00501		00501	00501				00501
	00520	00520	00520	00520	00520	00520	00520	00520

Fuente Elaboración propia

En la tabla anterior se enlista a quienes poseen el conocimiento del puesto en cuestión. No todos continúan trabajando como abastecedores de hilo. Algunos ya han sido promovidos a otras posiciones. Esto es representativo, pues esta dinámica del personal es natural en cualquier organización. Es por esto que hay que considerar también la disponibilidad en actitud y en tiempo real de los posibles candidatos y de sus jefes inmediatos, pues seguramente necesitarán apoyo para poder entrenar a otros. En este punto se deben hacer dos cosas:

- 1- Obtener el conocimiento que el experto tiene. Con frecuencia se le debe ayudar a racionalizarlo. Muchos expertos son hábiles gracias a la repetición y los años de ejecución de actividades. Pero con frecuencia, su conocimiento es de tipo tácito, por lo que habría que ayudarlo a racionalizarlo y volverlo explícito para poder compartirlo. O sea, hallar las razones y los porqués de la forma en que trabaja

Algunas herramientas útiles para lograrlo son:

Entrevistas. Mediante preguntas, se puede conseguir secuencias de trabajo, razones de actividades o actitudes, experiencias positivas o negativas, problemas frecuentes y soluciones frecuentes,

Relato de historias. Mediante estas experiencias narradas, con frecuencia suelen obtenerse soluciones frecuentes, conductas aceptadas, relaciones que se deben buscar y fortalecer, o sea el conocimiento de otros expertos, a quienes se podría acudir como referencia.

Notas personales. A veces los expertos hacen notas diarias de sus actividades que pueden ser fuente valiosa de métodos y cálculos que otros podrían desconocer.

- 2- El segundo paso, es el entrenamiento mismo de este experto, a fin de que obtenga habilidades para ser mentor de otros. Es decir, compartirle las metodologías de la enseñanza básica. Con esto se busca darle la confianza y las herramientas de transmitir y supervisar. Para que el mentorizado reciba y pueda aplicar a su vez conocimiento efectivo.

El mentor debe tener habilidades y conocimientos básicos que hay que

asegurarse que sepan y manejen, por ejemplo:

- tipos de estilos de aprendizaje que el aprendiz pueda tener
- cómo manejar las reuniones con el mentorizado
- cuánto tiempo y donde encontrarse para la retroalimentación con el mentorizado
- elección del tipo de entrenamiento a usar, según el conocimiento que se deba compartir.
- elección del tipo de evaluación del avance
- elección de los formatos a llenar
- Determinar a quien se le rendirá cuentas como mentor,
- Etc.

Es importante que aunque cada mentorizado tenga sus propias particularidades en cuanto a su estilo y ritmo de aprendizaje, se debería de tener un margen bajo el cual se predeterminen los tiempos “normales” bajo los cuales se deba compartir un conocimiento estándar. Documentándolo en un procedimiento.

Sacando la información del inventario de habilidades del puesto de Abastecedor de hilo, hay dos trabajadores que tienen todos los conocimientos deseables. Para propósitos de identificación usaremos sus números de empleado tan solo:

00425 y 00520 (Los nombres y números de empleados son ficticios).

Si el conocimiento no existiera en forma racionalizada, habría que completar las preguntas qué, cómo, cuándo, dónde y por qué para cada habilidad y conocimiento. El fin es definir los métodos de trabajo y documentar procedimientos.

Pero en el caso de ABC México como ya se presentó en tablas anteriores, los procedimientos ya existen, así que podemos pasar a la siguiente etapa, es decir a la disposición del conocimiento, y la disponibilidad de las personas para compartirlo.

Ambos trabajadores son accesibles para compartir conocimiento, pero su habilidad

para enseñar no es igual. Además, 00425 ya ocupa un puesto diferente, por lo que no podría capacitar en jornada completa a un nuevo trabajador sin descuidar su asignación. Así que si se le escogiera como mentor, se debe prepara a un sustituto temporal de su posición actual.

Ambos trabajadores deben a su vez enseñados a ser mentores y ayudarlos a elaborar y seguir programas para entrenar a otros.

Más adelante se expondrán estos aspectos con más detalle

Debido a que casi todo el conocimiento a transferir a nivel operativo es práctico. En *ABC México* se adaptó una sala de aprendizaje en el que se colocaron equipos semejantes a los usados en producción en la medida de lo posible, para que la enseñanza fuera teórico práctica. Pero cuando por el tamaño o costo del equipo esto no fue posible, se usó la misma área de trabajo como campo de entrenamiento, con lo que se pudo ilustrar el conocimiento teórico citado en la mayoría de los procedimientos.

Practicándose un examen para comprobar los conocimientos y/o habilidades transmitidos al final del periodo considerado como estándar.

Aquí hay que comentar que en el modelo seguido actualmente, para la selección del mentor no es considerando un inventario de conocimientos y habilidades, sino la antigüedad y las relaciones. Con frecuencia son resultado de “negociaciones del sindicato”. Con frecuencia no es un “premio” al buen desempeño, sino a las buenas relaciones, que no está disponible para cualquier buen trabajador con la disposición de enseñar. Esto en estructura, altera una de las condiciones fundamentales de la mentoría: la de ser un experto reconocido, capaz de transmitir el conocimiento y las habilidades de la mejor calidad y a quien en el futuro se podría regresar ante dudas en la ejecución de la actividad compartida. Además hay una administración de los recursos poco controlada, pues se toma un modelo general para cualquier entrenamiento. Misma forma de enseñar sin considerar las particularidades de aprendizaje de la persona en turno, ni sus antecedentes previos. Es común que el mentor no se adapte, ni sea auxiliado en detectar posibles huecos durante el entrenamiento.

Regresando al ejemplo del Abastecedor de hilo. Ya en la etapa final, en la revisión del conocimiento transmitido. Con frecuencia se aplica un examen teórico cuyos resultados

son revisados por el mentor y el área de capacitación. Si ambas partes coinciden, el nuevo trabajador es entregado al supervisor.

Un aspecto a mejorar aquí es la evaluación final. Con esta revisión, se pretende la entrega del mentorizado a su área de trabajo. Cuando se están completando conocimientos y habilidades de un trabajador, su supervisor es quien mejor lo conoce. Así que debería participar en la evaluación final. Aun cuando el mentorizado es de nuevo ingreso, se debe buscar la participación del supervisor, en especial si en etapas previas no ha participado en la formación del mentorizado, pues es quien puede enfatizar los aspectos más importantes en el desempeño de cualquiera dentro de su área.

Tabla 44 Responsabilidad de capacitación

	Puesto a desarrollar: Abastecedor de hilo	Instructor	Supervisor de almacén	Gerente de área	Jefe de capacitación	Supervisor de tejido	Supervisor de engomado	otros puestos involucrados	otros puestos involucrados
Identificar necesidades a desarrollar			x		X	x	x		
Identificar recursos a desarrollar				X	x				
Preparación del plan por escrito			X		x				
Plan de rotación de trabajo para tener experiencia					X				
Instrucciones diarias		X							
Hacer correcciones apropiadas		x	x						
Plan de acción de trabajo		X			x				
Dar instrucciones formales en clase		X							
Plan de ruta de crecimiento de carrera		x	x						
Tiempo dedicado a actividades para desarrollo	X	x			x				
Revisiones periódicas del desarrollo			X		x				
Identificar potencial de promoción		X	x		x				
Acciones recomendadas al personal	X	x	x						

Fuente Adaptación de Deegan (1985)

Como se puede ver en el gráfico anterior, muchas personas están involucradas en la capacitación de cualquier persona, incluso de un puesto de baja jerarquía, como el que se está tomando de ejemplo.

Es inapropiado ver esta tarea como ocupación de otros; pues el transmitir conocimientos es asunto de todos.

Si se llenara de antemano el gráfico anterior, todos los responsables podrían coordinarse desde el ingreso mismo del nuevo, a fin de adaptarlo en el menor tiempo posible a las necesidades que la organización le demandan, incrementando la probabilidad de acertar desde el primer periodo de entrenamiento. Con lo que la valía y autoconfianza mejoraría en el personal. Pues fomentaría el sentido de logro (de conseguir lo que se le pide).

Al preparar un esquema de mentores; debe considerarse la existencia de factores motivadores para que colegas compartan sus conocimientos con otros; es decir, dar estímulos mediante los cuales se genere confianza y se promueva una buena participación.

Pero por otro lado, aunque al formalizar la herramienta y los estímulos temporales, se genera compromiso, pues se “pacta” entre la organización-mentor y entre mentor-mentorizado. Se deja de ver el “hacer favores”, por “hacer contribuciones”. Esto abre la conciencia a la posibilidad de ser evaluado; de rendir cuentas y de ser transparente sin importar el rol que se este jugando. Pero como ya se dijo antes, se pierde algo de la mentoría informal.

En caso de transmitir conocimiento a una persona que ya forma parte de la organización, entonces debe de considerarse el desempeño que en el presente el candidato tiene. Suelen usarse formatos como el siguiente que son llenados periódicamente en las evaluaciones anuales por ejemplo:

Tabla 45 Formato de evaluación de desempeño

Factores	Marginal		Aceptable		Bueno		Excelente		Puntaje
	1	2	3	4	5	6	7	8	
1 Conocimiento del trabajo									
	Inadecuado. Se apoya en otros		Conoce el trabajo bien. Necesita instrucción y supervisión normal		Maneja con destreza los detalles. Necesita poca supervisión		Ampliamente informado. Necesita mínima supervisión y guía		
2 Calidad en el trabajo									
	Ocasionalmente descuidado. Comete numerosos errores		Desempeño aceptable. Exactitud normal		Trabaja normalmente organizado, ordenado y con exactitud		Trabaja consistentemente bien organizado, ordenado y con exactitud		
3 Cantidad de trabajo									
	Hace un uso pobre del tiempo. Con frecuencia termina menos de lo		Realiza el trabajo asignado		Generalmente hace más de lo esperado		Trabaja duro. Acepta y completa más asignaciones		
4 Cooperación									
	Ocasionalmente causa fricción o sigue lentamente las instrucciones		Sigue instrucciones sin reclamar. Trabaja con otros como costumbre		Se lleva bien con supervisor y otros trabajadores. Se adapta rápidamente y acepta el cambio		Va más allá en la cooperación con el supervisor y otros. Es autodisciplinado		
5 Confabilidad									
	Necesita revisión frecuente		Confiable si recibe supervisión normal		Confiable. Necesita supervisión ocasional		Muy confiable. Trabaja a tiempo. Hace sacrificios personales		
6 Iniciativa									
	A veces toma acción solo		Maneja bien situaciones normales, pero busca ayuda si se salen de lo ordinario		Sugiere mejoras. Trata de aprender todo lo relativo al trabajo		Constantemente desarrolla nuevos métodos de trabajo. Busca conocer las operaciones de toda la compañía		
7 Juicio									
	Salta a las conclusiones. Falla al considerar factores y revisar resultados		Toma en cuenta los hechos pero falla al prevenir los resultados de sus decisiones		Considera los hechos y la mayoría de sus decisiones son aceptables		Decide en base a análisis profundo		
8 Liderazgo									
	No tiene el respeto y confianza de los empleados. Difícilmente se comunica		Mantiene relaciones buenas con los empleados, pero a veces tiene malos entendidos		Tiene el respeto y la confianza de paracientemente todos los empleados aunque a veces hay malos entendidos. Se comunica bien		Tiene una habilidad fuera de serie para planear, asigna el trabajo para tener la mejor ventaja y mantiene constantemente el control del trabajo. Usa bien la fuerza de trabajo		
9 Habilidad para supervisar									
	Hace planeación deficiente y poco control del trabajo. Necesita mejora considerable		Son limitadas las habilidades planear y asignar. Necesita con frecuencia ayuda de sus superiores.		Muestra buena habilidad para planear y controlar el trabajo. Asignándolo satisfactoriamente. Hace buen uso de la fuerza de trabajo		Tiene una habilidad fuera de serie para planear, asigna el trabajo para tener la mejor ventaja y mantiene constantemente el control del trabajo. Usa bien la fuerza de trabajo		

Fuente: Elaboración propia

Toda la información anterior también, suele resumirse en el siguiente formato:

Tabla 47 Resumen de Evaluación

División:

Departamento:

Supervisor:

Fecha:

Instrucciones: Seleccione la categoría apropiada de entre lo enlistado para cada criterio según se explica.

Criterio de desempeño	Excepcional	Sobre lo normal	Normal	Debajo de lo normal	Pobre
Destreza y habilidad (las calificaciones personales incluyen las destrezas, conocimiento y juicio para conseguir los requisitos del trabajo)					
Calidad del trabajo (Profundidad y exactitud del trabajo, habilidoso, con iniciativa y fiable)					
Dependencia (hábil para seguir asignaciones, sin supervisión directa, responsable)					
Actitud y conducta (actitud hacia el trabajo, cooperativo, destreza en guiar a otros)					
Asistencia (frecuencia con la que se ausenta, enferma, llega tarde, tiempo que toma para descansos y comida)					
Efectividad administrativa (habilidad para dirigir el trabajo de otros, en entrenar a subordinados, en comunicarse con supervisores y subordinados)					

Fuente Elaboración propia

Por otro lado, si se toma en cuenta el inventario de habilidades y conocimientos, ya se tiene una segunda fuente de información sobre el candidato. Y entonces se puede usar el siguiente diagrama de flujo como guía.

Donde, dependiendo del tipo de trabajador que se esté analizando, es el tipo de trato que se debe considerar y el plan de acción a tomar como se mostró en la fig35.

Si el trabajador es del tipo I, o sea, que su desempeño no fuera satisfactorio se puede optar por despedir, transferir o degradar. Aunque esto último no es aceptable bajo las leyes mexicanas. Por lo que es más frecuente el despido.

Si el trabajador es del tipo II y tuviera un desempeño promedio, podría conservar su puesto, pero si es enseñable, podría mejorar en él y hasta con el tiempo volverse alguien promovible.

Si el trabajador es de tipo III, con un desempeño sobresaliente, sería candidato a alguna promoción que surgiera.

De esta división se puede elaborar un formato en el cual contemplar las posibilidades de entrenamiento, las razones por las que es necesaria la capacitación, y las posibles actividades por hacer.

Una vez que se conocen (mediante el inventario) los conocimientos y habilidades del personal a desarrollar, ha de prepararse un Plan de Desarrollo individual, para esto, puede usarse como guía inicial la tabla siguiente. Se usa como ejemplo el puesto de Abastecedor de hilo.

Tabla 47 Plan de Desarrollo Individual de Abastecedor de hilo

<p>A) Necesidades de Desarrollo ABASTECEDOR DE HILO</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mejorar en la identificación de hilo (En 2009) 5% de artículos con mezcla de hilos de diferente título 2% de artículos con mezcla de hilos de diferente color • Mejorar en limpieza y orden (En 2009) 1% de artículos con retraso por no encontrar hilo solicitado • Ser más rápido. Tener sentido de urgencia en su trabajo 	<p>B) Necesidades de Desarrollo (Posición actual)</p> <p>Conocimiento específico, habilidades, actitudes: Requisitos para mejorar o mantener el desempeño satisfactorio</p> <p>Posible empleo: _____</p> <p>Necesidades: _____</p> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin-left: auto; margin-right: auto;">No aplica</div>
<p>C) Desarrollo, Objetivos</p> <ol style="list-style-type: none"> a) Aprender a diferenciar entre diferentes títulos b) Identificar las series de colores (intensidad de tono) c) Conservar su zona de trabajo limpia y en orden. Con identificación visible por contenedor 	<p>D) Actividades de Desarrollo</p> <p>ACCIONES A TOMAR (Tú y yo trabajaremos juntos para implementar las siguientes acciones):</p> <p>:</p> <ul style="list-style-type: none"> • OBTENER LISTADO DE HILOS EXISTENTE • HACER CATÁLOGO X TIPO DE HILO • REVISAR JUNTOS carta de colores existente • Revisar procedimiento de identificación de hilo • Sacar lay out del área • Explicar como ubicar material en el área contenedores (respetando pasillos y enfatizando visibilidad de descripciones) • Aclara uso de montacargas • Políticas de almacenaje • Políticas de exactitud de registro • Políticas de orden y limpieza (Un lugar para todo y todo en su lugar)
<p>D) Resultados actuales:</p> <p>Fecha de revisión: _Marzo 15, 2009_</p>	<p>Firma del Empleado: _____</p> <p>Firma del Supervisor: _____</p> <p>Fecha: _____</p>

Fuente Elaboración propia basándose en Deegan (1985)

Para llenar el formato anterior, hay que recordar la clasificación antes mencionada de los empleados que en general siempre se tienen: tipo I, II y III.

La sección A) se usa para empleados tipo I y II. Hay que escribir el conocimiento específico, habilidades o actividades que deben mejorarse o conservarse para tener un buen desempeño. Estas mejoras pueden ser de tipo técnico, administrativo o conductual.

Si es tipo III, debe usarse el recuadro de la sección B. el llenado es como el anterior, pero hay que identificar además el puesto posible a aspirar.

La clave es ser lo más específico posible.

En la sección C, si fuera el caso, se incluirían posibles actividades para el desarrollo.

En la sección D sin embargo, es la que debe ser llenada con el mayor cuidado posible, pues muestra el plan de acciones a tomar.

Al pie del formato, aparece un espacio para ser firmado por los involucrados directos, es decir, tanto por el mentor como por el mentorizado. Con esto se pretende que haya un conocimiento mutuo de la intención de la capacitación, el alcance, los compromisos de ambas partes, y las responsabilidades. Ya se mencionó con anterioridad que no siempre el candidato reconoce su condición en el presente, por lo que una entrevista previa es necesaria como vía de concientización y apertura.

El mentor debe tener muy claro su papel. Por lo que debería preparar la información previamente. Es útil por ejemplo el Formato de Definición de roles

En apariencia podría ser un trabajo muy engorroso. Pero si se considera que el análisis de carencias/conocimientos-habilidades debe hacerlo el jefe superior inmediato de cada candidato, entonces, no se satura a ningún departamento con carga adicional. en realidad no hay que hacer tanto análisis

También ha de considerarse que el análisis de los puestos difícilmente se prepara para todos los empleados al mismo tiempo.

La lógica llevaría a hacer un análisis solo de las personas que son recién contratadas o que acaban de ser promovidas. En caso de llegar del exterior; el análisis debería comenzar con el inventario de conocimiento, pero en caso del personal que recibe un ascenso, el grueso del análisis ya se ha hecho y conservado por el jefe anterior, y solo se necesita actualizarlo a fin de dotarle de la capacitación que lo ponga al nivel del nuevo puesto.

Además, todos estos análisis se conservan en el archivo del personal para ser considerados por todos los implicados en el proceso de crecimiento de una persona.

Otra fuente de información que debe considerarse para conocer las necesidades de la organización, es mediante el registro de incidentes críticos.

Para los trabajadores que ya han estado en una misma posición por meses. La retroalimentación en tiempo y forma es indispensable. Pues no existe otra forma más

efectiva para motivar (según logros), o para mejorar, según debilidades evidentes y frescas.

Esta labor correspondería al jefe inmediato del operador-empleado, el coordinador –supervisor y así sucesivamente según la jerarquía.

El registro de incidentes críticos en cada área, proporciona una fuente de información para determinar las necesidades de capacitación o asesoría. El jefe directo es el más indicado para su llenado. Pues está todo el tiempo en contacto con sus operadores, conociendo en general las causas, el origen de las fallas. O al menos cuenta con indicios para comenzar el planteamiento del problema y luego la búsqueda de las mejoras.

Tabla 48 Incidentes Críticos

Qué problema	Impacto	Fecha de incidencia	Frecuencia	Persona/área	Costo	Acción a tomar

Fuente: Elaboración propia

No ha de desestimarse el entrenar a los jefes inmediatos para el llenado apropiado de este formato, pues como se ve por los títulos de las columnas, la descripción correcta del problema, la evaluación del impacto (lo que implica un conocimiento del proceso y una visión por ende sistémica), el registro de la fecha, la frecuencia (pues el grado de incidencia de un problema-error, podría en si mismo reflejar su gravedad), persona(s) involucrada(s) -con el fin de focalizarse-, costo (el cálculo de costo, no necesariamente ha de acercarse con e detalle que podría hacerlo un contador, pero con frecuencia el que se conozcan costos generales, puede impactar a los involucrados y concientizar el valor de mejorar su desempeño o de solucionar la circunstancia presente); y por último, el plan de acción a tomar, son datos elementales en el planteamiento del problema y su contextualización. Difícilmente este plan debe prepararse solo por el jefe inmediato, mas bien debe considerarse la participación de diferentes personas reconocidas como “hábilis y conocedoras” en la materia, aunque no sean de la misma área donde se ha presentado el problema.

Una vez ubicadas las necesidades del subordinado, ha de entrar el mentor en acción.

Tomando el esquema ya expuesto por Trautman (2006) en la fig.26. Se ejemplifica el plan de mentoría que podría usarse para el Puesto de Abastecedor de hilo:

Ya se enlistaron según varios autores diferentes características que debe tener el candidato a mentor, aún en el anexo se dan algunos pasos para entrenar al mentor, previo a que comience su asignación.

Continuando con el siguiente paso en el esquema, se deben definir los roles.

La tabla siguiente, podría considerarse como el bosquejo inicial con el que se guiará el mentor y el área de capacitación, para no olvidar los aspectos de inicio. (Puede verse que es la tabla 37 ya presentada con anterioridad, pero ya aplicada al ejemplo del Abastecedor de hilo).

Con esta información, los mentores podrán llevar la primera junta. En la que se despejarán dudas y se aclararan las condiciones, reglas y responsabilidades a respetar a fin de completar exitosamente el proceso.

Tabla 49 Definición de Roles Abastecedor de hilo

Tarea	Encargado de actividad	Comentario
Lugar de trabajo, Presentación	Capacitación	Dar recorrido por las áreas
Aspectos indispensables	El mentor debe enseñar:	Identificación de hilo (color, título, tpm, aspecto, tacto), Pesos, Manipulación de material
Presentación del aprendiz al resto del grupo	Capacitación/ Supervisor	
1er junta: Aclaración de expectativas	Mentor	1 er día. Después del recorrido por las áreas
Listado de cosas que el aprendiz ya sabe	Uso de básculas	
Metas para el aprendiz	Aprendiz	1er mes: Manejo de hilos. Identificación elemental con uso de ayudas visuales y catálogos. 2do mes: Manejo de hilos comunes. Abastecimiento de hilo a áreas
Metas para el mentor	Mentor	Cubrir tiempos según plan de trabajo
Plan de entrenamiento por escrito	Capacitación, Jefe inmediato del mentorizado	El jefe establece el conocimiento deseado y Capacitación ordena y arma el programa junto con el mentor
Preguntas y respuestas para el reporte de Condiciones	El mentor lo revisa con el mentorizado	Ver el reporte en el anexo
Selección de ejemplos que se compartirán (por parte del trabajador experimentado)	Capacitación y Mentor	
Pida ayuda a otros mentores	Mentor	Puede consultar al área de capacitación para conocer a todos los mentores disponibles para cada actividad
Monitoreo del desempeño del mentorizado en su área de trabajo	Capacitación, Mentor, Jefe inmediato	El jefe inmediato es el más interesado. Pero el mentor es el experto es el experto que ha establecido una base de confianza con el mentorizado.
Panorama general alrededor del proyecto	Área de capacitación	El análisis del tipo de aprendizaje y la experiencia para hacerlo la tiene Capacitación, pero debe conocerlo el jefe y el mentor, por la relación con el mentorizado
Descubra y enseñe según el estilo de aprendizaje del mentorizado	Área de capacitación, Supervisor y Mentor	Dé comentarios constantes y oportunos al mentorizado
Retroalimentación consistente y oportuna por parte del mentor	Mentor	Facilite al mentorizado el expresarse al brindarle una base de confianza.
Retroalimentación del mentorizado al mentor	Mentorizado	

Fuente Elaboración propia

(Revisar en el anexo las sugerencias para hacer juntas en 5 minutos)

En la primera junta suelen establecerse acuerdos sobre las vías de comunicación aceptables y el panorama general del aprendizaje que se espera ocurra.

Un ejemplo de lo que se debe tocar es la siguiente tabla:

Tabla 50 Guía para 1er junta

	Tarea del Mentor	Tarea del mentorizado
Asista preparado	Investigue todo lo que pueda sobre el mentorizado	Investigue todo lo que pueda sobre el mentor
Hablen sobre todo el panorama del proyecto	Platiqué al mentorizado sus propias experiencias de mentoría previas. En qué área trabaja y lo que hace (en especial coméntelo a los de nuevo ingreso)	Escuche y haga preguntas
Discuta las necesidades del mentorizado	Pregunte y escuche	Explique dónde está. A dónde le gustaría llegar y cómo cree que el mentor podría ayudarle
Busque acuerdos mutuos en las metas y expectativas	Explique qué puede y que no puede hacer	Diga qué espera obtener de esta relación de mentoría
Busque acuerdos en las responsabilidades	"Yo haré..." Use esta frase para iniciar sus oraciones	"Me comprometo a hacer". Conteste usando esta frase.
Establezca tiempos	De a conocer un cronograma y sígalo	Siga el cronograma
Acuerde los tiempos y lugares de revisión.	Revise los tiempos disponibles reales que tiene	Asista a las fechas y lugares de revisión
Insista en la confidencialidad	Nada de lo que discutamos o acordemos aquí se platicará fuera	Nada de lo que discutamos o acordemos aquí se platicará fuera
Acuerden la conducta aceptada	Si esta relación no produce los resultados esperados, o mi asesoría no te agrada. Dimelo para no perder el tiempo	Te diré si esta relación no me funciona. Y necesito ajustarla

Fuente basada en Luecke (2004:107)

Se elabora un programa en el que se asignan tareas al mentorizado conforme la revisión de los procedimientos se va dando. Pero también, las tareas que el mentor se espera cubra y los tiempos para hacerlo.

También véase en el anexo Reporte de Condiciones para llenarse en las juntas,

Retomando la tabla del Plan de Desarrollo hecha para entrenar a un Abastecedor de hilo que necesita mejorar, agregaremos el tiempo y resultado esperado. Aun más, actividades ó prácticas a cubrir. Ya se ha comentado que lo mejor, es adaptar este plan a las necesidades reales de cada persona, con el fin de transmitir lo verdaderamente necesario. Esta es la razón por la que, el Plan para una persona de nuevo ingreso, aún en la misma posición, no podría ser igual que para otro que ya forma parte de la organización.

Tabla 51 Actividades de Desarrollo del Plan de Desarrollo

D)Actividades de Desarrollo	Tiempo	Actividad ó Práctica
ACCIONES A TOMAR (Tú y yo trabajaremos juntos para implementar las siguientes acciones):		
Obtener listado de hilos existente	1er día	Mentor debe conseguirlo. Imprimirlo del sistema. Revisarlo con mentorizado
Hacer catálogo por tipo de hilo	1er día	Tomando referencias de un catálogo existente, se prepara parte de un nuevo catálogo con el mentorizado para que entienda la lógica de la agrupación y caracterización de los hilos
Revisar juntos la carta de colores existente	2do día	Revisión física del trabajo del día anterior. Sesión de repaso
Revisar procedimiento de identificación de hilo	2do día 5to día	Revisión detallada del procedimiento de identificación de hilo. Explicación de características físicas de los hilos a revisar.
Sacar lay-out del área	3er día	Recorrido físico del área de almacén. Explicación de las diferentes ubicaciones físicamente y en reportes
Explicar cómo ubicar material en el área contenedores (respetando pasillos y enfatizando visibilidad de las descripciones)	3er día	Explicación teórica de cómo se ubica el material
Aclaración del uso de montacargas	3er y 4to día	Práctica del uso de montacargas
Políticas de almacenaje	6to día	Teórico práctico
Políticas de exactitud de registro	7mo día	Revisión de registros. Teórico práctico
Políticas de orden y limpieza (Un lugar para todo y todo en su lugar)	8vo día	Revisión de políticas. Ejemplos prácticos recurrentes en el trabajo diario donde aplicarlos

Fuente Elaboración propia

Justo esta es una ventaja del modelo de mentoría contra la capacitación clásica. Al preparar el Plan de trabajo, hay que aclarar actividades y tareas que el mentorizado debe forzosamente cubrir, si se quiere asimilar el conocimiento.

Esto no solo aplica en una relación de mentor y un mentorizado, sino que también es un análisis útil cuando el mentor maneja un grupo de personas. Es la habilidad del mentor, para conocer y revisar en forma individual y enseñar *coacheando* (entrenando) a cada uno de sus pupilos.

Quizás por etapas, o al final del periodo programado, se debe evaluar la efectividad del programa.

Hay que recordar que la responsabilidad de transmitir el conocimiento no depende tan solo del mentor o del área de Capacitación; sino de todos. Establecer trabajos interdisciplinarios. Buscando el construir competencias para la organización y no solo tener “conocedores”. Ya se explicó con anterioridad, que el conocimiento medular, lo que ha de mantener competitivo y con posibilidades de mantenerse dentro del mercado a una organización, solo se consigue por la interacción de muchos que a su vez poseen competencias, habilidades y conocimientos a nivel personal. Es decir, es mediante sumarlos, entrelazarlos, y que se puede obtener la tan anhelada competencia ó

conocimiento medular. El aprendizaje que marca la diferencia de la organización. Este aspecto también se considerará mas adelante.

Si la responsabilidad es compartida, la evaluación también debe serlo. Aunque quizás la aplicación de la evaluación la haga el mentor, los resultados también deben ser evaluados por el área de Capacitación y por el jefe inmediato del mentorizado. Con el fin de buscar verdaderamente el completar satisfactoriamente el proceso. Es decir, que se obtenga el conocimiento necesario.

No debe olvidarse que la retroalimentación efectiva y oportuna para el mentorizado es fundamental. Tanto si el conocimiento se ha asimilado y el proceso puede darse por concluido en su etapa pactada originalmente, o si por los resultados de la evaluación, se debe prolongar el periodo y reforzar diferentes aspectos. En general, las juntas programadas, o las sesiones en las que físicamente tengan contacto el mentor y mentorizado, deberían de aprovecharse para comentar lo necesario para ambos, lo más pronto posible. Habría que evitar el “acumular” los comentarios, sino procurar tener una relación transparente y fluida.

Hay que aclarar que el papel del mentorizado no es pasivo. Como un receptor de información al que se va llenando simplemente. En la mentoría, el juega un papel fundamental para que la transmisión de conocimiento se efectúe.

Por esto es que también debe de retroalimentar al mentor con más que un simple “si entendí”. El papel del mentorizado va mas allá del simple interés de que él mismo mejore. Sino que su retroalimentación puede afectar al mentor, cuando hace de forma imparcial una evaluación de la calidad de la instrucción que está recibiendo.

Tabla 52 Evaluación del mentor

Evaluación del mentor		Si	No estoy seguro	No
1	¿Siente el mentor respeto a sus habilidades y potencial?			
2	¿Ha cumplido su mentor con sus compromisos? ¿Ha sido confiable en su horario y le ha dado retroalimentación y actividades para desarrollar que usted agradece por enfocarse en los aspectos acordados en la mentoría?			
3	¿Su mentor está deseoso de coachearle en las habilidades que usted necesita, o identifica dónde usted puede adquirir estas habilidades?			
4	¿Le escucha su mentor cuando habla, y acepta su punto de vista aún si este sabe que es diferente al suyo?			
5	¿Puede su mentor identificar las barreras de su avance, ve soluciones para sus cambios y se enfoca en las oportunidades potenciales que usted tiene?			
6	¿Ha funcionado su mentor como abogado, presentándoles a personas que le ayuden en su carrera y le promuevan para oportunidades en su organización o profesión?			
7	¿Ha sido su mentor abierto en cuanto a sus ambiciones y responsabilidades de desarrollo y éxito?			
8	¿Ha tomado su mentor crédito por sus buenas ideas o contribuye a que se le reconozca a usted?			

Fuente: Basado en Duff (1999)

Como se muestra en las preguntas de la tabla anterior, la retroalimentación del mentorizado al mentor, tiene la finalidad de mejorar la relación y facilitar la transmisión del conocimiento. En esta y futuras relaciones que se establezcan

Si se pone la eficacia de la relación por encima de diferencias e intereses personales que pudiera haber entre los participantes, la herramienta se fortalece dentro de la cultura de la organización.

El mentor mismo puede autoevaluarse para prever posibles fallas en su desempeño en ese rol. Para este fin se presenta el siguiente formato:

Tabla 53 Autoevaluación del mentor

Preguntas		si	no
1	¿Muestro interés en el desarrollo de carrera, no solo en el desempeño a corto plazo?		
2	¿Doy tanto apoyo como autonomía?		
3	¿Conservo estándares altos en el alcance de metas?		
4	¿Soy un modelo a seguir?		
5	¿Comunico estrategias del negocio y conductas esperadas como la base para establecer objetivos?		
6	¿Trabajo con su mentorizado para que este se acerque a diferentes soluciones sobre el tema que está considerando?		
7	Antes de retroalimentarle ¿Observo con cuidado a su entando a detalle?		
8	¿Separo las observaciones de los juicios o asunciones?		
9	¿Pruebo mis teorías sobre la conducta de otros antes de actuar según ellas?		
10	¿Evito tomar su desempeño personal como parámetro para medir a otros?		
11	¿Me enfoco y evito distraerme cuando alguien me está hablando?		
12	¿Parafraseo o uso otros medios para clarificar lo que se dijo en alguna discusión?		
13	¿Uso un lenguaje corporal relajado y un tono de voz tal que fomente a otros a expresarse?		
14	¿Uso preguntas abiertas para dar libertad a expresar ideas e información?		
15	¿Doy retroalimentación específica?		
16	¿Mi retroalimentación es oportuna?		
17	¿Mi retroalimentación se enfoca en la conducta y sus consecuencias en lugar de juicios vagos?		
18	¿Doy tanto retroalimentación positiva como negativa?		
19	¿Trato de conseguir acuerdos en las metas y resultados deseables en lugar de solo expresarlas?		
20	¿Trata de prepararse en las discusiones que como mentor tendrá con su mentorizado?		
21	¿Siempre trato de seguir una discusión como mentor para asegurarme del progreso en el procedimiento planeado?		

Fuente: Luecke (2006:140):

Dado que el resultado del periodo de entrenamiento debe registrarse desde la perspectiva tanto del mentorizado como del mentor, conviene llenar formatos como el siguiente por el mentorizado:

Tabla 54 Reporte de Status

Reporte de Status (Llenado por aprendiz)	
¿Qué dijo el mentor que yo debería hacer?	
¿Qué he hecho?	
¿Qué temas o problemas he tenido? ¿Con qué necesitas ayuda?	
¿Cuáles son tus planes para la siguiente semana?	

Fuente: Elaboración en base a Trautman (2006)

También el mentor, en conjunto con el jefe inmediato del mentorizado, debería llenar un formato que quede como antecedente y evidencia de que el proceso se ha efectuado.

Estos registros sirven para que todos los participantes estén de acuerdo en los resultados. Un ejemplo del formato se muestra a continuación:

Tabla 55 Revisión de objetivos, desempeño y desarrollo

Resumen de Comentarios del Desempeño		
Desempeño General		
<small>Considere si las metas se obtuvieron. Si estuvieron por debajo del nivel y a que grado se consiguieron. Entonces llene el cuadro que mas le correspond</small>		
1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>
El desempeño fue bajo debido a la novedad en el puesto (en entrenamiento)	Cumple satisfactoriamente con el proceso según el estándar	Desempeño satisfactorio. Cubre con los requisitos. No necesita mas entrenamiento
4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	6 <input type="checkbox"/>
Desempeño sobre el estandar excede los requisitos	Desempeño excepcional. Consistentemente alto	El desempeño fue bajo por falta de habilidades. Se espera mejora en los siguientes 3-6 meses. Si no se tomarán acciones adicionales
7 <input type="checkbox"/>		
Necesita progresar hacia un desempeño satisfactorio		
Recomendaciones		
Revise las acciones apropiadas	<input type="checkbox"/> Recomendación para ascenso gradual	
	<input type="checkbox"/> Recomendación para ascenso según méritos	
	<input type="checkbox"/> Recomendación para promoción	
	<input type="checkbox"/> Recomendación para más entrenamiento en el nivel actual	
	<input type="checkbox"/> Recomendación para fin del periodo de prueba	
	<input type="checkbox"/> Recomendación para reasignación o transferencia	
Supervisor que revisó	Mentor asignado	Trabajador inspeccionado
		Fecha

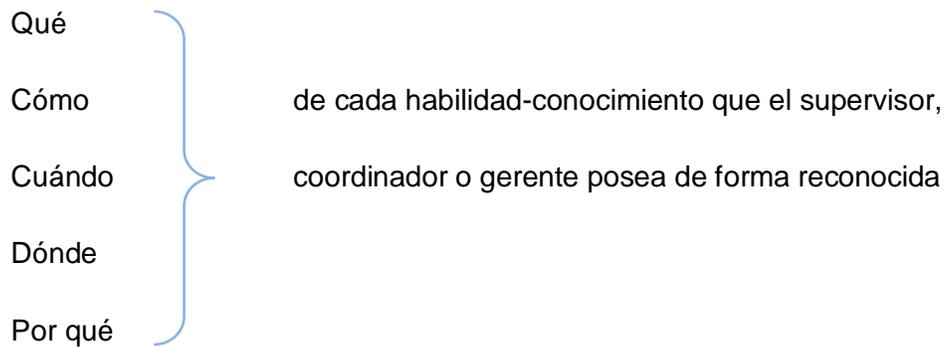
Fuente: Deegan (1985)

Para desarrollar al staff el plan a desarrollar es semejante. Pero debido a que el objetivo final no es mero desarrollo de habilidades manuales mediante la transmisión y su práctica; hay otros aspectos adicionales a considerar.

A nivel de staff, las preguntas y criterios son semejantes a los que ya se usaron para el desarrollo de operadores. Pero el alcance debe ser más ambicioso.

Quizás aquí sea pertinente el ver el anexo “Desarrollo para el staff” para contemplar muchas de las posibilidades que se pueden tomar para perfeccionar a quienes llevan las riendas en la organización.

Al igual que como con los operadores, habrá de llenarse un inventario de habilidades y conocimientos. Quizás hacer un mapa de competencias en el que se incluya:



Inclusive, la información debe detallarse de forma que incluya:

Tabla 56 Factores de las especificaciones

Factores de las especificaciones	Requisitos mentales	a. Instrucción necesaria b. Experiencia anterior c. Iniciativa d. Aptitudes
	Requisitos físicos	a. Esfuerzo físico b. Concentración visual o mental c. Destrezas o habilidades d. Complejión física
	Responsabilidad por	a. Supervisar a las personas b. Material, equipamiento instrumental c. Dinero, títulos o documentos d. Contactos internos o externos
	Condiciones de trabajo	a. Ambiente físico de trabajo b. Riesgo de accidentes

Fuente: Chiavento (2008)

El recuadro anterior suele ser parte de la información existente en la descripción del puesto en cuestión, dónde se enlistan por otro lado las habilidades-conocimiento que en cada posición se necesitan tener.

Algunos prefieren resumir toda la información en bases de datos que se presentan en formatos resumidos como el siguiente:

Aun más, siguiendo si se considera el registro de los incidentes críticos, para complementar las habilidades ó carencias del candidato. Entonces se podría tener un panorama más claro sobre las necesidades de capacitación.

El uso de los registros de Incidencias Críticas debe ser fomentado, pues conlleva a quien lo va siguiendo un sentido de posesión. Y esto es benéfico para el supervisor, coordinador y gerente del área. Pues debe considerarse responsable del proceso que está en sus manos, desde el nivel que le toca trabajar. Tomando en cuenta que una debilidad en su equipo, es una debilidad suya. Pues él mismo no fue, antes la presencia de la circunstancia crítica, fuente de solución. Así que aunque no se contemple desde inicio, el trabajador que tuvo la incidencia crítica y su jefe inmediato, compartan debilidades parecidas que ocasiones que ninguno detecte con anticipación el error.

Tabla 57 Formato de Descripción de Puesto

Inventario de Recursos Humanos					
Datos Personales					
Nombre		e-mail		Estado civil:	
Dirección					
Teléfono					
Hijos y edades					
Profesión del Conyuge				# Empleado	
Estudios					
	Primaria	Secundaria	Bachillerato	Universidad	Otros
Año					
Institución					
Documento obtenido					
Evaluaciones					
	Año	Bueno	Mediano	Suficiente	Malo
Evaluación del desempeño					
Incentivos especiales recibidos					
Distinciones obtenidas					
Resultado del Programa de mentoría					
Habilidades y Capacidades					
Trayectoria laboral					
Compañía	Puesto	Año	Funciones y/o trabajo relevante realizado		
Promociones					
Año	Area	Puesto	Año	Area	Puesto

Fuente Elaboración propia

A continuación, se presenta un ejemplo cómo podrían registrarse las incidencias críticas en el área de tejido:

Tabla 58 Registro de Incidencia crítica

Qué problema	Tela con cabos tensos provocados en la descarga de material en el urdido
Impacto	Rechazo de pedido de 2,000m por cliente
Fecha de incidencia	19 de febrero 2009
Frecuencia	Sin definir
Persona/área	Tejedores sección 1
Costo	\$60,000 materia prima + 5,000goma + costos fijos + costos de operación y mano de obra
Acciones a tomar	
<p>URDIDO</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Revisión en cada llenado de fileta de tensiones y contrapesos (REVISION DEL AREA EN CONJUNTO CON INGENIERIA INDUSTRIAL) 2. Al reparar roturas, vigilar sean hechas con el nudo de tejedor solamente y las puntas recortadas 3. Mantener misma velocidad en cada julio seccional 4. Revisión de tensiones, velocidades, contrapesos y repaso de peines al enjular el julio final 5. Cuidar el libre paso de los hilos durante el urdido 6. Revisar la tensión uniforme y dureza del julio final 7. Cuidar que todos los julios seccionales tengan el mismo ancho para evitar diferencias en ángulo de los hilos que están en los extremos <p>TEJIDO</p> <ol style="list-style-type: none"> 8. Al montar urdimbres con cabos tensos, cambiar los ajustes mecánicos finos del telar, buscando disminuir las diferencias de tensión <p>LABORATORIO (CALIDAD)</p> <ol style="list-style-type: none"> 9. Evaluar en el laboratorio la tira de arranque. En caso de haber pocos hilos tensos, reemplazarlos en el telar 10. Si la urdimbre no se puede corregir, evaluar si es posible reenjularse. 	

Fuente: Elaboración propia

En este ejemplo, podría considerarse que los tejedores necesitan capacitación para los tejedores y que es un problema en la sala de telares, pero como se muestra en las acciones a seguir, el origen está en el urdido. Donde la revisión de parámetros es corresponsabilidad del área y de Ingeniería Industrial. El problema se nota hasta que se teje. Aquí, el mecánico, tejedor y pasa hilos deben colaborar para detectar y disminuir la circunstancia crítica. No debe olvidarse que los responsables del proceso, son los supervisores, coordinadores y gerentes cuyo personal está involucrado.

Al principio de este análisis se mencionó que un conocimiento medular para la compañía sería el hacer tela de calidad. Por eso este problema debe resolverse de forma sistémica, es decir, involucrando a todas las áreas, evaluando las mejores soluciones y cuidando darlas a conocer para su aplicación general, posibilitando a la organización el reforzar esta competencia medular.

Una vez expuesto este ejemplo, se abre la línea para plantear el desarrollo del staff

A fin de ejemplificar, se tomará el puesto de Coordinador de Preparación Y Tejido

Ya se dijo que para desarrollar cualquier posición del staff el enfoque debe ser desarrollar “tomadores de decisiones” no solo ejecutores ó vigilantes de ejecutores de órdenes”.

Aun en el caso del staff, debería hacerse un análisis de desempeño.

Se inicia con un inventario de habilidades, que deje ver carencias y potencialidades.

Debido a los antecedentes profesionales de los miembros del staff en cualquier organización. Es frecuente el encontrar resistencia para participar en esta clase de programas generalizados por parte del personal con mayor responsabilidad. Quienes con frecuencia creen que alguien en un puesto alto, ya no necesitan mejorar y suelen no recibir como costumbre retroalimentación ó ayuda de colegas o subordinados.

Una etapa de concientización previa es muy importante para este grupo antes de la convocatoria a dar o recibir mentoría.

No hay persona que no pueda mentorizar o ser mentorizado.

Tomando esta premisa como fundamento, habrá que hacerse un inventario de habilidades y conocimiento de cada puesto del staff. Pero debido a que no hay muchos ocupantes del mismo puesto, también hay que llenar el perfil de cada empleado, a fin de hacer una comparación persona a persona.

Ya se dijo antes que se tomará como ejemplo el puesto de Coordinador de Preparación y Tejido.

Tabla conocimiento y habilidades del puesto

Tabla perfil de 00150

Para este caso, se toma a una persona que ya ha laborado e la organización.

Se pretende usar la mentoría para habilitar al Coordinador y a cualquiera del staff, como tomadores de decisiones, administradores del conocimiento y gestores de la

mejora.

Debido a lo ambicioso del proyecto, es preferible hacerlo por etapas.

Para conseguirlo primero necesitan conocer el proceso. De forma general de principio a fin de forma especializada en la que laboran y de forma media la parte de sus clientes internos y proveedores internos.

Verse como parte de una larga cadena, donde hay clientes y proveedores, con los que pudieran determinar lo “correcto por recibir”, los “errores recibidos” y saber si lo que entregan “servirá” en el siguiente proceso.

Deberían conocer el proceso que realizan sus operadores. Si bien es cierto que quizás no tengan destreza o la habilidad para ejecutar el trabajo, si deberían saber lo suficiente como saber si la operación se está ejecutando de forma correcta y segura, y aún evaluar comentarios, quejas y sugerencias que los operadores pudieran hacerle. Y llegado el tiempo, ser fuente de soluciones y experiencia en las formas en que trabajan. En esta etapa, la preparación ha de llegar hasta los detalles operativos. Dado que el ejemplo se da en una empresa manufacturera, nadie del staff debiera temer ensuciarse las manos, ni creer que es despreciable el trabajo manual.

Una segunda etapa ha de considerar temporadas con asignaciones cruzadas en las que se conozcan otros procesos y sus complicaciones enriquecen y ayudan a generar empatía y sinergia.

Ya se dijo que como fuente de información, el registro de incidentes críticos es útil. Tanto si es el registro del área o del mentorizado a mentorizar se pueden usar archivos ya existentes, ó bien, el coordinador y gerente podrían llenar otros formatos enfocados únicamente a su subordinado inferior inmediato. Y el director de la planta llevaría el registro para el gerente. O en caso de no existir un superior, se puede usar a un mentor externo o a un colaborador de la admiración y confianza del que ha de mentorizarse. Si se toman en cuenta los incidentes críticos del subordinado como referencia, ha de cambiarse el enfoque, buscando que el staff cultive una mentalidad de previsores, y aún más de perseguidores de problemas y promotores de la mejora.

Una etapa más ha de incluir el desarrollar /aprender habilidades administrativas-gerenciales a largo plazo. Pues las habilidades y conocimientos necesarios, no solo

deben de ser técnicos, sino también debe saber relacionarse con su grupo de trabajo y convertirlos en proactivos energizados y emponderándoles. Saber empatar sus necesidades a las de la compañía, etc. Es decir, el generar rapport. Interesarse en los intereses de los subordinados y en la medida de lo posible, encausar sus intereses personales con los intereses de la compañía a fin de motivarles.

Dentro de los aspectos administrativos, se deben tener un enfoque doble:

- Para aplicación personal que lleven al progreso individual
- Para aplicación con los subordinados. Desarrollo de los miembros del equipo que lleven al desarrollo (beneficio de la organización) y de ellos mismos. Habilidades para enlazar sus metas con las de la organización.

Por ejemplo: Si un trabajador quiere “progresar” esto podría ligarse a:

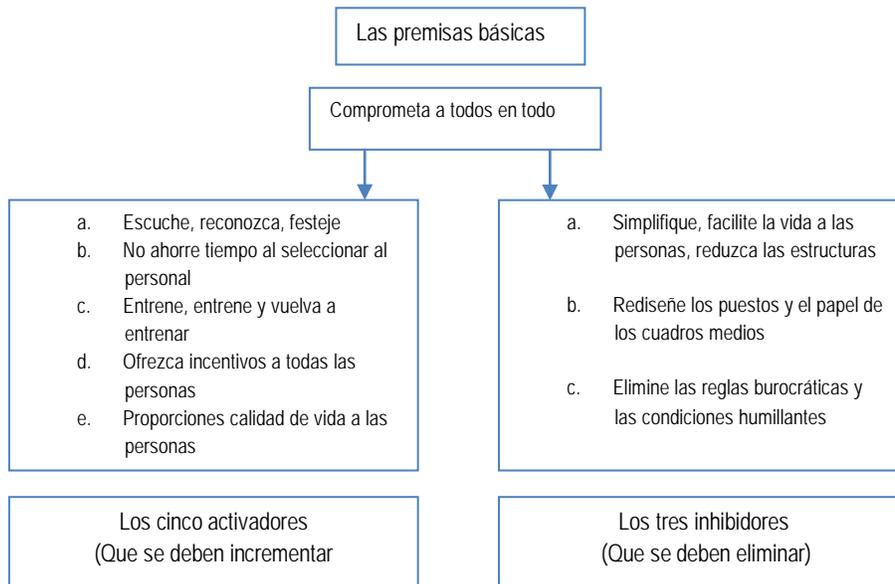
Reducir reproceso	}	cosas que reducen los costos del
Incrementar eficiencia		producto y por lo tanto conservan
Incrementar calidad		las ganancias para la organización

Aquí solo habrá de tener cuidado de no sobre enfatizar el dinero si por costumbre se sabe que el reparto de beneficios no es real ni legal. Pero fácilmente visto ó no llega con rapidez si hay que considerarlo, pues los sistemas de recompensas y sanciones suelen tener el propósito de llevar a las personas a trabajar en beneficio de la organización.

Estos sistemas de recompensas son útiles si se considera que:

- Aumentan la conciencia y la responsabilidad de individuos y equipos en la misión y visión de la organización
- Aumentan la interdependencia de individuos y equipos. Fomentando el trabajo en equipo.
- Resaltan el añadir valor a las actividades. O sea, no solo “hacer cosas”, sino hacer lo necesario en la forma adecuada, buscando un buen desempeño.

Una etapa más ha de incluir acciones que deberían procurarse y otras que deberían evitarse con miras a fortalecer el trabajo de las áreas. Esto se ilustra a continuación:



Fuente Giben (1964)
Fig. 37 Activadores e inhibidores

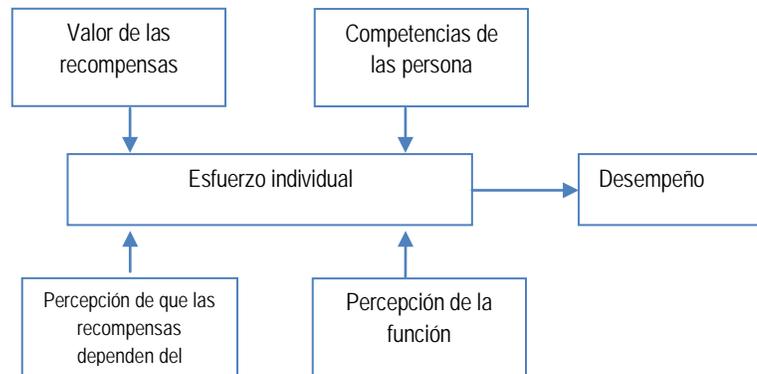
Las actividades e inhibidores, son sugerencias prácticas para los jefes que buscan los compromisos de los miembros de su equipo de trabajo. La dedicación de las personas al trabajo depende del grado de reciprocidad que reciban a medida en que el trabajo produce los resultados esperados y cuanto mayor sea esta medida mayor será la dedicación y el compromiso.

Y los que aun permanecen en la empresa, están fuera practicar el modelo que sugiere Given (1964) para fortalecer el compromiso de los empleados.

Este punto la permanencia y el compromiso del personal es importante, pues se persigue un desempeño bueno y constante en cada puesto, uno tal que convenga a la persona (manteniendo su nivel de empleabilidad), pero también que convenga a la organización, pues le permite continuar con un rango nivel de competitividad, constante y homogéneo.

El staff, debe aprender a ser un mentor permanente que *coacheé* <entrene> a su de su equipo y a otros. Aprender a administrar y compartir, de forma legal y administrativamente correcta, de los beneficios, que con el buen desempeño la empresa obtiene. Tal como se muestra en el siguiente esquema:

Para esta preparación ha de permitirse el asumir más y más responsabilidad, quizás en algún tiempo supervisado por el jefe o el mentor



Fuente Elaboración propia en base a Chiavenato (2008)

Fig. 38 Principales factores que afectan el desempeño en el puesto

En otra etapa, se debe enseñar los métodos para dar y recibir retroalimentación efectiva. Pues la persona necesita tener una opinión sobre su desempeño para saber cómo ejerce su trabajo y para hacer las correcciones correspondientes. Sin esta retroalimentación la persona camina a ciegas. Para tener idea de los potenciales de las personas, la organización también debe saber como desempeñan sus actividades. Por esto el staff también debería aprender a dar retroalimentación correctamente. No basta con cumplir niveles de producción en un departamento, sino que se debe evaluar y cuidar el desempeño de cada subordinado. Ver a los individuos para llenar las necesidades.

Hay muchos autores que mencionan los beneficios de la evaluación de las personas. (Citado por Chiavenato, 2008 Harold Koontz, *"Making Managerial appraisal effective"* California Management Review, num 15, 1972 p46. Linda J Segall, *"Kiss apraisal woes goodbye"*)

Para el staff, una vez que ya se ha buscado el tenerles comprometidos, que se han encontrado necesidades que deben cubrirse a corto plazo, se debe cuidarse el que los

planes de mentoría, es decir, los aspectos a cubrir estén relacionados con metas y objetivos que en el desempeño diario deben alcanzar. Pues aún dentro del periodo de mentoría, la evaluación del desempeño debe continuar.

En esta etapa, la retroalimentación ha de incluir el hacer y recibir evaluaciones. Debido a que en estos niveles, suele haber egos encontrados, debe cuidarse que las evaluaciones, en especial cuando se emplea la mentoría de pares, sean objetiva, y se enfoque en la persona y no en la impresión que se tiene respecto a los hábitos personales que observa el trabajo. Y tampoco debe olvidarse que por mucho empeño que ponga el mentorizado, eso no debe aceptarse como “aprendizaje”, como ya se dijo en su momento al considerar la evaluación de los operadores. Lo aceptable es elevar la productividad del colaborador dentro de la organización, lo que le debe llevar a estar mejor equipado para producir con eficacia y eficiencia.

Aun en este nivel jerárquico, la evaluación disminuye la incertidumbre del colaborador porque le proporciona retroalimentación respecto a su desempeño. Pero lo ideal sería que cada persona evaluará su propio desempeño. La autoevaluación de las necesidades y carencias personales sirve para mejorar el desempeño, así como sus puntos fuertes y débiles, su potencial y su fragilidad, porque así sabrá lo que debe reforzar y cómo mejorar sus resultados personales.

El staff debe comprender, para su aplicación personal y la de sus subordinados, que una vez que se ha hecho la evaluación y se ha determinado que alguien tiene un buen desempeño. Ambas partes, tanto el jefe como el subordinado, están de acuerdo en que el subordinado podría dar un paso adelante en su progreso dentro de la organización. Y puesto no siempre hay vacantes hacia puestos mas remunerados o de mayor jerarquía. Se debe considerar el enriquecer el puesto actual a fin de conservar al subordinado motivado y energizado.

El enriquecimiento de puestos se puede dar de forma vertical u horizontal. Cuando es lateral, suma tareas varias con complejidad parecida. El vertical busca tareas más complejas y de mayor responsabilidad. Ofrece las siguientes ventajas:

1. Elevada motivación intrínseca del trabajo
2. Desempeño de alta calidad en el trabajo

3. Elevada satisfacción con el trabajo

4. Reducción de faltas (ausentismo) y de separaciones (rotación)

Las personas que ejecutan trabajos interesantes y desafiantes están más mas satisfechas que quienes ejecutan tareas repetitivas y rutinarias. Los resultados del trabajo aumentan cuando están presentes tres estados psicológicos críticos en las personas que los ejecutan, a saber:

- Cuando una persona encara su trabajo como algo significativo o de valor
- Cuando la persona se siente responsable por los resultados de su trabajo
- Cuando la persona conoce los resultados que obtienen al hacer el trabajo

Estos puntos deberían cuidarse cuando se quiere enriquecer un puesto.

Pero ya se dijo en su momento, que los equipos energizados, son generadores latentes de cambio y mejoras que vigorizan la organización entera por el fenómeno de la sinergia.

Otro aspecto que limitó la consideración de mejoras, es el que se sobrevalorara el éxito de los inicios de la empresa.

Tabla59 Habilidades y Conocimientos Puesto Coordinador de Engomado y Tejido

Habilidades y Conocimientos Puesto Coordinador de Engomado y Tejido		
Técnicos	Administrativos	Interpersonales/sociales
Funcionamiento de Urdidor	Manejo de grupos	Generación de confianza
Funcionamiento de Engomadora	Técnicas de motivación	Generación de compromiso
Mecánica de Telares	Enriquecimiento de puestos	Fortalecimiento de relaciones de trabajo
Proceso de Urdido	Delegación de actividades	Generación de report
Proceso de engomado	Aplicación de sanciones	
Proceso de Tejido	Aplicación de recompensas	
Proceso de Hilatura	Tipos de mando	Otros
Proceso de Acabado y Teñido	Establecimiento de metas	Estadística
Cálculos de producción		Pensamiento sistémico
Identificación de defectos visuales		Técnicas Manufactura Esbelta
Tecnología textil		Orden y limpieza
Manejo y conservación de materiales		Principios de Higiene y Seguridad

Fuente: Elaboración propia

Como puede verse, la lista es mucho mas amplia e interdisciplinaria comparada con la expuesta para el puesto de operador ya antes considerado.

El resumen de los posibles mentores para este caso es:

Tabla60 Grupo de mentores

Número de empleado	Departamento actual	Número de empleado	Departamento actual
015b	CEO de planta en USA	329	Supervisor de Higiene y Seguridad
020	CEO de planta ABC México	330	Laboratorista en Laboratorio de hilado
050	Planeador	390	Zurcidora
090	CEO de planta en USA	415	Coordinador de hilatura
098	Coordinador de Ingeniería y Desarrollo	420	Mecánico de telares
105	Supervisor de almacén	430	Mecánico de telares
120	Operador de tróviles	470	Operador de urdido y engomado
150	Tejedor	520	Tejedor
205	Supervisor de hilatura (antes operador)	525	Tejedor
220	Supervisor de Ingeniería	701	Mecánico de telares
209	Supervisor de acabado	720	Operador de urdido y engomado
290	Supervisor de tintorería	915	Planeador
301	Coordinador de Acabado y Teñido		
315	Operador de urdido y engomado		
320	Operador de acabado		
325	Operador de urdido y engomado		

Fuente: Elaboración propia

Para poner al nivel mínimo aceptable a un candidato a este puesto, la mentoría ofrece ventajas considerables, pues acorta el tiempo de aprendizaje.

Si el mentorizado fuese alguien que ya es parte de la compañía y que solo necesita mejorar su desempeño, también la mentoría es una buena opción por considerar, pues permite complementar de forma customizada los conocimientos y habilidades del candidato.

Debido al nivel de responsabilidad y la disponibilidad de tiempo, puede atenderse toda la lista de temas y habilidades a considerar en varias etapas.

A continuación se expone la bandeja de mentores disponibles por habilidad y/o conocimiento.

En las tablas anteriores y en la siguiente, se enlistan los posibles mentores que se podrían llamar para atender la capacitación del Coordinador de Preparación y Tejido.

Es de enfatizar que un mentor puede ser del mismo, menor o mayor nivel jerárquico dentro de la organización con respecto al mentorizado.

Para que esto se reconozca, la organización ya debe tener una cultura del conocimiento más o menos madura. Pues de otra forma, alguien podría sentirse ofendido de que se asigne a sus subordinados para que le enseñe, por ejemplo, la operación de una máquina. Pero cuando la organización acepta que el especialista de un asunto no necesariamente es el jefe, sino que puede ser cualquier otro, y públicamente se le reconoce el ostentar este conocimiento. Entonces se puede construir en otros abiertamente a través de su experiencia.

En este ejemplo se considerará que la organización ya ha superado este nivel para difusión y aceptación de la transmisión del conocimiento.

En la tabla siguiente se expone el cúmulo de habilidades y conocimientos que el mentorizado tiene. Es el perfil que se conserva en el área de Recursos Humanos.

Aunque se ve que ha habido logros y avance en el desempeño del candidato a mentorizado, todavía no es el nivel deseable para ser considerado como “Tomador de decisiones” en la nueva posición que ha asumido

Tabla61 Conocimientos y habilidades con mentores

		Conocimientos y Habilidades Técnicas			
		Operadores		Pares	Ceos
T1	Funcionamiento de Urdidor	315 720	470		
T2	Funcionamiento de Engomadora	315 720	325		
T3	Mecánica de Telares	420 701	430		
T4	Proceso de Urdido	315			
T5	Proceso de engomado	315			
T6	Proceso de Tejido	520 209	525 150		
T7	Proceso de Hilatura	205 120 330	415		
T8	Proceso de Acabado y Tenido	209 290 320	301		020 b15
T9	Cálculos de producción		050 220		020
T10	Identificación de defectos visuales	120 205 390			
T11	Tecnología textil		050 098		020 b15
T12	Manejo y conservación de materiales		098 105		020
		Conocimientos y Habilidades Administrativos			
		Operadores		Pares	Ceos
A1	Manejo de grupos			220 098 415	020 b15 c090
A2	Técnicas de motivación			220 050 415	020 b15 c090
A3	Enriquecimiento de puestos			220 098 301	020 b15 c090
A4	Delegación de actividades			220 050 301	020 b15 c090
A5	Aplicación de sanciones			220	020 b15 c090
A6	Aplicación de recompensas			220 301 415	020 b15 c090
A7	Tipos de mando			220 050 415	020 b15 c090
A8	Establecimiento de metas			220 098 415	020 b15 c090
		Conocimientos y Habilidades Interpersonales/Sociales			
		Operadores		Pares	Ceos
I1	Interpersonales/sociales				
I2	Generación de confianza			050 415	020 b15 c090
I3	Generación de compromiso			098 415	020 b15 c090
I4	Fortalecimiento de relaciones de trabajo			050 415	020 b15 c090
I5	Generación de report			050 415	020 b15 c090
		Otros Conocimientos y Habilidades			
		Operadores		Pares	CEO's
O1	Estadística			915	
O2	Pensamiento sistémico			050	
O3	Técnicas Manufactura Esbelta			050	020
O4	Orden y limpieza			098	
O5	Principios de Higiene y Seguridad			329	

Fuente: Elaboración propia

El formato que se usa es del perfil del candidato:

Tabla 62 Perfil del candidato

Inventario de Recursos Humanos					
Datos Personales					
Nombre	Renato Sanabria				
Dirección	Tanzania 9				
Teléfono	0000-0000	e-mail	rs@email.com	Estado civil:	Casado
Hijos y edades	Andres 5 años Laura 3 años				
Profesión del Conyuge	Dentista				
					# Empleado
Estudios					
	Primaria	Secundaria	Bachillerato	Universidad	Otros
Año	1978-1984	1984-1987	1987-1990	1990-1994	1995 Inglés
Institución	Primaria Federal #1	Secundaria Federal #1	Preparatoria Oficial #1	Universidad	English School
Documento obtenido	Certificado	Certificado	Certificado	Título de Ing Industrial	Certificado
Evaluaciones					
	Año	Bueno	Mediano	Suficiente	Malo
Evaluación del desempeño	2005				
	2007				
	2009				
Incentivos especiales recibidos	2007	Estadia en el 1er turno todo el año			
	2008	Viaje de entrenamiento a planta en USA			
	2009	Ascenso de puesto. A supervisor coordinador			
Distinciones obtenidas	2007	Ascenso de puesto. A supervisor			
	2008	Ascenso de puesto. A supervisor lider			
	2009	Ascenso de puesto. A coordinador			
Resultado del Programa de mentoría					
Habilidades y Capacidades					
Analítico	Nivel de Inglés fluido				
Proactivo					
Trabajador					
Con iniciativa					
Trayectoria laboral					
Compañía	Puesto	Año	Funciones y trabajo relevante realizado		
Torre fina SA de CV	Practicante	1995	Elaboración de Cargas de Trabajo		
Azúcares SA de CV	Supervisor	1996-2005	Estandarización de procesos y Preparación de documentación para certificación ISO		
ABC México	Supervisor	2006 a la fecha			
Promociones					
Año	Area	Puesto	Año	Area	Puesto
2007	producción	Supervisor			
2008	producción	Supervisor lider			
2009	producción	Coordinador			

Fuente: Elaboración propia

En el formato del perfil, se conserva un breve historial del candidato a mentorizado, pero es importante el considerar un análisis de los últimos meses en detalle, se ve mejor en la tabla siguiente:

Tabla 64 Plan de Desarrollo Individual del Coordinador de Engomado y Tejido

<p>A) Necesidades de Desarrollo COORDINADOR DE ENGOMADO Y TEJIDO</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mejorar en el conocimiento del proceso <p>(En 2009) 80% de los problemas también se presentaron en el 2008</p> <ul style="list-style-type: none"> • Disminuir el nivel de rotación y ausentismo <p>(En 2009) 20% más de ausentismo con respecto al año anterior</p> <p>15% aumento la rotación con respecto a 2008</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mejorar los índices de producción <p>Los reprocesos, aumentaron 30% con respecto al 2008</p> <p>La calidad y eficiencia descendieron un 10% y 15% respectivamente en el mismo periodo</p>	<p>B) Necesidades de Desarrollo (Posición actual)</p> <p>Conocimiento específico, habilidades, actitudes: Requisitos para mejorar o mantener el desempeño satisfactorio</p> <p>Posible empleo: _____</p> <p>Necesidades: _____</p> <div style="border: 1px solid black; width: 150px; height: 50px; margin: 20px auto; text-align: center; font-size: 24px;">No aplica</div>
<p>C) Desarrollo, Objetivos</p> <ol style="list-style-type: none"> Identificar factores claves en la parte del proceso que es responsable y en el de su cliente y proveedor inmediato Fomentar el compromiso y aumentar el buen desempeño del área Mejorar los índices de producción 	<p>D) Actividades de Desarrollo</p> <p>ACCIONES A TOMAR (Tú y yo trabajaremos juntos para implementar las siguientes acciones):</p> <p>:</p> <ul style="list-style-type: none"> • REVISIÓN DEL ENGOMADO Y TEJIDO COMO PROCESO PRODUCTIVO • ENTRENAMIENTO DEL FUNCIONAMIENTO DE MAQUINAS DEL PROCESO • REVISIÓN DE LA HILATURA COMO PROCESO PRODUCTIVO • REVISIÓN DEL ACABADO COMO PROCESO PRODUCTIVO • REVISIÓN DE INCIDENTES CRÍTICOS DEL 2007-2009 • CATEGORIZAR DEFECTOS Y FALLAS RECURRENTE DEL ENGOMADO Y TEJIDO • SESIÓN DE SOLUCIONES A INCIDENTES CRÍTICOS • ELABORACIÓN Y NEGOCIACIÓN PARA LA APLICACIÓN DE PLANES DE ACCIÓN CORRECTIVOS • DESARROLLO DE HABILIDADES INTERPERSONALES: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Generación de report con subordinados ▪ Empatía de necesidades de desarrollo de subordinados con los organizacionales ▪ Como motivar subordinados ▪ Delegación de responsabilidades y autoridad a subordinados ▪ Generación de trabajo en equipo y compromiso ▪ Retroalimentación efectiva ▪ Evaluación objetiva de subordinados
<p>D) Resultados actuales:</p> <p>Fecha de revisión: _Marzo 15, 2009_</p>	<p>Firma del Empleado: _____</p> <p>Firma del Supervisor: _____</p> <p>Fecha: _____</p>

Fuente Elaboración propia

El plan anterior será la base para trabajar en el desarrollo del Coordinador de Preparación y Tejido. Este plan es muy largo y ambicioso. Hipotético, considerando que

no se suele contratar para el staff a personal con experiencia en textiles. Seguramente será inicial, si se quiere desarrollar a verdaderos tomadores de decisiones dentro de una organización. Ilustra como los aspectos a tratar no deben ser solo conocimientos y habilidades técnicos, sino aún de conducta y administrativos, y de trato interpersonal.

Tabla 64 Plan de Desarrollo empatado con la Tabla de Conocimientos necesarios

Actividades planteadas en el Plan de Desarrollo. D)Actividades de Desarrollo	Actividades enlistadas en la Tabla de Conocimientos necesarios por puesto	Mentor principal	Mentores auxiliares
• REVISION DEL ENGOMADO Y TEJIDO COMO PROCESO PRODUCTIVO	T4 T5 T6	315 315 150	520,525,209
• ENTRENAMIENTO DEL FUNCIONAMIENTO DE MAQUINAS DEL PROCESO	T1 T2 T3	315 315 420	470,720 325,720 430,701
• REVISION DE LA HILATURA COMO PROCESO PRODUCTIVO	T7	415	205 120 330
• REVISION DEL ACABADO COMO PROCESO PRODUCTIVO	T8	301	020,B15
• REVISION DE INCIDENTES CRITICOS DEL 2007-2009		020	
• CATEGORIZAR DEFECTOS Y FALLAS RECURRENTES DEL ENGOMADO Y TEJIDO		020	
• SESIÓN DE SOLUCIONES A INCIDENTES CRITICOS		020	
• ELABORACION Y NEGOCIACIÓN PARA LA APLICACIÓN DE PLANES DE ACCION CORRECTIVOS		020	
• DESARROLLO DE HABILIDADES INTERPERSONALES:	A1	415	020 B15 C090
▪ Generación de raport con subordinados	A2	415	020 B15 C090
▪ Empate de necesidades de desarrollo de subordinados con los organizacionales	A3	301	020 B15 C090
▪ Como motivas subordinados	A4	301	020 B15 C090
▪ Delegación de responsabilidades y autoridad a subordinados	A5	220	020 B15 C090
▪ Generación de trabajo en equipo y compromiso	A6	415	020 B15 C090
▪ Retroalimentación efectiva	A7	415	020 B15 C090
	A8	415	020 B15 C090
	I1	415	020 B15 C090
	I2	415	020 B15 C090
	I3	415	020 B15 C090
	I4	415	020 B15 C090
• OTROS	O1	915	
	O2	050	
	O3	050	020
	O4	098	
	O5	329	

Fuente: Elaboración propia

Las necesidades esbozadas son simuladas. Puede verse en el anexo un listado de Posibles Necesidades a cubrir en el Staff sugerido por Deegan (1985)

Lo siguiente es asignar el orden y los tiempos. Agrupar las actividades que puedan relacionarse por la lógica del aprendizaje o por ser impartidas por la misma persona.

También deben llenarse los formatos para establecer por escrito el compromiso de este plan de Desarrollo con los múltiples mentores y el mentorizado.

El procedimiento a seguir habría de ser completado de forma semejante al modelo que ya se expuso con el caso de Abastecedor de hilo, es decir, a partir de una base de datos en la que se registran los conocimientos y habilidades del personal, se puede elegir a los mentores más apropiados para cada caso.

Hay que tomar en cuenta, que si se comienza con alguno de los miembros del staff, eventualmente otros seguirán en el proceso y la fuente de mentores por lo tanto crece de forma automática. Pues un recién mentorizado podría ser mentor de apoyo para otro colega que se esté mentorizado.

Es mediante la repetición de este procedimiento a todos los niveles, que la organización puede fortalecer las habilidades y el conocimiento de los individuos, que cuando se interrelacionan para trabajar en conjunto, se pueden en verdad formar y fortalecer competencias las competencias medulares de cada área. Y a su vez, cuando diferentes áreas tienen “afiladas” sus competencias, entonces la organización puede confiar que su desempeño va mejorando y auto nutriéndose día a día.

Cuando las organizaciones tienen un desempeño bueno, son capaces de reaccionar de forma efectiva ante lo que el mercado y su industria le van demandando. Procurando su conservación.

V.2 Tipo de Cultura a desarrollar

Antes de querer implantar un programa de capacitación mediante la mentoría, para el desarrollo continuo, por toda la organización hay que evaluar la condición general de la organización. Para tener un panorama rápido, se podría usar un *check-list* como el siguiente donde se palomeen diferentes declaraciones, tanto positivas como negativas.

Tabla 65 Evaluación de la Organización

Si	No	Declaraciones
		Se debería valorar al aprendizaje como un medio de cambio Debería considerarse que no se cambia ni mejora un departamento de forma aislada. Sino que siempre se cambia y mejora todo un proceso. (Pensamiento sistémico)
		Cada mejora, debería documentarse, para después institucionalizar este conocimiento.
		Debe reconocerse que el desarrollo profesional va relacionado-enmarcado, en el contexto de la mejora de la organización
		Deberían bien recibirse las recomendaciones, aportaciones y sugerencias de cualquier empleado, en cualquier departamento, de cualquier jerarquía
		La información debería divulgarse a todo el que competa saberla
		Si se ha de manejar información catalogada "confidencial" en algún equipo de trabajo, por lo estratégica dentro de su mercado-industria. Sería mejor hacer firmar contratos de confidencialidad a no divulgarla. Pues el costo de no "saber" podría ser más caro para la organización
		Debería evitarse el uso de frases como "para que cambiar si siempre lo hemos hecho así...". Pues es una muestra de miedo al progreso y al cambio. En cambio, debería de promoverse la aplicación de mejoras comprobadas todo el tiempo.
		Debería fomentarse el cultivar relaciones cordiales y respetuosas entre miembros de todas las jerarquías y departamentos. Con la conciencia de que cada quien en su parte del proceso es importante. Y capaz de aportar a la organización

Fuente Elaboración propia

Si el listado anterior en su mayoría fue positivo, la organización ya está encaminada en una cultura que podía manejar la mentoría. Pero necesita una evaluación más profunda, a fin de no equivocarse la inversión.

Para esto, es útil considerar las ocho dimensiones que planteó Linkert, se podrían desarrollar preguntas en las siguientes divisiones para evaluar lo apta que esta la organización para utilizar la mentoría para modelar:

1. Métodos de mando
2. Fuerzas motivacionales
3. Procesos de comunicación

4. Procesos de influencia
5. Procesos de toma de decisiones
6. Proceso de planificación
7. Proceso de control
8. Objetivos de rendimiento y perfeccionamiento

En el anexo, se propone un cuestionario para explorar los aspectos anteriores. La evaluación está preparada según las necesidades de *ABC México* y con el propósito de plantear la herramienta e identificar su condición. (Véase en el anexo. [prueba edco](#)).

El *coaching* y la mentoría suelen florecer cuando los ejecutivos, administradores y supervisores crean un clima que conduce al aprendizaje, uno, en el que tanto subordinados o mentorizables y mandos o mentores encajen una descripción semejante a la de la tabla siguiente:

Tabla 66 Descripción de la Relación deseable en la mentoría

Confianza mutua	El mentor es experto en la materia y tiene una reputación de éxito en su campo de acción	
	Demuestra preocupación y un genuino interés por el bienestar y éxito de otros, junto con empatía por sus subordinados	
	Tiene el hábito de brindar ayuda valiosa	
	Es bueno en hechos y palabra de forma repetitiva, por lo que se le puede tener confianza	
	No difunde información que se considera confidencial o personal. Lo que incluye no querer entrometerse en las vidas privadas de sus subordinados	
Responsabilidad por los resultados	Si se tiene un plan de formación, deberían poder cuantificar los resultados del avance y aprendizaje logrados	
Motivación para aprender y mejorar	Se debe estar "desarrollable" y mentalmente ansioso para aprender tal o cual habilidad o conocimiento	
	En algunos lugares de trabajo	El tener maestría en habilidades clave abre oportunidades de ascenso
		El trabajador ve, que tal mejora en sus habilidades, se refleja en su paga
		La persona ve, que si no cubre el hueco en sus conocimientos o habilidades, su empleo está en riesgo.
		Los mismos compañeros que mejoran presionan a otros a hacerlo también
El trabajador ha llegado a un punto, en el que está intrínsecamente motivado a aprender algo nuevo o a cambiar de empleo		

Fuente: Elaboración propia a partir de Luecke (2004) *Coaching & Mentoring*

Los valores que deben promoverse y cuidarse, deben favorecer el intercambio de información, de influencias, de poder, aceptación de recomendaciones, baja delimitación de nichos de poder, gente educada a compartir, alta valoración del nivel de empleabilidad, valoración de la productividad, valoración de la calidad de producto y de vida, aceptación del “poder experto” más que del “poder jerárquico” ante la toma de decisiones, trabajo en conjunto, sobre el trabajo individual, expresión de ideas y sugerencias de mejora, etc.

Para conseguirlo, este estado general ya descrito, entre las sugerencias para desarrollar el staff se consideraron más que solo habilidades prácticas, sino también se recomiendan aspectos que favorecen el fortalecimiento de habilidades interpersonales a todos niveles y relaciones.

También debiera fomentarse el pensamiento sistémico. Pues solo así se estimula la cooperación entre personas y se debilitan las barreras para transmisión de conocimiento. Nadie posee una pequeña parte, sino que todos son parte del “todo”.

El registro del desempeño de los miembros es una costumbre para mejorar, por lo que es abierta y clara. No se teme que la información sirva para ‘cacería de brujas’. Es decir, despidos o justificación para no dar aumentos mediante el uso de registros como el de Antecedentes Críticos, se consiguen varias cosas:

- La documentación de fallas y sus soluciones, lo que en sí mismo es la generación de conocimiento.
- La concientización de las debilidades de las áreas por parte de sus responsables
- El evidenciar tanto a mentores como a mentorizados potenciales
- Desestima el culpabilizar, Fomenta el buscar soluciones ante un “problema”. Esto es muy útil para transformar culturas en donde la irresponsabilidad y la culpa son ingredientes diarios

Al usar sin distinción la mentoría y el coaching para capacitar tanto a recién contratados, promovidos, trabajadores que necesitan mejora y trabajadores que se han de desarrollar, se promueve el aprendizaje como un valor común.

Mediante la socialización generada por el aprendizaje, se consigue una estabilidad y productividad tal, que se puede integrar, avanzar o bloquear y reducir la eficiencia en el trabajo si es que se interrumpe o es mal maneja. Ya que los miembros que constantemente están aprendiendo producen cambios en la organización, se genera una cultura de aprendizaje continuo que genera tanto fortaleza como innovación y creatividad.

Cuando una organización aprende, la cultura se convierte en una memoria colectiva que conserva y refresca el conocimiento medular. Esta memoria le da significado a las experiencias de los participantes y orienta los esfuerzos y las estrategias de la organización.

Mediante este modelo, también la gestión del poder se modifica, pues ya no se tiene para simplemente mandar, sino para posibilitar y facilitar el avance de otros y para contribuir a la fluidez de los procesos.

Se debería valorar el aprendizaje como medio de cambio.

Cada mejora, debería documentarse, para después institucionalizar este conocimiento

Debe reconocerse que el desarrollo profesional va relacionado-enmarcado, en el contexto de la mejora de la organización

La información debería divulgarse a todo el que competa saberla.

Si se ha de manejar información catalogada “confidencial” en algún equipo de trabajo, por lo estratégica dentro de su mercado-industria. Sería mejor hacer firmar contratos de confidencialidad a no divulgarla. Pues el costo de no “saber” podría ser más caro para la organización.

Debería evitarse el uso de frases como “para que cambiar, si siempre lo hemos hecho así...”. Pues es una muestra de miedo al progreso y al cambio. En cambio, debería de promoverse la aplicación de mejoras comprobadas todo el tiempo.

Debería fomentarse el cultivar relaciones cordiales y respetuosas entre miembros de todas las jerarquías y departamentos. Con la conciencia de que cada quien en su parte del proceso es importante. Y capaz de aportar a la organización

Construir una “Cultura de retención” como las que Linkert nombra como de afiliación constructiva, de logros o de superación personal.

Ya que una cultura de retención consiste de valores, normas y prácticas que fomenten un alto desempeño en el que trabajadores diestros permanezcan, deberían premiarse actitudes como la mentoría y el coaching en el que se comparte la información

Recuerde que los empleados tienden a compartir con mayor facilidad su conocimiento si se sienten emocionalmente comprometidos a la misión de la organización. Dicho compromiso inicia cuando la organización demuestra interés en el éxito de los empleados a largo plazo. (Quizás mediante incluirlos en los planes de desarrollo de carrera)

Una organización que acepte el individualismo en lugar de la integración, está promoviendo la pérdida del conocimiento y la reducción de la productividad organizacional.

Debido a que todas las organizaciones en algún momento, deberán jubilar a sus trabajadores, deberían crearse políticas para retener trabajadores de edad mayor durante un tiempo razonable, de tal forma que el conocimiento y la experiencia práctica con que cuentan no se pierda con su retiro.

Algunas de las opciones que pueden considerarse son:

- Programas para un retiro postergado
- Permitir horarios cortos o flexibles para aquellos que voluntariamente postergan su retiro
- Hacerle sentir que tanto su experiencia como su trabajo son valorados por la Gerencia

Debido a que junto con el entrenar se presenta el delegar; valores como el respeto, honestidad, cooperación son fundamentales. Esto desestima culturas donde la imposición de opiniones por jefes a subordinados es frecuente ó donde los trabajadores suelen esconder fallas para evitar regaños o confrontaciones con otros.

Cabe mencionar que la mentoría no debilita la posición de los jefes, sino al contrario, la refuerza pasándola del plano tradicional en el que solo se ordena para volverse en

alguien que regula, organiza, sirve como modulador, es mentor-coach y patrocinador de la mejora y del trabajo en conjunto.

Por esto podría decirse que la mentoría florece y a su vez fomenta culturas donde la participación, el conseguir logros y la superación sean aceptados en una base de confianza.

A fin de que la organización se preserve en el tiempo, el conocimiento debe conservarse, aquí se ha presentado como opción el conservar el conocimiento mediante difundirlo a todos niveles. Se pretende que la preservación no solo sea documental, sino que se deposite en las personas, a fin de convertirlos en “silos” que transformen, depuren y ajusten el conocimiento todos los días, poniéndolo en el nivel de la experiencia que produce mejoras, eficiencia y productividad, pues en todo este proceso se les ha dotado de la capacidad de tomar decisiones propias y asistidas-supervisadas por otros con los que conviven y comparten este mismo conocimiento.

Es importante cuidar la cultura y el clima que se vive en la organización, pues puede dificultar el implantar diferentes actividades o estrategias que no sean compatibles. La mentoría es muy sensible a esfuerzos contrarios y puede minarse con facilidad su eficacia

CONCLUSIONES

A lo largo de este trabajo, se ha considerado como la mentoría exige una plataforma como base para poder utilizarse de forma verdadera.

Un clima participativo, de afiliación constructiva, de logro o de superación personal son es muy recomendables, pues permiten y valora el flujo de información, y la formación de los miembros. Permitiendo espacio para las actividades necesarias en la mentoría. Incluyendo el uso de horas de la jornada laboral para la preparación de sus miembros.

Aunque no hay ninguna cultura ideal, la tendencia debe de ser el buscar una que busque empatar el beneficio y progreso de la organización mediante el beneficio y progreso de sus miembros.

Si una organización no tiene un clima-cultura adecuado para la aplicación de la mentoría, ésta difícilmente transformará actitudes, habilidades-capacidades, conocimiento. Pero en el clima adecuado, aunque su aplicación cueste tiempo y esfuerzo, se podría conseguir a la larga resultados.

El conocimiento que debe conservarse, ha de ser analizado y bien definido como parte de la estrategia de la empresa.

Existen diferentes maneras de conservarlo. Pero en este trabajo se enfatiza a la transmisión y difusión mediante la mentoría como una de las mejores alternativas. Pues cuando el conocimiento vital se asimila en la cultura misma, la organización es capaz de vivirlo; aplicándolo, mejorándolo y por lo tanto, conserva un nivel o estándar de desempeño. Provocando mejoras en indicadores de calidad, productividad, eficiencia ó cualquier otro parámetro para medir que la empresa tenga como aceptables.

Mediante el ejemplo de ABC México se mostró una alternativa para la aplicación de esta herramienta. Esta propuesta está en dos partes, una para personal operativo, y otra para personal de *staff*. La diferencia radica en el alcance que se debe buscar. Aunque planes largos y ambiciosos también podrían diseñarse para el personal operativo, pero a veces, por el costo, quizás la gerencia no los justifique, mientras que con el *staff*, se pretende desarrollar empleados de los cuales obtener mayores beneficios, con lo que se podría justificar su aplicación.

La mentoría no es una panacea. Sino una herramienta que forma parte del plan macro y estratégico de capacitación.

No funciona de forma aislada.

Ni ha de considerarse que es para todo el tiempo.

Se explicó como es altamente recomendable en su faceta de *coaching* cuando se trata de transmitir conocimiento crítico. De un experto a un novato. O cuando se busca un resultado casi asegurado en un periodo ya acotado.

También es muy recomendable en su faceta de tutoría ó apadrinamiento, cuando se debe desarrollar a largo plazo aspectos tan críticos como el carácter, el conocimiento crítico, el estilo de liderazgo, negociación, establecimiento de relaciones, etc. Es decir, aspectos que no se consiguen en un aula o mediante la lectura de un libro, sino que conviene “copiarse” en el día a día de alguien que sea diestro en usar estas habilidades y conocimientos.

Aunque tiene grandes ventajas el institucionalizar la mentoría, (como el hacerla asequible a todos). Mientras se hagan planes, se debe cuidar el no matar las bondades de la herramienta. Es decir, el “ajustarse” a las necesidades o carencias del mentorizado, con el fin de “llenarlas”.

No debería de enseñarse mucho que no se necesite, ni en el presente ni en el futuro, ni por otro lado el no transmitir lo indispensable que un empleado necesita para tener un desempeño aceptable que le permita conservar su trabajo.

Cualquier organización puede beneficiarse de la metodología planteada en este trabajo. Pero es fundamental el procurar el ambiente adecuado y apegarse a su seguimiento a lo largo del tiempo, involucrando a toda la organización.

Debido a este último requisito, este trabajo se limita a la propuesta y a una pequeña fase de aplicación. No al nivel sugerido en este trabajo, debido a que el clima y la cultura no fue favorable en ABC México, como para conseguir un beneficio y demostración mayor en la organización.

La siguiente tabla resume la metodología usada en esta propuesta:

Tabla 67 Resumen de la M

Metodología
Análisis

I Conciencia de la existencia de Disparadores (ejemplos)

Futuro	Crecimiento/Ajuste de plantilla de trabajo
	Existencia de costumbres no convenientes (ausentismo, permisos frecuentes, etc)
	Cambio de planes de negocio o trabajo
	Ingreso de nuevas tecnologías
Presente	Baja calidad de producción
	Baja productividad
	Averías frecuentes en equipo e instalaciones
	Comunicaciones deficientes
	Creciente número de accidentes
	Exceso de errores, desperdicio y reprocesos
	Poca versatilidad de los trabajadores
	Mal aprovechamiento del espacio disponible
	Excesivos tiempos muertos
	Relaciones deficientes entre el personal
	Quejas excesivas y mala atención al cliente
	Poco interés en el trabajo
	Falta de cooperación
Errores en la ejecución de las órdenes	

II Analisis de la organización

Evaluación del Clima y Cultura	
Análisis de RH	Determinación de los comportamientos, actitudes y competencias necesarias para alcanzar los objetivos de la organización
Análisis de puestos	Estudio de los requisitos que exige cada puesto. Sus especificaciones y cambios.
Análisis de capacitación	Objetivos que serán utilizados en la evaluación del programa de capacitación

III Diagnóstico

Evaluación de las circunstancias
Identificación de los objetivos de la organización que apliquen en lo particular
Identificación de las competencias particulares necesarias
Problemas de producción
Problemas de personal
Resultado de la evaluación de desempeño de los candidatos a mentor y mentorizado

**S o l u c i ó n de problemas/S a t i s f a c c i ó n de necesidades mediante
Mentoría & Coaching**

IV	Delimitar aplicación particular (área, departamento, personal)
V	Acceder o crear inventario de personal
VI	acceder o elaborar las actividades del puesto a tratar
VII	Identificación de habilidades fundamentales del área o departamento en cuestión
VIII	Información documentada (Procedimientos, manuales, etc)
IX	Procedimientos aplicables a cada puesto
X	Habilidades y conocimientos existentes versus deseables
XI	Identificación de "silos" para cada conocimiento a transmitir
XII	Asignación/Designación de responsables en la capacitación
XIII	Asignación de mentores
XIV	Revisión conjunta del desempeño del mentorizado
XV	Revisión de incidentes críticos
XVI	Definición de roles
XVII	Elaboración a detalle de Plan de Desarrollo (ajustado al mentorizado)
XVIII	Agregado de agenda (cronograma) al plan
XIX	Aplicación de evaluaciones (mentor a mentorizado y mentorizado a mentor)
XX	"Entrega" del mentorizado

Fuente: Elaboración propia

RECOMENDACIONES

Se considera que en ABC México podrían tomarse en cuenta, para estudios posteriores los siguientes aspectos que de alguna forma son la continuación de las mejoras necesarias aquí planteadas:

- Grupos de poder: Quienes tienen “derecho” de ser desarrollados
- Cómo crear un clima adecuado al crecimiento deseado
- Medición de competitividad y mejora del desempeño
- Cómo crear, generar compromiso
- Vías constantes de motivación imparciales y a todos los niveles jerárquicos
- Herramientas que contribuyen a la reducción de la rotación de personal
- Cómo brindar “calidad de vida” para ser coherente con las exigencias de calidad de producto y procesos.
- Cambiar el valor cultural que favorece aspectos de Higiene y Seguridad por valores que prioricen una cultura de mejora y bienestar

BIBLIOGRAFIA

Libros:

- Alvares-Gayou Jurgenson, Juan Luis (2010) *Cómo hacer investigación cualitativa. Fundamentos y metodología*. México DF Ediciones Paidós Ibérica SA
- Betancourt, José R.. (2000). *Gestión Estratégica: Navegando hacia el Cuarto Paradigma. Aspectos Conceptuales*. Venezuela: Ediciones T G Red.
- Bown, G. & Brady, G. (1992) *Éxito en los negocios*. Argentina: Ediciones Garnica.
- Bown, G. & Brady, G. (1993) *Llegando a la cima*. Argentina: Ediciones Garnica.
- Cardona, Pablo.(2002) *Las Claves del Talento. La Influencia del liderazgo en el Desarrollo del Capital Humano*. Barcelona: Empresa Activa.
- Clutterbuck, D: (2002) *Mentor Competences: A Field Perspective*. *Completer*
- Cook, MJ.(1999) *Effective Coaching*. New York: BriefcaseBooks/McGraw Hill
- Chiavenato I.(2008). *Gestión del Talento Humano*. México: McGraw Hill
- Davis, Keith (1993) *Comportamiento Humano en el Trabajo*. Editorial Mc Graw Hill, México.
- Deal, T.A., y Kennedy, A.(1985). *Cultura Corporativa*. Fondo Educativo Interamericano, México.
- Deal, T.A., y Kennedy, A.(1985). citado por Ritter *Las Empresas como Sistemas Culturales, Ritos y Rituales de la Vida Organizacional*. Buenos Aires Editorial Sudamericana
- Deegan, AX (1985) *Coaching: A Manager Skill for Improving Individual Performance*. Massachusetts: Addison-Wesley Publishing Company
- Delgado, C. E. (1990). *La influencia de la Cultura en la Conducta del Consumidor. Informe*. U.S.B., Caracas.

- DeLong, DW.(2004) *Lost Knowledge: Confronting the Threat of an Aging Workforce*. New York: Oxford University Press
- Denison, Daniel (1991) *Cultura Corporativa*. Editorial Legis, Santafè de Bogotá.
- Don Grayson y Kerry Larson (2000). "How to Make the Most of the Coaching Relationship for the Person Being Coached" en *Coaching for*. Jossey-Bass/Pfeiffer San Francisco. citado por Ibarra (2004)
- Duff, C.(1999) *Learning from Other Women: How to Benefit From the Knowledge, Wisdom, and Experience of Female Mentors*. New York: AMACOM
- Ferrer, Luis (1990) *Guia Práctica de Desarrollo Organizacional*. Mèxico Editorial Trillas,.
- Fielding, Nigel (2005). *The Resurgence, Legitimation and Institutionalization of Qualitative Methods [23 paragraphs]*. *Forum Qualitative Sozialforschung / Forum: Qualitative Social Research*, 6(2), Art. 32, <http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:0114-fqs0502324>
- Fielding, Nigel & Schreier, Margrit (2001). *Introduction: On the Compatibility between Qualitative and Quantitative Research Methods*. *Forum Qualitative Sozialforschung / Forum*:
- Forrest, A. (2001) *50 Caminos hacia la organización que aprende*. México: Panorama Editorial.
- Given, W. (1964). *How to Manage People. The applied Psychology of Handling Human Problems in Business U.S.A*. Prentice Hall.
- Guiot, Jean (1992) *Diseño de la Organización*. Editorial Legis, Santafé de Bogotá
- Hall, R. (1996) *Organizaciones Estructuras, Procesos y Resultados* Prentice Hall Hispanoamericana SA Mexico
- Luecke R. (2004) *Coaching and Mentoring: How to Develop Top Talent and Achieve Stronger Performance*. Boston: HBS Press
- Kotter, J (1979) *Power in Managment. How to Understand, Acquire and Use it*. U.S.A. Amacom

- Lewin R, Birute R (1999) *The Soul at Work*. U.S.A.Orion Business Book
- Montsalve (1989). *La Cultura y los Ciclos Vitales de la Organización*. Monte Avila Caracas
- Murray, M. (2001) *Beyond the Myths and the Magic of Mentoring: How to Facilitate an Effective Mentoring Process*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Ritter, M (2008) *Cultura Organizacional*. Argentina DIRCOM
- Robbins, S (1987) *Comportamiento Organizacional. Conceptos, Controversias y Aplicaciones*. Mexico Prentice Hall Hispanoamericana
- Robbins, S (1991,1999) *Comportamiento Organizacional*. México Editorial Prentice-Hall,
- Robbins, Stephen (2002) *Essentials of Organization Behavior*. Prentice Hall
- Rodas Carrillo, María Begoña. (1977) *El Aprendizaje Experiencial*. Amauta International, LLC. National Training Laboratories
- Schein,E. (1988) *La Cultura Empresarial y Liderazgo*, Barcelona España. Editorial Plaza & Janes,
- Schein, E. (1991) *Psicología de la Organización*. México Prentice Hall
- Schein, E. (1984) *Coming to a New Awareness of Organizational Culture*, en Sloan Management Review N°25 citado por Ritter
- Scholz, Ch(1987). citado por Ritter (2008)*Strategistisches Management. Ein integrativer Ausfsatz*, Berlin Gruyter Verlag,
- Senge, P. M. (1999). *La Quinta Disciplina: Cómo impulsar el aprendizaje en la organización inteligente*. Barcelona, España: Garnica.
- Siliceo, A (1995) *Capacitación y Desarrollo de Personal*. México Editorial Limusa,
- Stoddard, DA (2003) *The Heart of Mentoring*. Colorado Springs: NavyPress
- Thomson, A. Strickland, AJ (1998) *Crafting and Implementing Strategies: Text and Readings*. Alabama: Irwing/McGraw-Hill.

Trautman, S. (2006) *Teach What You Know: A Practical Leader's Guide to Knowledge Transfer Using Peer Mentoring*. Boston: Prentice Hall

Van Maanen, J y Schein E. *Toward of Theory of Organizational Socialization en Organizational Behavior Research*, 1,1979 pp 209-264

Vergara (1989). *La Cultura Organizacional en una Institución de Educación Superior* . Tesis Doctoral , USB, Caracas.

Wechler, F (1991) citado por Ritter (2008) *Exposición en el 3Er Congreso de Marketing ICARG en Santiago de Chile*, en Revista IDEA, Buenos Aires Agosto 1991.

Revistas:

Campbell, P; Singh, H; Singh JV & Useem, M. "*Lecciones de liderazgo desde India*" HBR 88/2 marzo 2010 p96

Corkindale. G; *No permita que sus fortalezas se conviertan en debilidades*. HBR 88/2 Marzo 2010 p9.

Ranjay G et al, "*Cómo salir triunfante de una recesión*" HBR 88/2 Marzo 2010 p 75-95

Vargas, J.E.(2010) *La problemática de la Micrompresa*. Centro Regional de Investigación en Psicología. Vol2 Num1 p37-43 Oaxaca.

Páginas Web:

Bruni, Attila & Gobo, Giampietro (2005,). *Qualitative Research in Italy* . *Forum Qualitative Sozialforschung / Forum: Qualitative Social Research*, 6(3), Art. 41, <http://nbnresolving.de/urn:nbn:de:0114-fqs0503410>.

. Najar A. (2010) Crece la "Mortandad" de empresas en MéxicoBBC Mundo, México. http://www.bbc.co.uk/mundo/america_latina/2010/01/100106_2240_mexico_empresas_gz.shtml

Strassmann P. (2003) "Strategy: Knowledge Capital February 2003" www.brainbench.com

Gutiérrez R (2010) <http://ciudadania-express.com/2009/11/12/el-desempleo-en-mexico-tres-veces-mas-que-lo-dicho-por-el-gobierno> *E l Desempleo en México tres veces más de lo dicho por el gobierno*. Comentando estudios realizados por <http://www.cniv.org.mx/estadisticasDocs/panoramageneraleconomia.pdf> CNIV, *Situación Actual de la Economía y de la Industria del Vestido*. Año1 Num1 Vol1 Junio 2009 <http://definicion.de/coaching/> consulta 19 mayo 2010 . Definición de Coaching”

Definición de “Gremio(2010) <http://es.wikipedia.org/wiki/Epistemolog%C3%ADa>
<http://definicion.de/gremio/>

Estadísticas de Desempleo (2009). <http://dgcnesyp.inegi.org.mx/cgi-win/bdiecoy.exe/601?s=est&c=12928>

. Etxebeste, J (2010). *Los problemas de las empresas proceden en un 90% de las personas*. Diarivasco.com 1 marzo 2008
<http://www.diarivasco.com/20080301/bajo-deba/problemas-empresas-proceden-personas-20080301.html>

Definición de *Aprendiz*. (2010). <http://www.elcastellano.org/cgi-bin/diff.pl?palabra=aprendiz>

Notimex (2010). *Coparmex prevé mas cierre de empresas y mayor desempleo*. El Economista 28 de mayo 2010 Citando comentarios de Gonzales Sada
<http://eleconomista.com.mx/notas-online/negocios/2009/05/28/coparmex-preve-cierre-empresas-mayor-desemple>

.Gonzalez I Y.(2010) *Desempleo en México alcanza nivel histórico Pronostican un millón de despidos más para este año*. El Universal.
<http://www.eluniversal.com.mx/nacion/165737.html>

Hellriegel D, Slocum JW, Woodman RW “Organizacional Cultura Organizacional” (2008)
<http://es.shvoong.com/business-management/human-resource-management/1826716-comportamiento-organizacional-cultura-organizacional>

. Cobarruvias, I. (2010) *Los gremios* [En línea] Biblioteca Virtual de derecho, economía y ciencias sociales: la economía medieval y la emergencia del capitalismo.
<http://www.eumed.net/cursecon/libreria/2004/icm/10.htm>

Cabrera JL (2008) CULTURA ORGANIZACIONAL "Comunicación Organizacional
<http://www.gestiopolis.com/canales7/ger/que-es-la-cultura-organizacional.htm> "

Valverde A. Ruiz de Miguel C. García E. Romero S (2010) Definición de Mentoría. Contextos Educativos 6-7 (2003-2004) p ag87-112 Innovación en la Orientación Universitaria: La mentoría como respuesta/. Universidad Complutense de Madrid- Universidad de Sevilla <http://www.ice.udl.cat/uou/docs/io.pdf>

Citando cifras internacionales de desempleo.(2009)
http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/documents/publication/wcms_106504.pdf ILO, *Global Employment Trends- Update*

Pérez, C. *Irrefrenable en cierre de empresas a causa de la crisis, admite INEGI*. La Jornada. 16 Agosto 2009. Cuernavaca.
<http://www.lajornadamorelos.com/noticias/sociedad-y-justicia/78291-irrefrenable-el-cierre-de-empresas-a-causa-de-la-crisis-admite-inegi>

Definición de "Pupilo". (2010) http://www.ks-cgiar.org/index.php?Itemid=61&id=26&option=com_content&task=view&lang=es .

El proyecto institucional de Knowledge Sharing (KS) ha sido usado en los pasados 5 años por la CGIAR's (Consultative Group on International Agricultural Research) Consultado 19 my 2010 <http://www.kstoolkit.org/KSTools>

Esquema (2010) www.coachingandmentoring.com Consultado <http://www.mentoríaelaeducación.blogspot.pdf> A

La Jornada.(2010) [<http://www.mexicomigrante.com/?p=13954> Cierran 12 mil empresas.

CÓRDOBA H J, NAVARRETE R, ORTIZ M, RUIZ J, GONZALEZ JM
http://mx.groups.yahoo.com/group/grupo_ingenieros_tesjo/message/5
grupo_ingenieros_tesjo

Citando a Litwin & Stringer. (2008)
<http://www.mitecnología.com/main/ClimaOrganizacional> .

.*Antecedentes y la Revolución Industrial*. (2010)(Definición en línea] [[http:// www.monografias.com/trabajos14/ revol-industrial/revol-industrial.shtml](http://www.monografias.com/trabajos14/revol-industrial/revol-industrial.shtml)

Problemas de ampliación y manejo. Citando la reducción de la calidad de los productos o servicios (2010) <http://www.myownbusiness.org/español/s12..>

Sackmann S (1992). "Culture and Subcultures: An Analysis of Organizational Knowledge".—citando a Journal Title: Administrative Science Quarterly. Volume: 37. Issue: 1. Publication Year: Page Number: 140+. COPYRIGHT 1992 Cornell University, Johnson Graduate School; COPYRIGHT 2002 Gale Group. <http://www.questia.com>

"Critical Skills Needs and Resources for the Changing Workforce" Society for Human Resource Management and WSJ.com/Careers, (2008) Coaches and Cohesion: The Impact of Coaching Techniques on Team Cohesion in the Small Group Sport Setting <http://www.questia.com/read/5002520332>.

Clima-organizacional <http://www.scribd.com/doc/28277848/>

Cooke y Lafferty comentado a sobre cultura organizacional y su inventario <http://www.scribd.com/doc/18222454/CULTURA1>

<http://www.scribd.com/doc/28362958/Ensayo-Teoria-de-Likert>

Butcher D R. (2008) *China Trade Gap's Impact on American jobs*. <http://news.thomasnet.com/IMT/archives/2008/07/united-states-china-trade-gap-causes-m>.

Butcher. D. (2008) *The Professional Development Partnership and Why Mentoring Matters : Industrial Market Trends*" [http:// news.thomasnet.com /IMT/archives/2008/08/ why-mentoring-matters-mentors-ment](http://news.thomasnet.com/IMT/archives/2008/08/why-mentoring-matters-mentors-ment) “

Rodriguez E. citando a Bunge M. y Galicia (2011) [.http://www.universitas.net.ve/biblioteca/datauno/Metodos_Investig.pdf](http://www.universitas.net.ve/biblioteca/datauno/Metodos_Investig.pdf) *Métodos del Proceso de Investigación Científica*

ANEXOS

A.1 Transferencia de Conocimiento Tácito

De Long (2004), explica como diferentes organizaciones establecen la transferencia de conocimiento al fomentar que expertos *seniors* trabajen con jóvenes de nuevo ingreso, a fin de facilitarles conseguir experiencia.

Otras más promueven el uso de comunidades de práctica, donde veteranos comparten experiencia con los menos diestros

La práctica a elegir dependerá de la situación a encarar.

Existen cuatro escenarios comunes o generales:

- a) Individuo a individuo (experto a novato)
- b) Individuo a grupo, tanto para una habilidad de conocimiento específico o para preservar conocimiento hasta que un sucesor se nombre.
- c) Un grupo a un individuo para transferir conocimiento a un miembro nuevo
- d) Grupo a grupo para preservar el conocimiento a través del tiempo, o para acceder a un conocimiento específico con frecuencia etiquetado como “*best practices*”

En general, y para fines de determinar el tipo de transferencia a usar, el conocimiento podría dividirse en:

- a) Conocimiento implícito, basado en rutinas: Es conocimiento desarrollado por la repetición de su ejecución, pero que por falta de tiempo o desidia, no ha sido articulado y registrado
- b) Conocimiento implícito *know-how*: Es difícil articular por su complejidad y situacionalidad. Con frecuencia los expertos no lo verbalizan, pero puede ser obtenido mediante la elaboración de las preguntas correctas.
- c) Conocimiento tácito *know-how*. Esta rodeado por experiencia.

d) Conocimiento tácito profundo. Es conocimiento cultural que se comparte en creencias, modelos mentales y valores que determinan lo que un individuo considera como valioso y por lo tanto como conocimiento relevante.

La diferencia entre Conocimiento tácito *know-how* y Conocimiento tácito profundo esta en el primero se concentra en un individuo pero el segundo en el colectivo.

Hay cinco principios a considerar ante la decisión de cómo transferir el conocimiento:

1) Las prácticas de transferencia de conocimiento deberían beneficiar el desempeño actual y el futuro

2) Diagnóstico de las barreras para la transferencia de conocimiento. Evalúe el deseo del veterano por compartir el conocimiento y del novato para aceptarlo y reusarlo.

3) Tácticas elegidas para producir un resultado específico, dado en el presupuesto y el tiempo disponible para capturar el conocimiento crítico

4) Las prácticas de transferencia deberían enfocarse no solo en capturar el conocimiento sino en su aprendizaje posterior.

5) Tome en cuenta las posibles barreras que pudieran interrumpir la transferencia.

a. La naturaleza de la relación preexistente entre el experto y el novato

b. Incapacidad del novato para apreciar el valor del conocimiento

A.2 Transferencia de Conocimiento Explícito

Hay tres formas para transferir este conocimiento:

1) Documentación. El conocimiento local básico necesario para desarrollar una tarea. Un paréntesis aquí. La documentación pobre y desorganizada del conocimiento explícito podría potencialmente herir la capacidad de operación de la organización.

2) Entrevista. Permite aclarar lo que no es entendido en primera instancia. Los candidatos a ser entrevistados son aquellos que tienen un desempeño sobresaliente, quienes tienen un puesto para el que ningún otro tiene entrenamiento, en posiciones ocupadas por alguien que se va ante crisis, a quienes tienen contactos importantes dentro y fuera de la organización.

3) Entrenamiento. Si el conocimiento capturado mediante la documentación o las entrevistas es relevante para unos, puede ser consensado en material formal para entrenamiento y ofrecerlo a un grupo más amplio de empleados. El entrenamiento es una buena opción para transferir liderazgo o habilidades administrativa más rápido a la nueva generación de empleados que reemplazarán a aquellos que se retirarán, o para acelerar o ampliar el desarrollo de destrezas técnicas o profesionales específicas que de otra forma se desperdiciarían o perderían

A.3 Teorías sobre el aprendizaje

Tabla 68 Teorías por el cual adquirimos patrones de comportamiento:

Condicionamiento clásico	En esencia, el aprender una respuesta condicionada involucra construir una asociación entre un estímulo incondicionado En el cual un individuo responde a ciertos estímulos que ordinariamente no producirán tal respuesta. El condicionamiento clásico es pasivo	
Condicionamiento operante	El comportamiento que no es recompensado, o que es castigado, es menos probable que se repita. Es en función de sus consecuencias, la gente aprende a comportarse para conseguir algo que quiere o evitar algo que no desea, es voluntario.	
Aprendizaje social	Aprende por experiencias ajenas o directas Asume que el comportamiento es una función de las consecuencias	Proceso de atención
		• Proceso de retención
		Proceso de reproducción motora
		Procesos de reforzamiento

Fuente: Elaboración propia basada en Chiavenato (2008)

Chiavento (2008) dice que la teoría del aprendizaje ofrece tal guía que debería ofrecer un modelo para atraer la atención del aprendiz, proporcionarle motivación, ofrecer recompensas positivas por los logros, etc.

A.4 Modelaje Conductual

Por CÓRDOBA H J, NAVARRETE R, ORTIZ M, RUIZ J, GONZALEZ JM

El aprendizaje es un cambio en el comportamiento

Se verifica que ha ocurrido si un individuo se comporta, reacciona, responde diferente como resultado de la experiencia.

Por definición, el aprendizaje:

1. Involucra cambio. Tanto en pensamiento como en actitudes
2. El cambio debe ser relativamente permanente.

Cuando tratamos de moldear a los individuos guiando su aprendizaje en pasos graduales estamos moldeando la conducta o el comportamiento.

Moldeamos el comportamiento al reforzar en forma sistemática cada paso sucesivo que acerca más al individuo a la respuesta deseada. El reforzamiento incrementaría en la medida en que las respuestas se aproximan al comportamiento deseado.

Si se necesita reforzar o suprimir cualquier aprendizaje ha de considerarse que:

Tabla 69 Tipos de Reforzamiento

Reforzamiento positivo	Hacer seguir una respuesta con algo placentero
Reforzamiento negativo	Seguir una respuesta con la determinación o el retiro de algo no placentero
Castigo	Está causando una condición no placentera en un intento por eliminar un comportamiento no deseable
Extinción:	Eliminar cualquier reforzamiento que mantiene un comportamiento.
Reforzamiento continuo	Refuerza el comportamiento deseado cada vez que se muestra, se da reforzamiento con la frecuencia suficiente para hacer que valga la pena que se repita
Reforzamiento intermitente	Un comportamiento deseado es reforzado con la suficiente frecuencia para hacer que valga la pena que se repita pero no siempre que se exhiba

Fuente: Chiavenato (2008)

Los programas de reforzamiento continuo pueden llevar a la satisfacción total temprana, el comportamiento tiende a debilitarse rápidamente cuando los reforzadores se restringen. Los reforzadores continuos son apropiados para las respuestas de reciente emisión.

Disciplina al empleado: El disciplinar a los empleados por comportamientos indeseables sólo les dice lo que no deben hacer, no les comunica los comportamientos alternativos que se prefieren, los procesos internos y las respuestas para lograr resultados personales de comportamiento.

A.5 Prácticas de un Equipo efectivo

Al inicio de este proceso, según Forrest es necesario evaluar la eficacia de los equipos de trabajo formados, mediante pruebas psicométricas como:

- Las de Meredith Baldwin;
- El Índice de Administración de Equipos de McCann-Margerison (que mide las preferencias respecto al establecimiento de las relaciones, recolectar y utilizar la información, desarrollar decisiones y organizarse uno mismo y los demás. Del perfil resultante, se decide las funciones que se requieren)
- El indicador de tipo Myers Briggs (trata de la forma en que se toman las decisiones y resalta las diferencias básicas en la forma en que se emplean la percepción y el criterio. Contiene cuatro índices: extraversión o introversión, percepción sensorial o intuitiva, pensamiento o sentimiento, juicio o percepción. Los miembros del equipo descubre que le proporcionan un lenguaje común y el conocimiento de lo que mueve a las demás personas. Inventario de despliegue de fortalezas en los tratos con otras personas, tanto cuando las condiciones son buenas como cuando existe un conflicto. Al trazar los resultados de los miembros del equipo en un diagrama triangular, es posible ver con facilidad si el equipo tuvo un equilibrio eficaz de las capacidades específicas.)
- La ventana de Johari: Representa a la persona y como interactúa con otros.

Público	Ciego
Privado	Desconocido

Fig 41 Ventana de Johari

Fuente: Questia.com (1992)

Todo este conocimiento es según este mismo autor para “trabajar con mas inteligencia, no más duro”.

Para construir un equipo exitoso:

- Compromiso con objetivos compartidos
- Consenso en la toma de decisiones

- Comunicación abierta y honesta
- Liderazgo compartido
- Clima de cooperación, colaboración, confianza y apoyo
- Valorización de los individuos por su diversidad
- Reconocimiento del conflicto y su resolución positiva.

Donde se reconozca que:

- 1 las relaciones de aprendizaje son el corazón del cambio
- 2 el contexto es el trabajo
- 3 el cliente ó aprendiz pone la agenda y es quien cuenta con recursos
- 4 el coach o mentor facilita el aprendizaje y desarrollo
- 5 el resultado es el cambio
- 6 el entorno que del proceso de cambio proporciona movimiento y dirección
- 7 el desarrollo de habilidades intrínseco, libera el potencial y entrega resultados
- 8 salvaguarda prácticas éticas y fomenta el coaching y mentoría

Principales atributos de los equipos de alto desempeño (Chiaventao citato a John jr Schermerhorn jr management, Jonh Wiley & sons, nueva york 1996, p275

- Participación: los miembros se comprometen con la atribución de facultades y la autoayuda
- Responsabilidad: los miembros son responsables por los resultados
- Claridad: los miembros comprenden y apoyan los objetivos del equipo
- Interacción: todos los miembros se comunican en un clima abierto y confiable
- Flexibilidad: los miembros quieren cambiar y mejorar el desempeño.

- Enfoque: los miembros se dedican a alcanzar las expectativas de trabajo.
- Creatividad: los talentos y las ideas se usan para beneficiar al equipo
- Rapidez: los miembros actúan con rapidez ante problemas y oportunidades.

También debe considerarse la delegación de autoridad y de tareas. Es una forma de desarrollar y aprovechar la capacidad de su staff y demostrar que usted confía en esa capacidad. Es un factor esencial para motivar a su equipo

Significa que usted se desprende de un asunto de rutina para concentrarse en cosas más importantes(Brown & Brady:1993)

Para la correcta delegación (Given; Brown & Brady):

- 1 hable con los subordinados del trabajo antes de dejarlos avanzar
- 2 describa la tarea: el objetivo general
- 3 establezca los objetivos y las tareas específicas
- 4 aclare qué problemas se le deben reportar y los estándares de desempeño; cómo sabrá el personal que la tarea ha sido cumplida a su satisfacción.
- 5 desarrollen juntos un plan de trabajo, un horario de actividades principales y tareas por hacer.
- 6 Permita que le hagan preguntas mientras da las instrucciones
- 7 Controle si han entendido; hágalo con regularidad
- 8 De ejemplos útiles para ilustrar lo que ha dicho
- 9 Esté en la escena tanto tiempo como para que sientan que usted está presente
- 10 Indique la responsabilidad: ¿quién está a cargo?
- 11 Pida reportes del progreso de trabajo al hombre asignado
- 12 Indique el procedimiento de revisión y seguimiento para que pueda realizarse un control de los estándares de desempeño.

13 Programe juntos tan seguido para discutir el progreso del trabajo y los problemas que surjan

14 Proporcione todos los recursos necesarios y asegure que se tendrá todo lo necesario para completar la tarea

15 Donde el subordinado tiene que tratar con otros, arregle las disputas que surgan antes de que los problemas crezcan

16 Proporcione la autoridad necesaria: ¿habrá que tomar alguna decisión en su ausencia? Aclare las líneas de acceso a la información. Indique a todos que se ha otorgado la autoridad.

17 Cuando las cosas salgan mal, no delegue al empleado el explicar porque debe ser retirado, despedido o no promovido.

Brown & Brady nos dicen los beneficios:

Usted se beneficiará delegando porque dispondrá de más tiempo para planificar, organizar y coordinar el trabajo del departamento. También podrá usar este tiempo para desarrollarse usted mismo tomando trabajo más avanzado.

La *organización* se beneficiará y aumentará la eficiencia del departamento si capacita a los miembros del nivel más bajo posible del equipo para que tomen decisiones. Cuando mas esté implicado el empleado en la toma de decisiones, mayores serán los dividendos que coseche en la forma de mayor motivación y mejor desempeño. La delegación también desarrolla el potencial de crecimiento en los empleados.

Su *equipo* también se beneficiará y aquellos en quienes ha delegado trabajo podrán aumentar su eficiencia y habilidades como resultado. Esto puede aumentar su compromiso y la satisfacción con el trabajo, sobre todo si la terminación del trabajo está ligada a un sistema de aprobación y recompensas. Recibir trabajo que se les delega alienta a los miembros del equipo a usar la iniciativa. La motivación y el ánimo aumentan y ellos tienen una oportunidad para demostrar su potencial y quizás los talentos que no han sido aprovechados antes. Su desarrollo personal aumenta paralelamente al desarrollo de la carrera

Hay seis tipos de tareas que pueden delegarse:

- 1 Trabajo de rutina. El que debe ejecutarse cuando usted esté presente o no.
- 2 Trabajo que ayuda a probar y desarrollar a los miembros del equipo: una escala de tareas interesantes y cada vez más complejas que desafiarán al equipo y aumentarán su efectividad.
- 3 Trabajo que requiere una atención experta o especializada: éste puede ser un trabajo que usted hace muy bien y por lo tanto usted puede transmitir su eficiencia.
- 4 El trabajo que un miembro del equipo puede hacer tan bien como un manager: buscar las tareas en las que las habilidades de un miembro y su experiencia pueden ser especialmente valiosas.
- 5 El trabajo para el que usted puede estar menos calificado.
- 6 El trabajo nuevo: los procedimientos iniciados por los cambios en el departamento o en la organización que a usted le llevaría mucho tiempo

Trabajos que no pueden delegarse:

- 1 Las crisis
- 2 Asuntos personales determinados y asuntos confidenciales
- 3 Establecimiento de políticas

Delegue a quien:

- 1 Sea directamente responsable ante usted
- 2 Tenga el potencial, a quien necesite mas responsabilidad y desafío
- 3 Tenga debilidades en áreas en las que usted pueda ayudarle

Su desarrollo contribuirá al éxito del individuo, del equipo, de usted y de la organización.

A 6 Recopilación de información sobre el puesto. Capacidades y Aportes

La recopilación de la información sobre el puesto se reúne de cinco maneras diferentes:

1- Descripción de análisis de puesto, que representa el inventario de los aspectos intrínsecos (contenido del puesto) y extrínsecos del puesto (requisitos que el puesto exige de su ocupante, también llamados factores de las especificaciones)

2- Técnicas de los incidentes críticos. Es la anotación sistemática y juiciosa que los agentes deben hacer de todos los hechos y comportamientos de los ocupantes del puesto considerado, que producirán un excelente o pésimo desempeño en el trabajo. Esta técnicas pretende enfocarse en las características deseables (que mejoran el desempeño) y las indeseables (que lo empeoran), que deberán ser investigadas en el proceso de selección de los futuros candidatos al puesto. Esta técnica es subjetiva,

3- Solicitud de personal. Es la llave con que arranca el proceso.

4- Análisis del puesto en el mercado. Cuando el puesto es nuevo y no se tienen antecedentes, se usa un estudio de mercado.

5- Hipótesis de trabajo. En caso de que no se pueda usar ninguna de las anteriores, se usa una hipótesis de trabajo, una previsión aproximada del contenido del puesto y lo que exige el ocupante (requisitos y características) en forma de una situación inicial.

A7 Diferencias entre Aptitud y Capacidad (Chiavenato 2008)

Tabla70 Diferencias entre Aptitud y Capacidad (Chiavenato 2008)

DIFERENCIAS ENTRE APTITUD Y CAPACIDAD	
Aptitud	Capacidad
Predisposición natural para determinada actividad o trabajo	Habilidad adquirida para realizar alguna actividad o trabajo
Existe sin ejercicio previo, sin entrenamiento o aprendizaje	Surge después del entrenamiento o aprendizaje
Se evalúa mediante comparaciones	Se evalúa con base en el rendimiento en el trabajo
Permite pronosticar el futuro del candidato en el trabajo	Permite diagnosticar el presente; se refiere a la habilidad actual del individuo
Se transforma en capacidad a partir del ejercicio o entrenamiento	Es el resultado de la aptitud, después de ejercitarla o entrenarla
Es la predisposición general o específica que se perfeccionará en el trabajo	Es la disposición general o específica para el trabajo actual
Permite encaminarse hacia determinado puesto	Permite la colocación inmediata en determinado puesto
Es el estado latente y potencial de comportamiento	Es el estado actual y real de comportamiento

Fuente: Chiavenato (2008)

Según la descripción del puesto, el contenido del puesto es la siguiente:

Tabla71 Contenido del puesto

Contenido del puesto	Lo que se hace	Tareas y actividades que se desempeñarán
	Cuando se hace	Periodicidad diaria, semanal, mensual, anual, esporádica
	Como se hace	Por medio de: personas, máquinas y equipo, materiales, datos e información
	Donde se hace	Lugar y ambiente de trabajo
	Por qué se hace	Objetivos del puesto. Metas y resultados que se deben alcanzar

Fuente: Chiavenato (2008)

A.8 Reuniones en 5 minutos/ Trautman (2007)

Es una herramienta diseñada para ayudarle a enfocarse en la información mas importante. Le brinda la forma de organizar sus sesiones de transmisión de conocimiento de la forma más práctica posible.

Siga los siguientes pasos:

1. Defina el propósito de la junta. Es altamente recomendable el usar la frase “El propósito de esta junta es...” ó “Estamos aquí reunidos para...Explique cómo se relaciona con el trabajo. Sirve para dar un panorama general y motivación para el aprendiz.

2. Enliste los puntos principales. Haga una lista breve de los puntos principales que cubrirán

3. Haga nota de las palabras o términos que quiere sean aprendidas. Con frecuencia los aprendices no están familiarizados con el vocabularios que para el mentor es familiar que se usa en el nuevo puesto de trabajo. Por lo que se debe tener cuidado de no dar por sentado que los demás entenderán las explicaciones del mentor si su auditorio no entiende su vocabulario.

4. Identifique las oportunidades prácticas. Con frecuencia se pueden buscar situaciones en donde se simule la realidad sin correr el riesgo de hacerse daño.

5. Proporcione recursos adicionales. En esta lista de recursos adicionales puede incluirse a otras personas a las que el mentorizado podría acudir en caso de necesidad ayuda. Libros o manuales disponibles dentro de la compañía, etc.

Una vez que se ha preparado por escrito el seguimiento de la junta con los seis puntos anteriores. Suele ser práctico el dar una copia al mentorizado y que el mentor conserve otra a fin de hacer fácil el seguimiento del “programa de actividades”.

Hay que considerar que en cada sesión, debe conservarse un registro de las condiciones o avance en el que se encuentre el proceso de la mentoría.

Para esto, se sugiere el siguiente formato:

Tabla 72 Reporte de Condiciones

1	Inicio puntual de cada sesión
2	Pase de asistencia
3	Aunque el mentor sea del mismo nivel jerárquico o inclusive inferior, debe ser respetado por parte del mentorizado y obedecido en las indicaciones del entrenamiento
4	Participación activa en las sesiones teóricas y en las prácticas
5	Cada evaluación teórica será calificada vs el procedimiento analizado
6	Aunque todo el conocimiento puede ser explicado más de una vez, el mentor determinará el tiempo de las preguntas y respuestas
7	Al inicio de cada programa, se firmará para oficializar el compromiso, tanto el mentor como el mentorizado por un tiempo promedio
8	No se aceptan faltas, salvo casos justificados de fuerza mayor
9	La organización determinará las zonas y máquinas usadas para el entrenamiento
10	Sin antes ser autorizado para el manejo de un equipo, no se permite al mentorizado su manejo sin supervisión
11	Durante el periodo de mentoría, el mentorizado debe cumplir con las reglas de vestido y conducta que aplica a todos los empleados.

Fuente elaboración propia

A 9 Políticas para retener trabajadores de edad mayor

Pueden fomentarse programas para un retiro postergado

Permitir horarios cortos o flexibles para aquellos que voluntariamente postergan su retiro

Hacerle sentir que tanto su experiencia como su trabajo son valorados por la Gerencia

A.10 Factores para ver si una organización está lista o no para el proceso de mentoría

- Permiten tiempo para ser usado en actividades de desarrollo
- La necesidad de desarrollar personas está extendida en todas las funciones y niveles
- Hay suficientes mentores que empaten con los mentorizados
- La mentoría es lista como un modulo parte de un proceso mayor de desarrollo como el plan de carrera, entrenamiento u otras actividades y programas que ya se ofrecen en la organización
- Se busca tener un monitoreo constante del avance de los mentores mediante reportes formales
- La búsqueda de tener las “mejores prácticas”, tanto interna como externamente es convincente. Hay políticas y procedimientos claros. (ver la checklist Determining Organizational Readiness)

Existen factores que dificultan el manejo y aplicación de la mentoría, por lo que hay que considerar:

- El tipo de cultura organizacional, que toca primordialmente el aspecto social (Miller, 2002:3).
- La escasa tradición. En un país en donde no existen referencias bibliográficas abundantes de experiencias en materia de orientación entre iguales, las iniciativas que surgen se han de edificar en muchos casos desde la imaginación y el buen hacer.
- La extrapolación de modelos de otros países. Indudablemente, los programas de mentoría en otros contextos está funcionando día a día a mejor, pero ello no implica beneficios directos al extrapolarlo al nuestro.
- El alto esfuerzo organizativo. Organizar un sistema realista de mentoría dentro de la organización conlleva esfuerzo a todos los niveles.

- La confusión en los beneficios reales de la mentoría. Resulta eficaz como estrategia que facilita la adaptación y aprendizaje, pero no es la panacea a todos los problemas (Stewar, 2003)

- La mayoría de las mejores acciones de mentoría se realizan en un contexto informal y natural, que al quererlo controlar desde la propia organización, bajo un modelo formal, acaba por destruir muchos de los aspectos esenciales. (Steward,2003)

A.11 Posibles necesidades de desarrollo

Tabla posibles necesidades de desarrollo

1	Entendimiento de las líneas de productos corporativos o servicios y metas Conocimiento de planes de mercado Conocimiento de productos
2	Conocimiento sobre la competencia Conocimiento sobre las organizaciones competitivas Conocimiento sobre los productos competitivos
3	Entendimiento sobre los clientes Requisitos de los clientes Organización de los clientes y decisiones de mercado Entendimiento de requisitos de contratos, y si aplica Establecer y proponer el uso de contratos
4	Entendimiento de análisis de mercado Potencial de la organización vs el segmento probable Reconocimiento y exploración de las oportunidades de mercado Entendimiento y uso de las oportunidades de mercado Entendimiento de los métodos que conducen al análisis de mercado
5	Entendimiento de diferentes tipos de contratos gubernamentales, y si aplica Ventajas y desventajas de cada tipo Responsabilidades legales de los ejecutivos Incentivos y su significado
6	Sensibilidad de las tendencias social-político-económicas Entendimiento de la condición actual de las leyes públicas y su aplicación Entendimiento del efecto de las tendencias sociales-político-económicas en la organización
1	Conocimiento del estado presente de las políticas corporativas Aplicación de las políticas sobre toma de decisiones Entendimiento de cómo reforzar políticas específicas de la propia área de operación Entendimiento de lo que si se refuerza en las políticas específicas podría afectar a otras operaciones funcionales
2	Conocimiento de técnicas en la toma de decisiones Límites y extensiones de la autoridad Limitaciones de la responsabilidad y contabilidad Uso de lógica y juicio Uso de análisis de problemas Selección de alternativas y estrategias Refuerzo del proceso decisiones al nivel adecuado de la organización
3	Uso de políticas administrativas En qué nivel se deberían hacer las políticas Diferencias entre buenas y malas políticas Políticas – generales o detalladas
4	Uso de evaluación de decisiones Uso potencial del análisis de problemas Entendimiento de lo que afecta a las políticas existentes Entendimiento de los resultados obtenidos y su medición exacta
5	Uso de la información disponible de políticas y decisiones Entendimiento de cómo usar los recursos de la organización Uso diferente del análisis cuando es apropiado Uso de otros para asesoría

C Selección de personal y Desarrollo	1	<p>Entendimiento de la selección y <i>staffing</i></p> <p>Determinar los requisitos de la fuerza de trabajo</p> <p>Recursos de personal internos y externos</p> <p>Aplicantes entrevistados y considerados</p> <p>Determinación de la clasificación y rangos apropiados del trabajo</p> <p>Orientación apropiada a los nuevos empleados</p> <p>Manejo del problema del exceso de personal</p> <p>Atracción de candidatos para mejorar la imagen de la organización</p>
	2	<p>Entendimiento de la mejora de jerarquía del <i>staff</i></p> <p>Evaluaciones usando herramientas y técnicas psicológicas</p> <p>Manejo del desempeño por debajo del rango</p> <p>Cambio de los empleados con potencial alto</p> <p>Uso de clasificación de empleados</p> <p>Uso de sistemas de valoración efectivos</p>
	3	<p>Desarrollo de personal</p> <p>Determinación de las necesidades de desarrollo de la organización</p> <p>Establecimiento del plan de desarrollo de toda la fuerza de trabajo</p> <p>Entendimiento de las técnicas de desarrollo</p> <p>Desarrollo de respaldos</p> <p>Preparación para roles específicos</p> <p>Desarrollo planeado para promociones</p>
	4	<p>Uso de técnicas para motivación individual</p> <p>Relación de consejería entre administrador-subordinado</p> <p>Reconocimiento de métodos</p> <p>Participación de beneficios</p> <p>Incentivos al personal basados en diferencias individuales</p> <p>Flexibilidad para conseguir mutuamente los objetivos planteados</p> <p>Reasignación para tener satisfacción en el trabajo mediante mayor responsabilidad</p> <p>Enriquecimiento del trabajo mediante el rediseño del empleo para tener satisfacción y crecimiento personal</p>
	5	<p>Uso de técnicas para la motivación de grupos</p> <p>Conocimiento de técnicas para la motivación de grupos y su valor</p> <p>Uso de un sistema de sugestión</p> <p>Competencias inter- departamentales</p> <p>Recreación</p>

1	Entendimiento de relaciones balanceadas con el jefe, otros gerentes y subordinados Entendimiento de las responsabilidades personales Entendimiento del lugar que cada quien tiene en la organización Entendimiento de las diferencias personales con otros
2	Entendimiento del papel de administrador Conciencia de la imagen de los clientes Conciencia de la imagen de los proveedores Conciencia de la imagen pública
3	Cómo proyectar una imagen a todos con quien tiene contacto Amigabilidad y cooperación Actitud de ayuda Estimular a otros a tener esfuerzos positivos y creativos Integridad personal Fomento de autodesarrollo de los subordinados
4	Entendimiento de la importancia de ser sensitivos y estar alerta a las reacciones de los otros Empatizar con otros Sensibilidad a las necesidades de otros
5	Como tratar un asunto con tacto y persuasión sin caer en antagonismos Actitud calmada Sinceridad al mostrar emociones positivas Practicar agresión con tacto
6	Persistencia personal al trabajar con otros Persuasión convincente Adaptable ante nuevas circunstancias de grupo Encarar la presión ante una posición fuerte Admitir errores cuando se demuestran las fallas
7	Disciplinar a los subordinados adecuadamente Uso de crítica constructiva Disciplinar en privado Recomendaciones de cambio de conducta
8	Uso de la cadena de mando apropiadamente –sensibilidad al tratar entre diferentes niveles organizacionales

E Autodesarrollo	1	Hacer un autoanálisis periódico para establecer metas personales realistas y aumentar la autoconfianza Lógica Creatividad Ingenio Flexibilidad Lleno de recursos Diligencia, viveza
	2	Entendimiento de la importancia la resistencia personal en situaciones de crisis Medición de salud correctiva Chequeos médicos anuales Fomento a actividades físicas periódicas
	3	Fomento a la flexibilidad para llevar responsabilidades fuera del trabajo Continuar estudiando temas ajenos al trabajo Estableces planes de lectura y estudio personales Uso de rotación de trabajo para ampliar la gama de experiencia personal Uso de proyectos o asignaciones especiales para aprender sobre otras funciones organizacionales
	4	Conocimiento de responsabilidad social personal sin arriesgar las responsabilidades con la compañía Participar como miembro/líder de organizaciones locales o nacionales Publicar o presentar escritos Hablar en reuniones públicas
	5	Entender disciplinas técnicas Aspectos técnicos de la organización productos o servicios Aspectos técnicos de investigaciones actuales
	6	Teorías administrativas Administración por excepción Administración por objetivos Teoría X y teoría Y Rejilla administrativa Factores de motivación e higiene
	7	Conocimiento de las funciones de otros departamentos Manufactura Mercadotecnia Calidad Contratos Ingeniería Mantenimiento Finanzas Área legal Materiales Proyectos Administración Relaciones profesionales e industriales Investigación y Desarrollo
	8	Auto mejora Velocidad en lectura Vocabulario y ortografía Memorización efectiva Habilidades para escuchar Habilidades de escritura Habilidades de oratoria

F Comunicación	1	<p>Conocimiento de lo que inhibe y afecta la comunicación –vertical y horizontalmente-</p> <p>Comunicación con los compañeros y subordinados</p> <p>Necesidad de conservar información sobre temas claves</p> <p>Como coachear o aconsejar a subordinados</p> <p>Como dar ordenes</p> <p>Uso de la disciplina</p> <p>Como motivar mediante la comunicación</p> <p>Como fomentar la comunicación entre subordinados y superiores</p>
	2	<p>Conocer la comunicación oral y escrita</p> <p>Que información debería ser por escrito</p> <p>Cuando escribir procedimientos</p> <p>Conocer como usar la comunicación interdepartamental</p> <p>Como usar la comunicación con individuos o grupos</p>
	3	<p>Practicar la modulación y los principios de comunicación tanto en composición como en presentación</p> <p>Como planear y organizar la comunicación</p> <p>Como vender las ideas efectivamente, verbal o por escrito.</p>
	4	<p>Uso apropiado de los canales de comunicación</p> <p>Sensibilidad con la administración de niveles intermedios</p> <p>Cuando y como pasar la información e instrucciones a niveles inferiores</p> <p>Cuando y cómo hablar a grupos</p> <p>Cuando y cómo hacer anuncios importantes</p>
G Planeación y Control de Porcesos	1	<p>Conocimiento de técnicas básicas de planeación y control</p> <p>Uso de planes a largo plazo en planes funcionales</p> <p>Cuando y como usar las gráficas de Gantt</p> <p>Tablas de entrada-salida</p> <p>Uso de tiempo y costos PERT</p>
	2	<p>Organización del trabajo y desarrollo de un buen plan</p> <p>Mejorar al planear adecuadamente en lugar de reaccionar</p> <p>Como obtener la máxima efectividad y uso de personal, instalaciones, dinero y otros recursos</p> <p>Como y cuando usar estructuras de paros</p> <p>Declaraciones de trabajo adecuados</p> <p>Artículos clave y obsoletos</p> <p>Conocimiento de secuencia lógica</p> <p>Conocimiento de las necesidades de un mínimo de detalles</p> <p>Balanceo lógico de compensaciones en tiempo, costo y calendarios</p>
	3	<p>Control del plan</p> <p>Como y cuando usar revisiones del status</p> <p>Conociendo repotes de excepción</p> <p>Como usar problemas reciente para implementar correcciones</p> <p>Como y cuando usar repotes</p> <p>Como y cuando usar cartas</p> <p>Conocimiento de repotes customizados</p> <p>Como presentar el status de la información</p>
	4	<p>Monitoreo efectivo de trabajo de los subordinados y la organización</p> <p>Como y cuando usar identificadores tempranos de problemas</p> <p>Como y cuando usar puntos de verificación críticos</p> <p>Uso de muestreo aleatorio como técnica de monitoreo</p> <p>Uso adecuado y oportuno de reportes de retroalimentación</p> <p>Como medir resultados</p>
	5	<p>Conocimiento y uso de la administración por objetivos y resultados</p> <p>Poner por escrito los objetivos a conseguir en términos de resultados</p> <p>Tener un programa para cada objetivo</p> <p>Asegurar el entendimiento y aprobación de un administrados de mayor rango y otros involucrados</p> <p>Comunicar estos objetivos a los subordinados para una programación detallada</p> <p>Definir los límites en los que los subordinados pueden operar para alcanzar fechas establecidas</p> <p>Definir mecanismos de evaluación para determinar el progreso</p>

H Organizar y Delegar	1	<p>Organización personal de los esfuerzos de trabajo</p> <p>Separar el "bosque" de los "árboles"</p> <p>Distribuir el tiempo personal para una mayor ventaja</p> <p>Poner énfasis personal en las prioridades</p> <p>Cubrir todos los segmentos de responsabilidad personal</p>
	2	<p>Establecer organización efectiva</p> <p>Conocer los peligros de competir y/o entrar en conflicto con otros elementos de la organización</p> <p>Definir responsabilidad y autoridad</p> <p>Alcance apropiado de control</p> <p>Efectiva cadena de mando</p> <p>Coordinación de <i>staff</i>, línea y proyectos</p> <p>Balanceo apropiado de habilidades y clasificación de niveles</p> <p>Factores de costo</p>
	3	<p>Conocimiento del proceso de delegación</p> <p>Delegación como herramienta de motivación</p> <p>Delegación como herramienta de desarrollo</p> <p>Análisis de las tareas clave y prioridades</p> <p>Como hacer delimitación de asignaciones</p> <p>Expandir la toma de decisiones a niveles inferiores</p> <p>Determinar que y cuanto delegar</p> <p>Determinar a quien delegar</p>
	4	<p>Organizar para conseguir los objetivos de la organización</p> <p>Desarrollar la estructura de la organización para conseguir los objetivos</p> <p>Delegar mediante responsabilidad funcional</p> <p>Establecer relaciones organizacionales</p>