



UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES
ESPECIALIDAD DE RELACIONES INDUSTRIALES

Trabajo de Grado

**PERFIL DE COMPETENCIAS REAL EN CONTRASTE AL PERFIL DE
COMPETENCIAS IDEAL DEL MENTOR SEGÚN EL MODELO DE SALAZAR Y
MOLANO**

Profesor Guía:
Hilda Ruiz

Realizado por: Da Silva Goncalves, Patricia
Rodríguez Vásquez Karina

CARACAS, NOVIEMBRE DE 2003

*Dedico mi carrera y el presente trabajo a Dios por darme
el privilegio de la vida y la salud para estar en
este mundo tan maravilloso.*

*A mis Abuelos que aunque no estén aquí
siempre los llevo presentes en mi mente y en mi corazón.*

*A mi Abuela que siempre me ha apoyado en todos los momentos
de mi vida , Gracias por ese cariño tan hermoso.*

*A mis Padres por confiar en mí y estar a mi lado
todos los días de mi vida , apoyándome y dándome fuerzas
para superar todos los obstáculos que se me presentan en
el hermoso camino de la vida, Gracias por ser los
Padres mas maravillosos del mundo, LOS AMO!!!*

*A mi Hermanito por apoyarme en esta etapa tan difícil y por
hacerme reír hasta en los momentos mas duros.*

*Al Amor de mi vida por estar siempre a
mi lado en las buenas y en las malas, soportando
mis ataques y locuras, Gracias por estar siempre
ahí, TE AMO INMENSAMENTE!!!*

*A mi compañera de tesis y por sobre todo Amiga, por confiar en mí
para realizar esta aventura en el trayecto de
nuestras vidas, juntas hicimos un gran equipo. Gracias Patty!!!*

Kary

*Dedico este trabajo y estos 5 años de intensa lucha a
Dios por darme la vida, la fuerza y la constancia
para sacar mi carrera adelante.*

*A mis padres por confiar en mí y estar ahí cada día de mi
vida y por sobre todo hacer de mí con su enseñanza,
con sus valores y con su cariño la mujer y la
profesional que hoy soy, los adoro...*

*A mi hermanito, Dany por estar ahí a pesar de todo
y por sobre todo por verme siempre como
un ejemplo... si se quiere se puede.*

*A mis primis Rosy y Mary por enseñarme a
luchar por lo que uno quiere, por ser mi ejemplo de mujeres
talentosas y profesionales, por ser las mejores amigas.*

*A mis amigos por acompañarme en este difícil
camino, y hacerme reír en los momentos de mayor presión.*

*A mi compañerita de tesis, Kary gracias por ser mas que
una compañera de tesis, por aguantar cada una
mis locuras y mis ataques de estrés durante este
difícil trabajo... de ti aprendí a ser constante, planificada y
a saber llevar esta etapa con mucha
dedicación...simplemente gracias.*

*...Y todas y cada una de las personas que de una u otra forma
estuvieron presentes durante esta etapa, mil gracias.*

Patty

AGRADECIMIENTOS

*Hilda, simplemente gracias por creer y confiar en nosotras,
por toda la ayuda y el apoyo que nos diste cada día que duro esta
etapa tan difícil, definitivamente eres la mejor Tutora.*

*También agradecemos a los Directores y Capacitadores
de Coaching de la empresa CODADO, por abrirnos
las puertas de su organización, por darnos su confianza
y por colaborar de la mejor manera en esta investigación.*

*Al profesor Gustavo García, por brindarnos su tiempo
y espacio para orientarnos en el desarrollo de
de este trabajo....*

*Y en general, a todas las personas que de alguna u otra manera
nos apoyaron y orientaron durante estos cinco años de carrera
para poder formarnos profesionalmente y
alcanzar nuestras metas... Simplemente mil gracias*

Patty y Kary

INDICE GENERAL

RESUMEN.....	10
INTRODUCCIÓN	11
I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	13
II. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	21
III. MARCO TEÓRICO.....	22
A. COMPETENCIAS	22
Antecedentes del concepto de Competencias	26
Definiciones del término Competencias	31
Tipos de Competencias	40
B. LA MENTORIA O COACHING	46
Orígenes, Esencia y Filosofía de la Mentoría o Coaching.....	46
Definiciones de Mentoría o Coaching.....	49
Beneficios de la Mentoría o Coaching	51
El Rol de la Mentoría o Coaching	52
C. EL MENTOR O COACH.....	54
Características del Mentor o Coach según el modelo de Gilberto Salazar Triviño y Mauricio Molano Camacho.....	55
IV. MARCO METODOLÓGICO.....	59
Tipo y Diseño de Investigación	59
Unidad de análisis	60
Población	60
Muestra	61
Definición Conceptual y Operacional de Variables.....	62
Instrumento de Recolección de Datos.....	66
Validación del Instrumento de recolección de los datos.....	67
Procesamiento de los datos	68
V. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS.....	70
VI. CONCLUSIONES.....	115
VII. RECOMENDACIONES.....	117
VIII.REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS	118
IX. ANEXOS	122

INDICE DE FIGURAS

FIGURA 1.....	33
FIGURA 2.....	36
FIGURA 3.....	39
FIGURA 4.....	57

INDICE DE TABLAS

TABLA 1.....	71
TABLA 2.....	72
TABLA 3.....	73
TABLA 4.....	74
TABLA 5.....	75
TABLA 6.....	76
TABLA 7.....	77
TABLA 8.....	78
TABLA 9.....	79
TABLA 10.....	80
TABLA 11.....	81
TABLA 12.....	82
TABLA 13.....	83
TABLA 14.....	84
TABLA 15.....	85
TABLA 16.....	86
TABLA 17.....	87
TABLA 18.....	88
TABLA 19.....	89
TABLA 20.....	90
TABLA 21.....	91
TABLA 22.....	92
TABLA 23.....	93
TABLA 24.....	94
TABLA 25.....	95
TABLA 26.....	96
TABLA 27.....	97
TABLA 28.....	99
TABLA 29.....	100

TABLA 30.....	101
TABLA 31.....	103
TABLA 32.....	104
TABLA 33.....	106
TABLA 34.....	107
TABLA 35.....	108
TABLA 36.....	109
TABLA 37.....	110
TABLA 38.....	110
TABLA 39.....	111
TABLA 40.....	111
TABLA 41.....	111
TABLA 42.....	112
TABLA 43.....	113
TABLA 44.....	114

INDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1.....	71
GRAFICO 2.....	72
GRÁFICO 3.....	73
GRÁFICO 4.....	74
GRAFICO 5.....	75
GRÁFICO 6.....	76
GRÁFICO 7.....	77
GRAFICO 8.....	78
GRÁFICO 9.....	79
GRÁFICO 10.....	80
GRAFICO 11.....	81
GRÁFICO 12.....	82
GRÁFICO 13.....	83
GRAFICO 14.....	84
GRÁFICO 15.....	86
GRÁFICO 16.....	87
GRAFICO 17.....	88
GRÁFICO 18.....	89
GRÁFICO 19.....	90
GRAFICO 20.....	91
GRÁFICO 21.....	92
GRÁFICO 22.....	93
GRAFICO 23.....	94
GRÁFICO 24.....	95
GRÁFICO 25.....	96
GRAFICO 26.....	97
GRÁFICO 27.....	98

RESUMEN

El siguiente trabajo de investigación tiene por objetivo general identificar el Perfil de Competencias Real del Mentor o Coach y contrastarlo con el Perfil de Competencias Ideal de éste, según las características planteadas por el modelo de Salazar y Molano, y además se pretende determinar los Conocimientos, Habilidades, Actitudes y el Comportamiento Ético ideal del Mentor o Coach, par así establecer el Perfil de Competencias real del Mentor o Coach y finalmente contrastar este Perfil de Competencias real con el Perfil de Competencias ideal del Mentor o Coach.

Por otro lado esta investigación fue de Tipo Descriptivo, y específicamente se utilizó un Diseño No Experimental-Transaccional. La población del estudio estuvo conformada por las personas que fueron formadas en Mentoría o Coaching por una empresa de Consultoría y Capacitación del área metropolitana. La muestra fue seleccionada a través del Muestreo al Azar Simple.

La variable de estudio es Perfil de Competencias y se midió a través de un cuestionario conformado por dos partes, la primera compuesta por preguntas de identificación sociodemográfica como por ejemplo sexo, edad, antigüedad en la empresa, tiempo de certificación en Mentoría o Coaching, cargo y área a la cual pertenece. La segunda parte estuvo conformada por situaciones con opciones de respuesta cerradas, las cuales fueron creadas de acuerdo a lo planteado por los autores Salazar y Molano.

Los datos obtenidos fueron analizados estadísticamente a través de un Análisis Descriptivo, del cual fue posible evidenciar que efectivamente existe una diferencia muy pequeña entre el Perfil de Competencias real y el Perfil de Competencias ideal del Mentor o Coach, lo cual puede deberse a que durante el proceso de certificación existen algunos componentes de cada una de las Competencias que pudieran reforzarse.

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación, orientado a Identificar el *Perfil de Competencias Real del Mentor o Coach para contrastarlo con el Perfil de Competencias Ideal del Mentor o Coach según las características planteadas por el modelo de Salazar y Molano*, se encuentra estructurado de la siguiente manera:

Una Primera Sección dedicada al Planteamiento de Problema, en la cual se muestra una introducción al tema estudiado, y además se plantea el problema a investigar, sus antecedentes y su justificación.

Una Segunda Sección, está dedicada a los Objetivos de la Investigación, donde se encontrarán tanto los objetivos generales como los objetivos específicos.

Una Tercera Sección donde se presenta el Marco Teórico, el cual se encuentra dividido en tres partes; la primera parte compuesta las nociones fundamentales del tema de Competencias, antecedentes, conceptos de diferentes autores que han tratado el tema, clasificaciones y los diversos modelos existentes; en la segunda parte se habla de Mentoría o Coaching, e igualmente de sus antecedentes, beneficios, diversos conceptos; y por último encontramos una tercera parte donde aparece reflejado todo lo referente al Mentor o Coach, sus definiciones correspondientes, la descripción el modelo de Salazar y Molano el cual fue considerado como modelo central de estudio para esta investigación, y otros puntos considerados de interés para el desarrollo de esta investigación.

En una Cuarta Sección nos encontramos todo lo referente al Marco Metodológico y todos los elementos que lo conforman como el tipo de investigación, el diseño de investigación, la unidad de análisis, población, muestra, operacionalización de la variable de estudio,

descripción del instrumento de recolección de datos, validación del mismo y todos los pasos desarrollados para el procesamiento de datos.

Una Quinta Sección, está dedicada al Procesamiento, Análisis y Discusión de Resultados, donde encontramos los cálculos realizados con los datos recogidos, analizándolos en términos puntuales, porcentuales y de medias, para así cerrar con un análisis tanto cuantitativo como cualitativo.

Encontramos una Sexta Sección dedicada a las Conclusiones, donde se sintetizan los resultados analizados y discutidos en la Sección anterior.

Y por último, una Séptima Sección referida a las Recomendaciones, donde se expresaron ciertas ideas que permitirán la continuidad del presente estudio, así como su aplicación.

I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Hoy día gracias al impacto de los innumerables avances tecnológicos, las condiciones cambiantes del mercado, los esquemas de la globalización, la alta competitividad y a un sin fin de nuevas condiciones que exigen una respuesta inmediata, las empresas se han visto obligadas a cambiar su sistema gerencial requiriendo de un tipo de organización que se caracterice por ser más flexible, más horizontal y menos jerárquica, a diferencia de las típicas estructuras piramidales o verticales; con nuevas políticas, nuevos procedimientos donde las personas adquieran un mayor sentido de responsabilidad y compromiso tanto con la organización como consigo mismas.

La globalización que irrumpe a las empresas y al mundo en general, conduce a un mercado altamente competitivo donde el objetivo principal de las organizaciones es alcanzar un alto rendimiento, pues cada vez se presentan más clientes con mayores exigencias y con expectativas lo suficientemente elevadas como para llevar a los directivos organizacionales a preocuparse por lograr un desempeño exitoso.

Esta situación se presenta como un gran desafío donde la meta es lograr la sobrevivencia de las empresas, lo cual da pie al surgimiento de nuevas formas de gestión orientadas a la calidad del producto, la satisfacción del cliente, la participación de los miembros de la organización y la productividad. Las empresas deben ver a su personal como principal apoyo, como elemento esencial de la efectividad organizacional, todo esto en contraposición a la visión tradicional que tenían las empresas que consideraban a cada empleado como una pieza de engranaje movida por otras piezas.

En el nuevo estilo de gestión de Recursos Humanos, lo fundamental es el desarrollo de las capacidades individuales para crear, y alcanzar los resultados esperados. El reto es desarrollar organizaciones que aprendan por medio de las personas que las integran, conocer qué espera el

individuo, como piensa desarrollarse dentro de la organización, lo cual implica saber cuáles son sus necesidades, sus objetivos, cuáles son sus metas, para crear nuevas formas de gerenciar el recurso humano orientadas al logro de un exitoso desempeño personal y profesional. Un factor clave para poder desarrollar esas capacidades es que exista una relación de comunicación permanente entre los gerentes y el resto del personal; por medio de esta vía se podrá conocer cuáles son los intereses predominantes del recurso humano y de la organización, para así determinar los programas a seguir y ayudar al cumplimiento de las necesidades individuales y organizacionales. (Caputo y Gonzáles, 2001)

La evolución de los modelos de dirección de Recursos Humanos en las últimas décadas se ha caracterizado fundamentalmente por el cambio en la concepción del personal, que deja de entenderse como un costo para pasar a entenderse como un recurso, y por la incorporación del punto de vista estratégico en todas sus actuaciones. La nueva incorporación de este nuevo enfoque supone la aparición de una nueva perspectiva de naturaleza multidisciplinar, que subraya la importancia estratégica de los recursos humanos como fuente de generación de ventajas competitivas sostenidas. La dirección estratégica de Recursos Humanos abandona, de este modo el enfoque tradicional y evoluciona hacia una gestión estratégica en la que los Recursos Humanos juegan un papel esencial en la consecución de los objetivos estratégicos de la organización mediante la generación de Competencias y compromiso organizacional como componentes claves en el proceso de agregación de valor. (Ferreira y González, Sin fecha)

Lo anterior es compartido por la Gestión por Competencias, la cual es definida como la gestión del conocimiento desde sus unidades (las Competencias) siendo conscientes de que el principal depositario del conocimiento son las personas que conforman la empresa, es decir, la gestión por Competencias es gestionar el saber humano en función de sus Competencias, para que éstos lleven a cabo sus tareas con un nivel óptimo y supone que el sistema incida en las conductas, en el desempeño laboral y en las actitudes de los trabajadores. (Jiménez, <http://www.zip/watson.zip/watson.zip>)

La gestión por Competencias pasa a transformarse en un canal continuo de comunicación entre los trabajadores y la empresa; es ahora cuando la empresa comienza a involucrar las

necesidades y deseos de su personal con el fin de ayudarlos, respaldarlos y ofrecerle un desarrollo personal capaz de enriquecer la personalidad de cada trabajador. Sabemos que la tecnología de avanzada es indispensable para lograr la productividad que hoy nos exige el mercado, pero vemos también que el éxito de cualquier emprendimiento depende principalmente de la flexibilidad y de la capacidad de innovación que tenga la gente que participa en la organización. Actualmente la tecnología y la información están al alcance de todas las empresas, por lo que la única ventaja competitiva que puede diferenciar una empresa de otra es la capacidad que tienen las personas dentro de la organización de adaptarse al cambio. Esto se logra mediante el fortalecimiento de la capacitación y aprendizaje continuo en las personas a fin de que la educación y experiencias sean medibles y más aún, valorizadas conforme a un sistema de Competencias. Las cuales se definen como “un conjunto de comportamientos observables relacionados causalmente con un desempeño bueno o excelente en un trabajo u organización dados o en una situación personal/social determinada. (García, <http://www.canalwork.com/recursoshumanos/ultimo/gestion01.html>).

Dentro de la mencionada gestión, existe un proceso clave que permite traducir los objetivos de la organización en Competencias requeridas para cada puesto, este es el levantamiento de Perfiles de Competencias. Perfil de Competencias puede definirse como “la lista de conocimientos prácticos y/o aplicados, indispensables para desempeñar efectivamente los roles y responsabilidades dentro de los puestos de la organización, indicando de esta manera lo que el empleado debe saber para desempeñar las actividades claves por los puestos y su mejoramiento continuo.” (Casinilli, citado por Colmenares y Silva, 1995, p.61). Además se puede agregar que no son sólo los conocimientos, sino también los comportamientos, habilidades, rasgos de personalidad, motivos, etc., que son necesarios para el desempeño exitoso en un determinado puesto de trabajo, es decir, es el listado de las Competencias necesarias para generar una actuación altamente eficaz y eficiente en un cargo determinado.

Es muy importante destacar que estas Competencias también están relacionadas con la obtención de un excelente desempeño y se encuentran alineadas con la visión, misión y valores organizacionales, por lo que permitirán alcanzar exitosamente las metas y los objetivos de la empresa.

Una de las vías empleadas por la gerencia para enfrentar las cambiantes y complejas relaciones de trabajo es el Coaching, entendiéndose como un sistema que incluye conceptos, estructuras, procesos, herramientas de trabajo e instrumentos de medición y grupos de personas; comprende también un estilo de liderazgo, una forma particular de seleccionar gente o crear grupos de personas en desarrollo, desde las divisiones inferiores; un entrenamiento estructurado hacia el crecimiento de las Competencias individuales y la sinergia del grupo; un sistema particular de acompañamiento en el terreno; un sistema motivacional de trabajo en equipo y desarrollo de carrera y una construcción continua de estrategias innovadoras para plantear el desarrollo de cada jornada. (Salazar y Molano, 2000, p. 4)

La Mentoría o Coaching es una disciplina que ayuda a desarrollar desempeños máximos en los que las personas se encuentran en aprendizaje permanente tanto en el ámbito empresarial como humano. A nivel mundial empresas como McDonald's, Hilti Corp, la empresa colombiana Finca S.A., Credencial-Banco de Occidente, multinacionales como J. Walter Thompson, Bayer y Wella de Alemania, Mobil y 3M de Norteamérica y en muchas otras desde sus casas matrices, el tema del Coaching comienza a desarrollarse como el menú estratégico para la competición mundial. (Salazar y Molano, 2000).

Si bien es cierto la palabra Coaching es de origen anglosajón, existen varios términos en el idioma español que podrían utilizarse como traducción a este vocablo, como por ejemplo tutoría, guía, entrenamiento, mentoría, etc. Para efectos de esta investigación se utilizará el término Mentoría como traducción al término Coaching, Mentor cuando se haga referencia al Coach y Mentoreado cuando se hable de Coachee.

Venezuela cuenta con aproximadamente 130 *Mentores o Coachs* certificados y diseminados en actividades empresariales o personales. Empresas como Laboratorios Merk,

Cargill, Cigarrera Bigott, Duncan, Mavesa, Cemex, Banco Central, Hay Group, entre otras presentes en Venezuela, aplican Mentoría o Coaching para que el individuo se sienta identificado con el trabajo que realiza y con la organización a la cual pertenece, y así trabajar en función de la visión de la empresa y de esta manera aumentar los niveles de desempeño, de productividad y poder tener un personal altamente competitivo acorde a las exigencias del mercado. (Piñate, 2000)

Formar un equipo, dividir las tareas, mantener a los integrantes motivados, planificar el trabajo y coordinar los movimientos son algunos de los puntos que caracterizan a las empresas actuales, y también a los equipos de fútbol, de voleibol, de rugby y de tantos otros deportes. Esas son apenas algunas de las características que comparte el trabajo empresarial con el deportivo, y por ese motivo en los últimos años las organizaciones han recurrido a entrenadores y deportistas exitosos para analizar experiencias vividas en los campos deportivos y adaptarlas a la vida cotidiana del entorno laboral. En el ámbito empresarial mundial, muchas organizaciones han comenzado a introducir los sistemas del Coaching como una estrategia para su competitividad global. Citibank, Telecom, Unilever, Quilmes y Metrored son algunas de las firmas que invitaron a gente relacionada con el deporte para que explicaran a sus empleados la importancia del liderazgo y la motivación. (Salazar y Molano, 2000)

Según la opinión de la autora Mayra Piñate (2000), la Mentoría o Coaching empresarial desarrolla desempeños máximos, en los que las personas despliegan su potencial en procesos de aprendizaje permanente, en este sentido no importa la dimensión de la empresa, sino el manejo adecuado de las herramientas para aumentar su productividad. Algunos estudios señalan que con la Mentoría o Coaching se pueden obtener desempeños de 120% de la capacidad presente de las personas. El reto de las empresas es transformarse o morir.

Para ser un Mentor o Coach es necesario un proceso previo de formación en Mentoría o Coaching que permita el desarrollo de Competencias necesarias para generar confianza y capacidad de aprendizaje. Las Competencias marcan la diferencia entre un desempeño sobresaliente y un desempeño adecuado o promedio, sin embargo, no todas las personas que

reciben formación en Mentoría o Coaching pueden aplicarlo efectivamente y obtener resultados satisfactorios en sus prácticas de trabajo, pues se requieren ciertas habilidades o destrezas que son propias de la persona para alcanzar los objetivos planteados en el proceso.

Es por ello que resulta conveniente extraer las Competencias de los individuos que resultan efectivos en la realización de su trabajo, para que así las empresas se dediquen a formarlos y garantizar de esta manera el firme cumplimiento de los objetivos de su aplicación. Es así como se podrá seleccionar capital humano cónsono con la herramienta que se quiera implantar e implementar, garantizando la efectividad de la misma en pro de la búsqueda de productividad y competitividad organizacional.

Para la elaboración de este proyecto de grado, se consideraron a los autores Gilberto Salazar Triviño y Mauricio Molano Camacho, quienes además de ser economistas han sido Consultores para el Desempeño Organizacional y han dirigido procesos de Coaching para lo cual se han inmiscuido en la investigación social. Estos autores plantean un modelo el cual está conformado por cuatro áreas de las Competencias que debe tener un vendedor talentoso y dentro de éstas incluye ciertas características; estas grandes áreas son: conocimientos, habilidades, actitudes o aspectos de personalidad. Si bien este modelo está enfocado hacia el campo de ventas, se considera que estas características pueden extrapolarse a otras áreas de las organizaciones, determinando un Perfil de Competencias para el Mentor o Coach adscrito a cualquier unidad organizacional.

Investigaciones previas a este estudio como por ejemplo la de las tesis Colmenares y Silva (1995) enfocada a establecer un modelo de selección basado en Competencias, señalaba que un modelo de selección por Competencias permite tomar decisiones con una visión mucho más clara y objetiva de los requerimientos de un cargo, en términos de habilidades, conocimientos, destrezas y actitudes, estableciendo así los puntos clave sobre los que debe enfocarse la empresa al momento de seleccionar los mejores candidatos que permitan alcanzar el éxito organizacional. Por otro lado la investigación realizada por las alumnas Meyer y Robalino (2002), referida a la brecha existente entre el Perfil de Competencias genéricas real vs. el Perfil ideal del gerente de Recursos Humanos en la industria farmacéutica, señala que no

existe una alineación entre las exigencias de la alta gerencia y la acción gerencial llevada a cabo por los gerentes de Recursos Humanos, sobre la base de las conductas que permiten mejores resultados con una mayor frecuencia y en diferentes situaciones. Este mismo año (2002) las tesis Guerra y Rossetti realizaron un estudio orientado a validar un Modelo de Competencias asociado a los modelos de formación de Gilles Ferry y además observaron que lo ideal sería que los formadores de una empresa de adiestramiento deberían tener en cierta medida algunas Competencias y capacidades para desempeñar sus funciones con éxito. De la misma manera la tesis Alfinger y Nunes (1999) elaboraron una tesis de grado referida a la Formación en Coaching Ontológico y Desempeño Gerencial, señalando que los altos valores de la formación en Coaching Ontológico se encuentran asociados con los altos valores de los cambios en el desempeño gerencial. Otra de las investigaciones realizadas sobre Coaching fue la de las tesis Bustillo y Vásquez (2002) quienes evaluaron un programa de Adiestramiento “Formación de Coaches empresariales”, aplicado a una empresa del sector energético según la metodología de Donald Kirkpatrick; esta metodología propone una evaluación dividida en cuatro niveles, cada uno de los cuales conformado por sus respectivos indicadores: reacción, aprendizaje, cambio de conducta y resultados. En este trabajo se concluyó que para la realización de un adiestramiento de este tipo, era imprescindible que la alta gerencia de la empresa estuviese comprometida con la aplicación y continuidad de este proceso, para así lograr un alto nivel en la combinación de las acciones que les permita sensibilizar al personal para garantizar el compromiso de participación en futuros programas de adiestramiento.

Sin embargo en la revisión de las diversas investigaciones realizadas sobre Mentoría o Coaching y Competencias, no se observó ninguna que intentara determinar el Perfil de Competencias del Mentor o Coach, por lo cual se consideró interesante realizar este estudio a partir de las características planteadas por el modelo de Salazar y Molano. Así mismo, a partir de este trabajo de investigación se pretende en primer lugar aumentar el conocimiento sobre las prácticas actuales en materia de Recursos Humanos; además se considera como un aporte para las empresas que se dedican a la formación en Coaching, ya que esto podría permitirles analizar cuáles son las Competencias más importantes en el desempeño de las funciones del Mentor o Coach y así profundizar más en estas al momento de la formación. Igualmente este estudio puede ser útil para aquellas empresas que desean que su personal reciba formación en

Mentoría o Coaching, pues al ser la Mentoría o Coaching una inversión para las organizaciones, sería ideal que estas analizaran las Competencias presentes en ese personal, para invertir solo en aquellas sobre las cuales se tenga plena certeza de que van a desarrollarlas efectivamente.

Toda esta situación lleva a plantear la siguiente pregunta de investigación:

¿Cuál es el Perfil de Competencias Real del Mentor o Coach en contraste con el Perfil de Competencias Ideal del Mentor o Coach según las características planteadas por el modelo de Salazar y Molano?

II. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

El presente trabajo de grado pretende alcanzar el siguiente *Objetivo General*:

Identificar el Perfil de Competencias Real del Mentor o Coach y contrastarlo con el Perfil de Competencias Ideal del Mentor o Coach según las características planteadas por el modelo de Salazar y Molano.

Por su parte también se pretenden alcanzar los siguientes *Objetivos Específicos*:

- Determinar los Conocimientos y Habilidades ideales del Mentor o Coach
- Determinar las Actitudes y el Comportamiento Ético ideal del Mentor o Coach
- Determinar el Perfil de Competencias real del Mentor o Coach
- Contrastar el Perfil de Competencias real con el Perfil de Competencias ideal del Mentor o Coach

III. MARCO TEÓRICO

El siguiente capítulo dará a conocer los componentes que forman parte de esta investigación, es decir, se explicarán todos y cada uno de los conceptos que serán utilizados para la realización de este trabajo de investigación, tales como: Competencias, Perfil de Competencias, Mentoría o Coaching, Mentor o Coach, entre otros que se consideren necesarios.

A. COMPETENCIAS

La empresa de hoy no es la misma de ayer, los cambios que diariamente surgen en el mundo influyen notoriamente en el diario accionar de cada empresa; con esto, cada uno de los componentes de ella debe moldearse para ajustarse óptimamente a estos cambios. La gestión actual de las empresas ya no solamente está basada en elementos como la tecnología y la información, sino que la clave de una gestión acertada está en la gente que en ella participa.

Cada factor productivo debe trabajar de manera eficaz en el logro de los objetivos que estos cambios conllevan, y es aquí donde se realiza el tratamiento del Recurso Humano como Capital Humano. Es a este factor a quien debe considerarse de real importancia para aumentar sus capacidades y elevar sus aptitudes al punto tal en que se encuentre como un factor capaz de valerse por si mismo y entregarle lo mejor de si a su trabajo, sintiéndose conforme con lo que realiza y como es reconocido. (Guerra y Rossetti, 2002)

Una herramienta precisa para enfrentar este desafío es la Gestión por Competencias; tal herramienta profundiza en el desarrollo e involucramiento del Capital Humano, puesto que ayuda a reforzar y desarrollar las Competencias de cada uno de los individuos involucrados en el quehacer de la empresa. La Gestión por Competencias pasa a transformarse en un canal continuo de comunicación entre los trabajadores y la empresa; es ahora cuando la empresa

comienza a involucrar las necesidades y deseos de sus trabajadores con el fin de ayudarlos, respaldarlos y ofrecerle un desarrollo personal capaz de enriquecer la personalidad de cada trabajador. (Vargas, 2002)

La competencia laboral ha sido quizás uno de los conceptos que mayores análisis conceptuales ha producido en relación a la capacidad para desempeñar una serie de tareas en un puesto definido. Su aplicación en la gestión del talento humano, en aspectos como la formación y el desarrollo, en la formación y capacitación laboral pone el concepto al frente de múltiples procesos. Se tiene así la formación por Competencias, la selección por Competencias, la evaluación de Competencias, la compensación por Competencias, entre otras. (Guerra y Rossetti, 2002)

En América Latina, se ha desarrollado ampliamente la capacidad institucional en la oferta de formación para el trabajo. Prácticamente todos los países de la región tienen una institución dedicada por ley a la formación y desarrollo de los Recursos Humanos. Es en este escenario en el que se acogió en los últimos cinco años el conjunto de promesas renovadoras implícitas en el concepto de trabajo competente el cual además, tuvo una influencia decisiva en la modernización y ajuste de los existentes programas de formación. El enfoque de Competencia llegó desde la vertiente de la educación a jugar un papel fundamental en la modernización y actualización de la oferta de formación y capacitación para el trabajo. (INTECAP, 2002)

Paralelamente, las empresas y especialmente la gestión de Recurso Humano, aplican desde los años 80, y aún antes, la definición de Competencias laborales para desarrollar el ciclo de gestión de sus talentos. A pesar de los orígenes comunes compartidos, aún se mantienen diferentes perspectivas y aplicaciones que desafían la capacidad de los países y autoridades nacionales para lograr un esfuerzo nacional más coherente y unificado en torno al desarrollo y gestión del recurso humano de un país. (Vargas, 2002)

Vargas (2002) sostiene que las organizaciones actuales y del futuro se crearán en torno a las personas; cada vez más las exigencias de un puesto de trabajo, vienen definidas por la alta

gerencia en términos de Competencias. Con ello se pretende afirmar que se empezará a poner un mayor interés en las Competencias de las personas, es decir, el crecimiento, expansión y desarrollo de las organizaciones del futuro girará en torno al aporte que realice el Capital Humano en cuanto a las Competencias que posee.

Vargas (2002) con su enfoque apunta a que las Competencias en el plano individual, colectivo y organizacional, consiguen que las informaciones manejadas en la organización, se conviertan en conocimientos aprovechables para mejorar la competitividad. Las organizaciones generan, almacenan y administran una gran cantidad de información; en su trabajo cotidiano desenvuelven rutinas; unas planificadas, otras ideadas por los trabajadores en su interacción diaria. Los mayores esfuerzos hacia la competitividad buscan convertir esa información en conocimiento aplicable a la generación de innovaciones. La competencia individual, grupal y organizacional se convierte en un poderoso motor del aprendizaje y por ende un aspecto fundamental en la gestión del recurso humano.

Las experiencias exitosas de gestión del talento humano por Competencias suelen fundamentarse en la habilidad de la organización para establecer un marco de Competencias que refleje su filosofía, valores y objetivos estratégicos.

Hoy día, se debe adoptar una visión estratégica de la Gestión Humana, a diferencia de una visión funcionalista, ya que para esta última los procesos que conforman la unidad de Recursos Humanos (tales como: Reclutamiento, Selección, Diseños de Puesto, Planeación de Carrera, Formación y Desarrollo, Evaluación de Desempeño, Valoración del Potencial, Compensación y Beneficios, entre otros) son llevados a cabo de manera independiente, cada uno parte de un fin propio, pero no se encuentran vinculados ni interrelacionados.(Guerra y Rossetti, 2002, p.27)

Por otro lado la visión estratégica parte del principio de la Gestión Humana, siendo considerada ésta como un subsistema de la organización, que se encuentra relacionado y en constante interacción con el resto de los subsistemas (como Finanzas, Publicidad, Producción,

etc.). Dentro de este enfoque, la Gestión Humana también percibe estímulos del medio ambiente, tanto internos como externos, los cuales determinan su funcionamiento. En esta visión, donde todo subsistema necesita insumos, la Gestión Humana (como subsistema) lleva a cabo procesos y genera resultados, los cuales deben estar alineados al objeto central del negocio y de la organización orientando así los procesos generales de la empresa. (Cury, Revista Recursos Humanos N° 12.)

Las empresas tienden a establecer planes de desarrollo de su recurso humano con el objetivo de garantizar el mantenimiento y crecimiento de los trabajadores, para así aumentar los niveles de productividad. Las exigencias del mercado actual en un nuevo contexto de negocios exige la búsqueda de ventajas competitivas fundamentadas en el mejoramiento del Recurso Humano de la empresa, para lo cual se debe analizar y desarrollar un adiestramiento amplio e integral en los procesos de trabajo, lo cual permite el desarrollo del personal en las diversas áreas de la organización. (Jiménez, Sin fecha, www.zip/watson.zip/watson.zip)

La competitividad y eficacia de una organización, se encuentran hoy en día concentradas en las personas, por tal razón es de gran importancia que el Capital Humano sea de alta Competencia para sobrevivir en el mercado laboral. De esta manera surge la necesidad de aplicar la Gestión por Competencias en el proceso de Gestión Humana, con esto se logrará que la organización obtenga un alto nivel de productividad y beneficios generado por el excelente desempeño de sus empleados.

Jiménez (Sin fecha) sostiene que la Gestión por Competencias pasa a transformarse en un canal continuo de comunicación entre los trabajadores y la empresa; es ahora cuando la empresa comienza a involucrar las necesidades y deseos de sus trabajadores con el fin de ayudarlos, respaldarlos y ofrecerle un desarrollo personal capaz de enriquecer la personalidad de cada trabajador. (Jiménez, Sin fecha, www.zip/watson.zip/watson.zip)

Se puede suponer entonces que “la función ha dejado de ser meramente operacional para tornarse absolutamente estratégica en las organizaciones. Ha dejado atrás su accionar como administradora de rutinas de personal, para ser la responsable de suministrar y retener talentos,

desarrollándolos y capacitándolos continuamente.”(Cury, año 3, p.20). Paralelamente, las organizaciones en la actualidad aseguran que su futuro depende principalmente de su gente, por ello la tendencia a utilizar la gestión basada en Competencias con el fin de identificar características individuales que marquen la diferencia entre un desempeño promedio y uno excelente.

Dentro de la Gestión por Competencias, hay un proceso que permite llevar los objetivos de la organización a las Competencias que se necesitan para cada puesto de trabajo, esto se realiza a través del Perfil de Competencias el cual se define como “la lista de conocimientos prácticos y/o aplicados, indispensables para desempeñar efectivamente los roles y responsabilidades dentro de los puestos de la organización, indicando de esta manera lo que el empleado debe saber para desempeñar las actividades claves por los puestos y su mejoramiento continuo.” (Casinilli, citado por Colmenares y Silva, 1995, p.61).

Antecedentes del concepto de Competencias

El estudio sobre Competencias no es una noción completamente novedosa, pues desde finales de los años 60 se viene trabajando sobre el tema. Si nos trasladamos a Europa, a principios del siglo pasado, en los trabajos de entonces, la formación de los empleados se centraba en la transmisión de capacidades profesionales, las cuales pueden ser definidas como aquellas que “abarcan el conjunto de conocimientos, destrezas y actitudes cuya finalidad es la realización de actividades definidas y vinculadas a una determinada profesión”. (Colmenares y Silva, 1995, p.21)

Específicamente para finales de la década de los 60, se dieron cambios en la enseñanza de la formación profesional y en los planes de estudio de la misma, adquiriendo mayor relevancia el concepto de cualificación profesional, la cual está constituida por todos los conocimientos, destrezas y actitudes necesarias para ejercer una determinada profesión; pero además abarcan la flexibilidad y autonomía, extendiéndose así a una base profesional más amplia. (Colmenares y Silva, 1995)

Hyland (1994) por su parte, también remonta los orígenes del concepto de Competencias laborales a los años 60, señalando que el modelo de educación y entrenamiento basado en Competencias que surgió en los años 80 estaba dominado por una tendencia industrial más que educacional, aunque se haya modificado bastante, especialmente con los desarrollos posteriores. El autor afirma que los orígenes de la educación y entrenamiento basados en Competencias, están en el movimiento americano de los años 60, denominado pedagogía basada en el desempeño.

Otros autores identifican el surgimiento del tema sobre las Competencias con las transformaciones productivas que ocurrieron a partir de la década del ochenta, constituyendo la base de las políticas de formación y capacitación de la mano de obra; lo ubican en aquellos países industrializados con mayores problemas para vincular el sistema educativo con el productivo, lo que se explica por el énfasis que este concepto pone en los resultados y en las acciones. Una característica del concepto de Competencia es que acentúa la importancia en sus tres expresiones: física o manual, intelectual o mental, social o interpersonal. Esto permite orientar futuras acciones relacionadas con la Competencia laboral (Mertens, 1996)

En Francia se relaciona el tema de las Competencias a la crisis del modelo prescriptivo al inicio de los años 80 y al aumento de la complejidad del trabajo y de lo imprevisible en el proceso de producción (Zarifian, 1996)

Aproximadamente en los años 80, se introduce el concepto de la Competencia de los alumnos como fin del funcionamiento de aprendizaje, entendiéndose este concepto como el exigirse a uno mismo el desarrollo de los procesos de formación. Así, posteriormente la formación profesional adopta este concepto y lo une con los avances sobre el tema que se habían dado en Norteamérica hace aproximadamente 10 años atrás, y aporta el siguiente concepto: “La Competencia Profesional se basa en un conjunto de conocimientos, destrezas y aptitudes vinculadas a una profesión; amplía su radio de acción a la participación en el entorno profesional, así como la organización del trabajo y a las actividades de planificación.” (Colmenares y Silva, 1995, p.22)

Los europeos están enfrentados a la necesidad de criterios claros y transparentes para facilitar la movilidad laboral y educacional entre países. Aparentemente el concepto de Competencia otorga más facilidades que el de cualificaciones, con su diversidad de referentes, para elaborar los instrumentos que cumplan esa función. Sin embargo, no se sabe exactamente qué quiere decir el concepto o cómo presentar las Competencias en un portafolio.

Es así como se podría afirmar que en Europa para llegar al término de Competencias se dio una evolución de conceptos, adicionando en cada uno de ellos nuevos elementos. Dicho de otra manera, el concepto de Competencias en Europa, se formuló a raíz de una ampliación de otros dos conceptos muy importantes: la capacidad y cualificación profesional.

El concepto de Competencias cambia su significado entre países, refiriéndose indistintamente a títulos educativos, categorías laborales, clasificaciones salariales, puesto de trabajo, y a cualquier combinación de los supuestos anteriores (Grootings, 1994)

Grootings (1994) sostiene que en Norteamérica, en los años 70, el Departamento de Estado Norteamericano se dispuso realizar un estudio para mejorar la selección de su personal, puesto que los test de aptitud y conocimientos que estaban aplicando se centraban en elementos formales del trabajo y no servían para predecir la actuación de los candidatos en el mismo y el éxito en la vida, además estos test frecuentemente se encontraban sesgados por factores económicos, sociales, sexo, raza, entre otros.

La labor de mejorar dicho proceso de selección fue encomendada a David McClelland, quien en consecuencia de los hallazgos anteriores desarrolló una investigación utilizando los siguientes métodos:

1. Establecimiento de dos muestras representativas de individuos, una con aquellos de rendimiento superior y la otra con personas de rendimiento medio, con la finalidad de comparar ambas muestras.
2. Desarrollo de una técnica para determinar ideas y conductas que estuviesen directamente relacionadas con un desempeño exitoso. El autor utilizó la técnica de

“Entrevista de Incidentes Críticos”, y por medio de esta identificó las características que diferenciaban a las personas con rendimiento exitoso de aquellas con rendimiento promedio.

McClelland afirmaba que los tests académicos de aptitud tradicionales y los tests de conocimientos, al igual que las notas escolares y las credenciales no predecían el rendimiento en pruebas o el éxito en la vida, y además en su mayoría estaban sesgados en contra de las minorías, las mujeres, y las personas de los niveles socioeconómicos más bajos. (Citado por Grootings, 1994)

Esto lo condujo a buscar otras variables, a las que llamó Competencias, que permitieran una mejor predicción del rendimiento laboral. En esta búsqueda, McClelland encontró que para predecir con mayor eficiencia, era necesario estudiar directamente a las personas en el trabajo, contrastando las características de quienes son particularmente exitosos, con las características de quienes son solamente promedio. Por ello, las Competencias están ligadas a una forma de evaluar aquello que realmente causa un rendimiento superior en el trabajo, y no a la evaluación de los factores que describen confiablemente todas las características de una persona, en la esperanza de que algunas de ellas estén asociadas con el rendimiento en el trabajo. (Citado por Grootings, 1994)

Grootings (1994) señala que estas investigaciones realizadas por McClelland, implicaron cambios profundos en el análisis de los puestos de trabajo, ya que a partir de ellas, las organizaciones se centraron en definir los puestos en base a las características y conductas individuales que conducen a un desempeño exitoso, es decir las Competencias.

La introducción del concepto de Competencias significó para la psicología, al menos en el contexto laboral, una revisión de la manera en que se entienden las variables y sus formas de evaluación. Es conveniente reconocer que el término Competencias ha tenido un impacto tan sustancial, que es importante conocer lo que significan y qué implicaciones tiene para el trabajo en Recursos Humanos.

Además, el concepto de Competencia y su estrecha relación con el trabajo, responde muy bien a la situación actual del mundo laboral, caracterizado por un alto nivel de fluidez y cambio, con exigencias cada vez mayores a las habilidades individuales; tendencia esta, que se incrementará a futuro. Y en el marco específico de la psicología, el concepto responde a la concepción de la psicología cognoscitiva y del constructivismo, que concibe una mayor fluidez en la estructura del intelecto, en el procesamiento de la información y en la adaptabilidad del ser humano, que lo que se concebía en el pasado.

La Competencias se relacionan con la necesidad que tienen las empresas de encontrar las vías de diferenciación en el mercado global. El desarrollo de la Competencia humana es clave para distinguirse como organización. Tanto las características del mercado como las de los productos determinan que el factor humano sea considerado como el elemento central. Ahora es el recurso humano el que debe regular la eficiencia del sistema de producción, controlando la tecnología, aunque la máquina siga siendo el punto de partida de la estrategia de producción. Las tareas se amplían para el trabajador, exigiéndole flexibilidad y adaptabilidad en reemplazo de la repetición de acciones. (Novick y Gallart, 1997, p. 36)

Aunque la afirmación de Spencer (1993) indicando que desde finales de los 60 y principios de los 70 se viene trabajando el tema de las Competencias sea cierta; aunque se sitúe el inicio del enfoque de Competencias en el trabajo de McClelland (1973); aunque desde los años 80 y sobre todo desde los 90, se haya ido extendiendo, cada vez más, en el mundo occidental la gestión de recursos humanos por Competencias; ...a pesar de todo, el concepto de competencia sigue generando entre los profesionales, múltiples, diversas y, en ocasiones, enconadas discusiones. Sin embargo, a pesar de todos los problemas., no es menos cierto que el concepto de Competencia se ha ido imponiendo en la literatura sobre gestión empresarial y, al mismo tiempo, cada vez son más las organizaciones que

desarrollan e implantan sus propios sistemas de Gestión por Competencias. (Pereda y Berrocal, p.17)

Definiciones del término Competencias

Después de los estudios y análisis realizados por David McClelland, han sido muchos los autores que se han consagrado a la profunda investigación del tema de Competencias. Ello ha generado que cada uno de estos autores haya dado su propia definición al término de Competencias. Es así como con el correr de los años se han ido adicionando nuevos elementos al concepto de Competencias los cuales han ido complementándolo y fortaleciéndolo. Es así como a continuación se citarán algunas de las definiciones del término Competencia planteadas por distintos autores.

Boyatzis en 1982 define Competencia “como una característica subyacente en una persona, que esta causalmente relacionada con una actuación exitosa en un puesto de trabajo. Las Competencias reflejan la capacidad de una persona, describen lo que esta puede hacer”. (Citado por Dalziel, 1996, p.28)

Esta definición muestra a la Competencia como una recopilación de varios aspectos tales como motivación, rasgos personales, habilidades, conocimientos, etc., los cuales solo se evidencian en la forma en que la persona se comporta. Dicho de otro modo, tenemos que ver la persona actuando, desempeñándose, haciendo, relacionándose para así visualizar sus Competencias. Boyatzis (1982), al hablar de Competencias como características subyacentes, las ubica al mismo nivel que los conocimientos, la inteligencia, las aptitudes y los rasgos de personalidad.

Spencer, en 1993 plantea que la Competencia “es una característica subyacente de un individuo causalmente relacionada con un criterio de referencia efectivo o un desempeño superior en un trabajo o situación”. (Otaño, 2000, p. 117)

El autor Carlos Otaño (2002), en su investigación señala que Spencer desarrolla la definición planteada por Boyatzis y explica que una característica subyacente es aquel rasgo del individuo que forma parte de su personalidad, por lo que es algo duradero en el tiempo, esta característica está íntimamente relacionada con un comportamiento determinado. De igual manera, afirma que existe una relación causa-efecto entre la mencionada característica y el desempeño exitoso. Por último, el autor expresa que las Competencias se pueden medir a través de un patrón con el cual se pueden comparar o determinar que tan excelente es el desempeño o actuación.

Siguiendo la evolución del concepto, tenemos la definición planteada por Dalziel en 1996 la cual alcanza su máxima expresión. Dalziel en 1996 dice que “las Competencias pueden consistir en motivos, rasgos de carácter, conceptos de uno mismo, actitudes o valores, contenido de conocimientos, o capacidades cognoscitivas o de conducta: cualquier característica individual que se pueda medir de un modo confiable; y que se pueda demostrar que diferencia de una manera significativa a los trabajadores que mantienen un desempeño excelente de los adecuados o de los trabajadores eficaces e ineficaces.” (Dalziel, 1996, p.29)

Dalziel plantea algunos aspectos que integran el concepto de Competencias, estos van desde lo más profundo y prácticamente inmodificable de una persona (motivos), hasta aspectos que son observables y pueden ser modificables con relativa facilidad (conocimientos y habilidades). Estos elementos pueden identificarse con el modelo del Iceberg presentado a continuación:

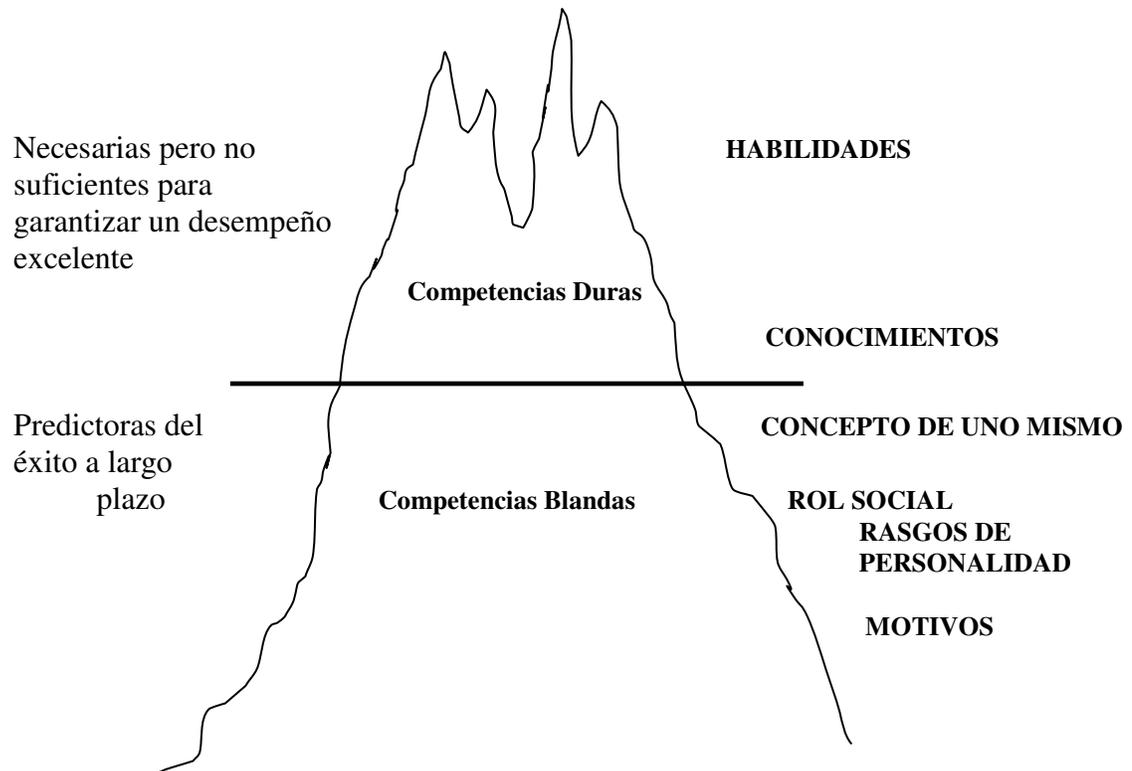


Figura 1. Modelo del Iceberg: Dalziel, Murray y Otros, 1996.

Las Competencias son características fundamentales de las personas pues indican la manera de comportarse o pensar que tiene lugar en varias situaciones y que perdura durante un período razonable de tiempo. Según Dalziel (1996) existen cinco tipos de características de las Competencias que son las que conforman el Modelo del Iceberg:

- **Habilidades**: Son las capacidades cognitivas o de conducta que posee el individuo, las cuales pueden ser ocultas u observables. Es la capacidad intelectual o manual que tiene un individuo para desarrollar una tarea mental o física.
- **Contenido de Conocimientos**: Son los saberes adquiridos a lo largo de la vida, tanto técnicos como interpersonales. Es la Información que una persona posee sobre un área de contenido específico.
- **Concepto de uno Mismo**: Está relacionado con la autoestima, con el cómo se valora a sí misma la persona y cómo se percibe. Ello se refleja en el comportamiento individual.

Son las fortalezas y debilidades de cada persona. Es el concepto que una persona tiene de sí misma en función de su identidad, personalidad y valor.

- **Rol Social:** Es el papel que desempeña una persona en el contexto social y/u organizacional al cual pertenece.
- **Rasgos de Personalidad:** Son las características físicas y respuestas dadas a determinadas situaciones o informaciones. Son rasgos de carácter; el carácter es el temperamento del individuo y éste está influenciado por la educación y socialización de la persona. Los rasgos de personalidad determinan cómo la persona se desenvolverá en una situación determinada. Son los motivos en características observables.
- **Motivos:** Es la fuerza interna que orienta la conducta hacia un objetivo. Se refiere a lo que una persona piensa o desea y lo que la impulsa a la acción. Las motivaciones conducen, dirigen y seleccionan comportamientos a través de determinadas situaciones o metas. Esto está ligado con la motivación, y visto desde la teoría de McClelland, pueden estar orientados al logro, al poder o a la afiliación.

Es importante recalcar que los conocimientos y las habilidades generalmente son visibles y relativamente superficiales a las personas y estos son más fáciles de desarrollar. Mientras tanto los conceptos personales, los rasgos de personalidad y las motivaciones son aspectos más ocultos, profundos y centrales de las personas. La formación es el sistema más efectivo de asegurar dichas habilidades. Los aspectos más centrales de la personalidad son más difíciles de evaluar y de desarrollar, pero son más efectivos dentro de un proceso de selección.

A las habilidades y conocimientos se les llama Competencias Duras, mientras que a los motivos, rol social y conocimiento de si mismo se les denomina Competencias Blandas. Cabe destacar que para este trabajo investigación, se ha considerado esta clasificación de las Competencias, pues es la que mas se adapta a la planteada por los autores Salazar y Molano. Así mismo en necesario especificar que para esta investigación se ha tomado como base el concepto de Competencias desarrollado por Dalziel en 1996.

Por otro lado, Levy-Leboyer (1997) sostiene que las Competencias son repertorios de comportamientos que algunas personas dominan mejor que otras, lo que las hace eficaces en una situación determinada. Estos comportamientos son observables en la realidad cotidiana del

trabajo y en situaciones de estrés y se ponen en práctica, de forma integrada aptitudes, rasgos de personalidad y conocimientos adquiridos. Así mismo, este autor afirma que las Competencias representan la unión entre las características individuales y las cualidades requeridas para llevar a cabo misiones profesionales precisas.

Las Competencias son características personales claves que promueven y mantienen la eficacia en las personas, son un conjunto de conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes en términos de conductas observables, requeridas para desempeñar eficazmente los roles dentro de los procesos de la Organización. (Ponencia: Electricidad de Caracas, 1998)

Del análisis de todas estas definiciones puede concluirse que las Competencias:

1. Son características permanentes de la persona,
2. Se ponen de manifiesto cuando se ejecuta una tarea o se realiza un trabajo,
3. Están relacionadas con la ejecución exitosa en una actividad, sea laboral o de otra índole.
4. Tienen una relación causal con el rendimiento laboral, es decir, no están solamente asociadas con el éxito, sino que se asume que realmente lo causan.
5. Pueden ser generalizables a más de una actividad.

Las Competencias son entidades más amplias y difusas que los constructos psicológicos tradicionales. De hecho, las Competencias combinan en sí, algo que los constructos psicológicos tienden a separar: lo cognoscitivo (conocimientos y habilidades), lo afectivo (motivaciones, actitudes, rasgos de personalidad), lo psicomotriz o conductual (hábitos, destrezas) y lo psicofísico o psicofisiológico. Aparte de esto, los constructos psicológicos asumen que los atributos o rasgos son algo permanente o inherente al individuo, que existe fuera del contexto en que se pone de manifiesto, mientras que las Competencias están claramente contextualizadas, es decir, que para ser observadas, es necesario que la persona esté en el contexto de la acción de un trabajo específico. (Ponencia: Electricidad de Caracas, 1998)

Esto establece en sí una diferencia; mientras que la psicología tradicional intenta generar variables unidimensionales en la medida de lo posible, que garanticen homogeneidad conceptual y métrica para cada una de ellas (aunque luego se combinen para realizar predicciones de criterios complejos), las Competencias se plantean como multidimensionales en sí mismas y con una relación directa con el contexto en que se expresan.

Así mismo, se puede decir que las Competencias se relacionan directamente con el desempeño a través de un Modelo de Flujo Causal (Dalziel, 1996), el cual expresa que los motivos, rasgos de carácter, el concepto de uno mismo y los conocimientos sirven para predecir una conducta y a la vez un desempeño determinado. Así tenemos que:

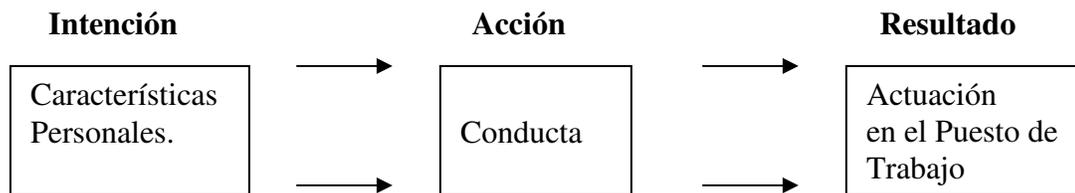


Figura 2. Modelo de Flujo Causal: Dalziel, Murray y Otros, 1996.

A través de los elementos que componen las Competencias podríamos establecer que los individuos actuarán de una determinada manera según la situación en que se encuentren, ello generará un resultado en cuanto al desempeño de estos en el puesto de trabajo. (Dalziel, 1996)

Por otro lado existe un novedoso enfoque sobre las Competencias y sus aspectos, presentado por Miguel García Sáiz (2003), quien presenta una nueva manera de agrupar estos elementos en categorías que indican conocimientos, pero en esencia transmite las mismas ideas. Miguel García Sáiz explica que las Competencias son “un conjunto de comportamientos observables, relacionados causalmente con un desempeño bueno o excelente en un trabajo u organización dados o en una situación personal / social determinada.”.(García, 2003, <http://www.canalwork.com/recursoshumanos/último/gestión01.html>)

Según el planteamiento del mencionado autor, para que un individuo posea los perfiles requeridos deben manifestarse en éstos los siguientes elementos:

- **Saber:** Conjunto de conocimientos relacionados con los comportamientos implicados en la Competencia. Pueden ser de carácter técnico (orientados a la realización de tareas) y de carácter social (orientados a las relaciones interpersonales). La experiencia juega un papel esencial como conocimiento adquirido a partir de percepciones y vivencias propias, generalmente reiteradas.
- **Saber Hacer:** Conjunto de habilidades que permiten poner en práctica los conocimientos que se poseen. Se puede hablar de habilidades técnicas (para realizar tareas diversas, por ejemplo, hacer una pared de ladrillos, operar a un paciente o realizar un balance contable), habilidades sociales (para relacionarnos con los demás en situaciones heterogéneas, trabajar en equipo, ejercer liderazgo, negociar, hablar en público, etc.), habilidades cognitivas (para procesar la información que nos llega y que debemos utilizar para analizar situaciones, tomar decisiones, etc.), entre otras. Lo habitual es que estas distintas habilidades interactúen entre sí; por ejemplo, dar una charla en público puede implicar no sólo el acto en sí de dirigirse a una audiencia y hablarle de algún tema (habilidad social), sino también, analizar sus reacciones, anticipar preguntas o críticas, estructurar mentalmente el contenido, (habilidades cognitivas), reducir la ansiedad que le crea la situación (por medio de estrategias que implican habilidades motoras y cognitivas) y utilizar los medios audiovisuales de apoyo a la charla (habilidades técnicas).
- **Saber Estar:** Conjunto de actitudes acordes con las principales características del entorno organizacional y/o social (cultura, normas, etc.). En un sentido amplio, se trata de tener en cuenta nuestros valores, creencias y actitudes en tanto elementos que favorecen o dificultan determinados comportamientos en un contexto dado.
- **Querer Hacer:** Conjunto de aspectos motivacionales responsables de que la persona quiera o no realizar los comportamientos propios de la Competencia. Se trata de factores de carácter interno (motivación por ser competente, identificación con la tarea, etc.) y/o externo (dinero "extra", días libres, beneficios sociales, etc.) a la persona, que determinan que esta se esfuerce o no por mostrar una Competencia.

- ***Poder Hacer***: Son las aptitudes, rasgos personales y el medio ambiente influyente.

Según García Saíz (2003), estos componentes de las Competencias presentan algunas características importantes a saber:

- a) Actúan conjuntamente sobre la conducta, por lo que aunque se han explicado por separado, para facilitar su comprensión, no se pueden considerar de la misma forma al aplicarlos a cada comportamiento concreto.
- b) No son independientes entre si, por lo que se está ante una situación de predicción múltiple, en la que las variables predictoras (variable que se utiliza para predecir, a partir de los resultados en ella, el rendimiento de los sujetos en otra correlacionada con ella), presentan unos determinados niveles de correlación entre ellas.
- c) Las interacciones que se producen entre estas variables, en su influencia sobre el rendimiento, no se conocen lo suficiente como para poder hacer predicciones exactas; por ejemplo, ¿es mayor o menor el rendimiento de una persona con altos conocimientos y habilidades, pero con destrezas medias, o sucede lo contrario? Por ello parece lógico centrarse en el estudio de los comportamientos que permita diferenciar entre trabajadores con un buen rendimiento en un trabajo y organización concretos, y empleados con un rendimiento normal o bajo.

Todos estos elementos nos llevan, en conjunto, a la Competencia, al "hacer", que resulta observable para los demás y que permite establecer diferentes niveles de desempeño (regular, bueno, excelente, etc.) de las personas en su ámbito personal y/o profesional, ya sea durante la realización de tareas diversas o en sus interacciones sociales. Estos distintos elementos se pueden evaluar y mejorar. Esquemáticamente el autor presenta lo planteado anteriormente de la siguiente manera:

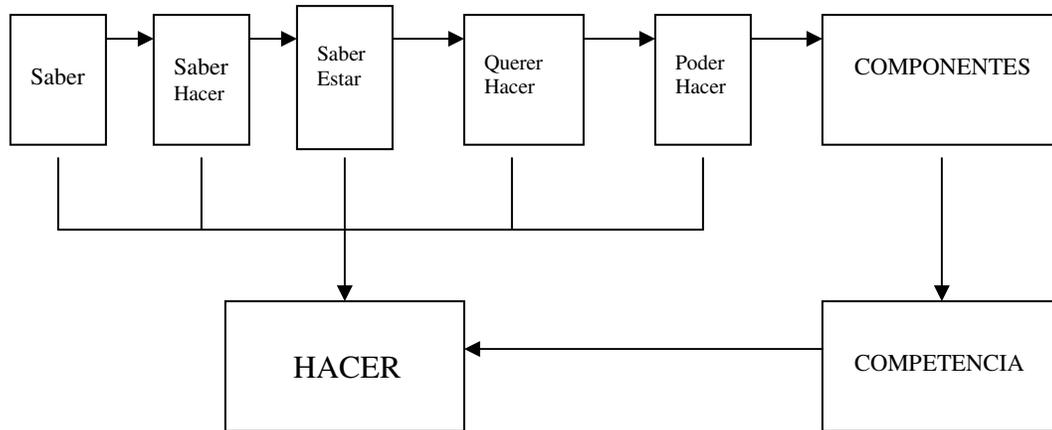


Figura 3. Elementos de las Competencias: García Saiz, 2003

Asumir un enfoque por Competencias en la formación profesional exige, una integración de estos componentes para lograr la necesaria flexibilidad laboral que promueve el desempeño alternativo de varias ocupaciones, como tendencia actual en el mundo del trabajo, con estándares de calificación en aumento, y el cambio más frecuente de lugar de trabajo y uso acelerado de las tecnologías de la información que exigen una mayor abstracción y manejo de instrumentos, técnicas y maquinarias más complejas, y demanda recursos laborales humanos multihábil, polivalente y con un perfil amplio de competencias para contribuir a un mejor desempeño de sus funciones.(García, 2003)

García (2003) señala que estas exigencias implican el incremento y la mejora de conocimientos, habilidades y destrezas del recurso humano organizacional donde se requiere de un hombre capaz de dar óptimas soluciones a los problemas en las diversas esferas de actuación como pueden ser: en áreas tecnológicas, de servicio, y también en nuevas modalidades de ejecución del trabajo, todas en constante cambio.

En la actualidad la Competencia es inseparable de la situación particular en que se expresa, ya que somos competentes para ciertas tareas o tipos de tareas y la competencia puede tener distintas expresiones y cambios en dependencia a la capacidad de utilizar teorías, instrumentos, técnicas y tecnologías o en otras palabras la cultura que poseemos de forma adecuada (Mertens, 2000)

Tanto el modelo del Iceberg considerado por Dalziel (1996) como los elementos planteados por García Sáiz (2003), se relacionan con las características del Coach de ventas expuestas por Salazar y Molano (2000), autores claves para la realización de esta investigación.

Tipos de Competencias

Así como existen diversas definiciones del término Competencias, existen también varias clasificaciones o tipologías de las mismas. Los autores Ernst & Young (1998), plantean la siguiente clasificación:

Competencias Diferenciadoras: “distinguen a un trabajador con actuación superior de un trabajador con actuación mediana.” Ésta podría ser una cualidad particular que hace que una persona en las mismas condiciones (preparación por ejemplo) que otra se desempeñe de manera superior.

Competencias Umbral o Esenciales: “son necesarias para lograr una actuación media o mínima adecuada.” Es decir, busca quien posee las características básicas para desempeñar adecuadamente un cargo. (Ernst & Young, 1998, p.81)

Esta misma clasificación es compartida por los autores Dalziel, Cubeiro y Fernández, entre otros. Por otro lado José Naranjo (1996), establece una clasificación que contiene a la anterior, agregando tres clases más:

Competencias Esenciales: “Aquellas necesarias para una actuación promedio”. Esta clase de competencias se asemeja a las umbrales mencionadas anteriormente.

Competencias Diferenciadoras: “Aquellas referidas a discriminar la actuación laboral por encima del promedio establecido.”

Competencias Técnicas y / o Profesionales: “Aquellas referidas a capacidades entendidas por conocimientos o habilidades.” Son los conocimientos y las capacidades cognitivas que presentan los individuos.

Competencias Genéricas: “Aquellas que están relacionadas con el conocimiento técnico y el contenido del trabajo en sí.” Se encuentran en relación directa con el trabajo desempeñado.

Competencias Orgánicas: “Aquellas referidas para una compañía en especial, construidas, ajustadas a requisitos y planes de acción de Corporaciones.” Se establecen en función de la Visión y Misión de la Organización. (Naranjo, 1996, p.130-131)

Además de estas clasificaciones, las empresas y/o instituciones también se han encargado de realizar su propia tipología (Otaño, 2000), a continuación, algunas de ellas:

Clasificación del Instituto de Estudios en Tecnología Educativa, Adiestramiento y Desarrollo (INESTED) de Venezuela:

Competencias Específicas: aquellas que se derivan directamente de las tareas o actividades del puesto y reflejan el deber ser de cada cargo de la empresa.

Competencias Generales: se derivan de la misión o meta del departamento o unidad y reflejan el deber ser de todos los que laboran en la empresa, independientemente del puesto que ocupen.

Clasificación de la empresa Ericsson de México:

Competencias en los Negocios: relacionadas con los conocimientos de los negocios. Por ejemplo: orientación al cliente, conocimiento de la empresa, etc.

Competencias Profesionales / Técnicas: específicas para una ocupación o tarea específica.

Competencias Humanas: relacionadas con la interacción entre personas. Por ejemplo: trabajo en equipo, comunicación, etc.

Clasificación del Instituto Tecnológico Venezolano del Petróleo:

Competencias Naturales: aquellas innatas o que la persona desarrolla en las primeras etapas de su vida. Son características que la persona posee antes de ingresar a la organización y que se refuerzan a lo largo de su trayectoria. Determinan la presencia o no del potencial.

Competencias Desarrollables: son aquellas capacidades o habilidades que el individuo puede adquirir o desarrollar a lo largo de su carrera, sobre todo en el campo laboral.

Por otro lado Mertens, en 1997 clasificó las Competencias laborales en:

Competencias Genéricas: se relacionan con los comportamientos y actitudes laborales propios de diferentes ámbitos de producción, como por ejemplo, la capacidad para el trabajo en equipo, habilidades para la negociación, etc.

Competencias Específicas: se relacionan con los aspectos directamente relacionados con la ocupación y no son tan fácilmente transferibles a otros contextos laborales como por ejemplo la operación de maquinaria especializada, la formulación de proyectos de infraestructura, etc.

Competencias Básicas: son aquellas que se adquieren en la formación básica y que permiten el ingreso al trabajo, como por ejemplo la habilidad para la lectura y la escritura, comunicación oral, cálculo, etc.

Por su parte Charles Bethell-Fox (sin fecha), Consultor senior de la empresa Hay Group, señala que las Competencias genéricas son las que dan lugar a un desempeño superior en una serie de roles empresariales, técnicos, profesionales y de dirección y las clasifica en 6 grupos principales:

✓ **Competencias de Logro y Acción**

Orientación al logro: es la preocupación por realizar el trabajo de la mejor manera posible o por superar los estándares de excelencia establecidos.

Preocupación por el orden y la calidad: es actuar para reducir al máximo la incertidumbre en el entorno. Se refleja en la continua comprobación y control del trabajo, información o la insistencia para que los roles y las funciones asignadas estén totalmente claras.

Iniciativa: es la predisposición a actuar de forma productiva y no solo pensar en lo que hay que hacer en el futuro. Los niveles de actuación van desde concretar decisiones tomadas en el pasado hasta la búsqueda de nuevas oportunidades o soluciones.

Búsqueda de Información: es la inquietud y curiosidad por conocer acerca de cosas, personas, temas o cualquier otro punto de interés; implica ir más allá de realizar preguntas de rutina o de las requeridas normalmente en el trabajo diario. Igualmente implica profundizar o

presionar para conseguir la información más exacta, resolver discrepancias a través de preguntas, buscar oportunidades o información que pueda resultar útil en el futuro.

✓ ***Competencias de Ayuda y Servicio***

Sensibilidad Interpersonal: es la capacidad de interpretar y entender los pensamientos, la conducta, los sentimientos y las preocupaciones de las personas. Esta Competencia mide la creciente complejidad y profundidad que supone entender a los compañeros, subalternos y superiores y puede también incluir sensibilidad intercultural.

Orientación al Cliente: es el deseo y necesidad de ayudar o servir a los demás *en* la satisfacción de sus necesidades. Implica esforzarse por conocer y resolver los problemas y requerimientos del cliente.

✓ ***Competencias de Influencia***

Impacto e Influencia: implica la intención de persuadir, convencer o influir en los demás para conseguir que apoyen sus planes. Implica el deseo de producir un impacto en las personas que pueden afectar sus planes y crear en ellos una impresión concreta o conseguir que otros hagan lo que otra persona desea; también implica llegar a acuerdos válidos y aceptables para ambas partes.

Conciencia Organizacional: es la capacidad para comprender e interpretar las relaciones de poder en la empresa o en otras organizaciones. Implica la capacidad de identificar tanto a las personas que toman las decisiones como a aquellas otras que pueden influir sobre las anteriores; así mismo, es la capacidad de prever como los nuevos acontecimientos o situaciones afectarán a la gente y grupos dentro de la organización.

Desarrollo de Relaciones: es el interés de construir y mantener relaciones cordiales o redes de contacto con personas que son o pueden ser valiosas para hacer negocios o conseguir los objetivos estratégicos de la organización.

✓ ***Competencias Gerenciales***

Desarrollo de Personas: implica un esfuerzo genuino por fomentar la formación y desarrollo de los demás, a partir de un apropiado análisis de sus necesidades y tomando en cuenta el contexto organizacional.

Dirección de Personas: es la capacidad para utilizar el poder que la posición concede de forma apropiada y efectiva. Logra comprometer a los demás para que hagan lo que considera adecuado y beneficioso para la organización a largo plazo. Implica decir a los demás lo que tiene que hacer, es decir, confrontarlos y hacerles responsables de su desempeño en la organización.

Trabajo en Equipo y Cooperación: implica trabajar en colaboración con otros, formar parte de un grupo de trabajo, trabajar en conjunto, opuesto a hacerlo en forma individual. Para que esta competencia sea efectiva, debe existir un interés genuino por los otros miembros del equipo.

Liderazgo: es la capacidad de dirigir a un grupo o equipo de trabajo; implica el deseo de guiar y motivar a los demás.

✓ ***Competencias Cognitivas***

Pensamiento Analítico: es la capacidad de llegar a entender una situación desglosada en pequeñas partes o identificando sus implicaciones paso a paso. Incluye ver y organizar las partes de un problema o situación de forma sistemática, realizando continuamente comparaciones entre sus diferentes aspectos y detalles, estableciendo racionalmente prioridades. Igualmente implica identificar las relaciones causa-efecto de los eventos.

Conocimientos Técnicos: implica poner en práctica, ampliar o aplicar los conocimientos técnicos adquiridos a lo largo de su experiencia, así como también la capacidad de transferir a otros aquellos conocimientos relacionados con el trabajo para mostrar el camino a otro. Así mismo implica demostrar interés por el autodesarrollo y la continua adquisición de nuevos conocimientos para contribuir con el negocio.

Perspicacia hacia el Negocio: es la capacidad de vincular visiones a largo plazo y conceptos amplios al trabajo diario. En los niveles más bajos incluye la simple comprensión de estrategias; en los niveles más altos, es sofisticado el conocimiento de cómo el entorno en su más amplio sentido influye en las estrategias y como estas a su vez determinan las diferentes alternativas a escoger.

✓ ***Competencias de Eficacia Personal***

Autocontrol: es la capacidad de mantener el control y la calma ante situaciones difíciles para lograr objetivos personales u organizacionales. Así mismo, implica el resistir con vitalidad ante condiciones constantes de estrés.

Autoconfianza: es el convencimiento de que se es capaz de realizar un buen trabajo, de cumplir con la misión encomendada y escoger el enfoque adecuado para superar los problemas; esto incluye abordar nuevos y crecientes retos con una actitud de confianza en las propias posibilidades, decisiones o puntos de vista.

Comportamiento ante Errores: es la actitud que las personas toman ante los problemas o situaciones críticas, los fracasos o los acontecimientos negativos.

Identificación con la Organización: es la decisión personal de orientar los propios intereses hacia las necesidades, prioridades y objetivos de la empresa. Supone actuar de forma que se consigan los objetivos de la organización o se satisfagan las necesidades de esta. Puede manifestarse al colocar la misión de la empresa por delante de los intereses particulares.

B. LA MENTORIA O COACHING

Orígenes, Esencia y Filosofía de la Mentoría o Coaching

Desde hace aproximadamente cinco años, algunos pensadores de las Ciencias de la administración de empresas comenzaron a interesarse por el tema de la Mentoría o Coaching, dándole una forma conceptual e integral. Para el año 1994 son presentadas las teorías de Ken Blanchard sobre la experiencia de Don Shula , uno de los Coachees mundialistas más famosos, quien fuera Coach del equipo de la liga de fútbol americano los Dolphins de Miami y quien los dirigió durante 22 años, llevándolos a las finales (el famoso SuperBowl americano) durante cinco temporadas de grandes ligas. Este personaje ha sido ejemplo de la Mentoría o Coaching en los Estados Unidos, Coach de Coachees. (Salazar y Molano, 2000)

Estos autores sostienen que actualmente en la cultura de trabajo se cambia también el lenguaje, la actitud; la contractualidad laboral casi desaparece para convertirse en una relación de asociados (empresa-empleados) en donde lo que cuenta es el crecimiento mutuo, el desarrollo y el aprendizaje con un destino común: El Liderazgo.

Los orígenes de la Mentoría o Coaching profesional se pueden encontrar en los libros de W. Timothy Gallwey sobre "El Juego Interno del Tenis, del Golf y del Esquí", escritos a mediados de los años 70. En esos libros Gallwey sugirió un viraje en el paradigma del entrenamiento deportivo. El había notado que los jugadores se autocorregían cuando él entrenaba con preguntas abiertas, en vez de encontrar errores y ofrecer sugerencias. De hecho cuando un jugador escuchaba una sugerencia y trataba de aplicarla, su desempeño disminuía. Cuando el jugador se relajaba y sostenía en su mente una imagen y una sensación del resultado final, y permitía que su cuerpo creara ese resultado, el jugador mejoraba. El sistema se autocorregía, sin saber nunca que había estado incurriendo en errores, y sin el asomo de una mala conciencia. (Gallwey, 1997)

El mensaje en *The Inner Game of Golf*, *The Inner Game of Tennis*, y *The Inner Skiing* es el mismo,...ni maestría ni satisfacción pueden encontrarse al jugar ningún juego social sin prestarle alguna atención a las habilidades relativamente descuidadas del 'Juego Interior'. Ese es el juego que tiene lugar en la mente del jugador, y se juega en contra de obstáculos tales como lagunas en la concentración, nerviosismo, dudas sobre sí mismo, y auto condenación. En pocas palabras, se lo juega para sobreponerse a los hábitos mentales que inhiben la excelencia en el desempeño. (Gallwey, 1997, p. 2)

A medida que los libros sobre los 'Inner Games' encabezaban las listas de Best Sellers y la reputación de Gallwey crecía, él se encontró hablando con más frecuencia a una audiencia de líderes de negocios norteamericanos y europeos que a deportistas. Cuando los principios de los Inner Games se aplicaron al desarrollo personal, el valor del Coaching individual se hizo evidente. Coachs deportivos llevaron las habilidades de los Inner Games al contexto de los negocios. 'Coaching for Performance', de John Whitmore, fue uno de los primeros libros dedicados a la práctica del Coaching profesional.

El origen de la Mentoría o Coaching como se pudo observar anteriormente tuvo su lugar en el campo del deporte: el Mentor, Coach o entrenador es la persona que el deportista contrata para alcanzar resultados que están más allá de lo que hasta el momento ha logrado.

Hace algunas décadas la Mentoría o Coaching comenzó a aplicarse en Estados Unidos, especialmente en el mundo de los negocios, con idéntico propósito, lograr resultados que están más allá de lo históricamente previsible.

En una época llena de incertidumbre, restricciones, problemas, amenazas y dificultades de toda especie, caracterizada además por la inflación, la recesión y el desempleo, la administración de los recursos de las organizaciones se torna cada vez mas compleja y desafiante en especial la administración de Recursos Humanos, la cual experimenta grandes cambios e innovaciones sobre todo ahora que llegamos a las puertas del tercer milenio; con la creciente globalización de los negocios y la exposición gradual a la fuerte Competencia

mundial, y cuando las palabras de moda son productividad, calidad y competitividad. En este nuevo contexto, las personas ya no son el problema de las organizaciones, sino la solución de sus problemas. Las personas dejan de ser el desafío para convertirse en la ventaja competitiva de las organizaciones que saben como tratarlas; las personas dejan de ser el recurso organizacional más importante para transformarse en el socio principal del negocio. (Chiavenato, 2000)

Según Salazar y Molano (2000), la globalización del mercado a llevado a los presidentes de las empresas a definir el nuevo mercado global como un torneo de 'grandes ligas', de grandes competencias mundiales, el cual plantea grandes retos para la dirección de las empresas.

Esto quiere decir que se necesita generar un nuevo paradigma que ayude a crear una organización ganadora, competitiva, orientada al logro y que incluya:

1. Perfeccionamiento de una nueva filosofía del desarrollo humano.
2. Entrenamiento modularizado.
3. Creación de la transferencia de estrategias de aprendizaje.
4. Utilización de los profesionales del desarrollo humano como consultores internos y como responsables del desempeño de los sistemas gerenciales.
5. Estímulo de las relaciones con los empleados creando una actitud de propietarios.
6. Utilización de los gerentes como Mentores o Coachees de desempeño para hacer entrenamiento, desarrollo de carrera, mentoring, y confrontación de desempeño.
7. Creación de autoestima de los empleados y los grupos.
8. Identificación de estrategias de recompensa que motiven a los empleados a mejorar su compromiso y lograr resultados. (Gilley y Nathaniel,1996)

Whitmore describe la esencia de la Mentoría o Coaching de esta manera: "Coaching es destrabar las potencialidades de una persona para aumentar al máximo su propio desempeño. Es ayudarlos a aprender en vez de enseñarles". (Whitmore, 2002, p. 5)

Whitmore (2002) usa la metáfora de una bellota "...que contiene dentro de ella todo el potencial para ser una magnífica encina. Necesitamos nutrición, aliento y la luz para alcanzar el cielo, pero la esencia de la encina está ya dentro." Mentoría o Coaching, entonces, es descubrir y actualizar el potencial de una persona".

La filosofía de la Mentoría o Coaching es que los seres humanos son grandiosos, que están descubriendo lo que realmente quieren y que teniendo un Mentor o Coach que este presente, puedan obtener de forma más rápida y sencilla lo que deseen. La esencia de la Mentoría o Coaching es la imaginación y la apertura a distintas alternativas (Waldroop y Butler, 1996)

La filosofía de la Mentoría o Coaching se basa en que la gente es libre y naturalmente responsable y creativa aunque estén haciendo aquello a lo que están comprometidos. (<http://www.beilin.com/respuesta/htm>)

Definiciones de Mentoría o Coaching

Mentoría o Coaching se puede definir como un proceso; es decir, un cierto tipo de relación que se establece entre dos (o más) personas en las que una de ellas (la llamaremos Mentor o Coach) facilita el éxito de la otra (la llamaremos Mentoreado o Coachee). Facilitar significa que el Mentor o Coach va a ayudar a su Coachee a tener más posibilidades de conseguir el éxito, tal como lo defina el propio Mentoreado o Coachee. En contrapartida, el responsable de este éxito va a ser el propio Coachee, quien tomará las decisiones y no el Mentor o Coach quien solo actuará de facilitador. (Castellano, <http://www.tucoachpersonal.com>)

Esta nueva disciplina acerca al logro de objetivos permitiendo un decidido desarrollo personal y profesional. Es un sistema de preguntas que se realiza desde la aceptación del otro y el no juzgamiento, con el objetivo de descubrir que quiere la persona y asistirle a alcanzarlo. Es una Competencia que ayuda a pensar diferente. Es una nueva manera de ver las cosas que permite accionar efectivamente y con responsabilidad hacia los objetivos, mientras crece la

imagen que tiene la persona de si mismo, mejora las comunicaciones que se mantienen y profundiza las relaciones. (Hashuel, <http://www.patriciahshuel.com>)

Por otro lado Rafael Echeverría define una modalidad de Mentoría o Coaching, a la cual denomina Coaching ontológico, y la define como “una modalidad de aprendizaje orientada a transformar el tipo de observador que somos con el objetivo de expandir nuestras posibilidades y capacidades de acción y por lo tanto, de incrementar nuestra efectividad y bienestar.”(Echeverría, 1998, p. 5)

Salazar y Molano (2000) consideran la Mentoría o Coaching como un sistema que incluye conceptos, estructuras, procesos, herramientas de trabajo e instrumentos de medición y grupos de personas en desarrollo, desde las divisiones inferiores; una forma de planificación para que el equipo clasifique entre los ganadores; un entrenamiento estructurado hacia el crecimiento de las Competencias individuales y la sinergia del grupo; un sistema particular de acompañamiento en el terreno; un sistema motivacional de trabajo en equipo y de desarrollo de carrera y una construcción continua de estrategias innovadoras para plantear el desarrollo de cada jornada. Esta definición será la que tomaremos para efectos de esta investigación.

Más recientemente Mónico Carvajal define a la Mentoría o Coaching como un proceso de aprendizaje para desarrollar la capacidad de acción efectiva de un individuo. La Mentoría o Coaching en el contexto organizacional consiste en la creación de espacios conversacionales que permitan procesos reflexivos, que resulten en trabajo óptimo y resultados esperados por la organización. Mentoría o Coaching es un modelo de cambio para optimizar el desempeño de individuos claves en las organizaciones, es una práctica gerencial orientada a generar desplazamientos personales para potenciar su propio desarrollo y el de su equipo de trabajo. Es una disciplina nueva que nos acerca al logro de objetivos permitiéndonos un decidido desarrollo personal y profesional. (Carvajal, 2001)

Beneficios de la Mentoría o Coaching

Patricia Hahuel (Sin fecha) afirma que la Mentoría o Coaching es una herramienta fundamental para el desarrollo de un nuevo paradigma organizacional. Es una metodología orientada a trabajar con individuos para obtener resultados en sus vidas o en sus organizaciones que no pudieron conseguir por sí mismos y están comprometidos a lograr.

De igual manera, Hashuel (2003), considera que es una disciplina que permite aumentar el rendimiento en el trabajo capacitando a su personal en la proacción en lugar de la administración mientras busca mejorar la calidad de vida y posicionar al individuo en un aprendizaje permanente.

Por su parte, Marshall Cook señala que la Mentoría o Coaching por un lado ayuda a desarrollar las habilidades de los empleados y a diagnosticar y corregir los problemas de desempeño y comportamiento insatisfactorio o inaceptable. Además la Mentoría o Coaching es una herramienta que fomenta las relaciones productivas, estimula los comportamientos de autocoaching y ayuda a mejorar la actitud del personal. El Mentor o Coach centra su atención en brindar asesoría y consejería apropiadas. (Cook, 2001)

La Mentoría o Coaching está siendo aplicado cada vez más en empresas y organizaciones de todo tipo. La intervención de un Mentor o Coach profesional en grupos de trabajo o en trabajo personal sobre los directivos, está transformándose rápidamente en una ventaja competitiva organizacional (Cook, 2001).

Entre las razones por las cuales la Mentoría o Coaching es importante para las empresas se pueden destacar las siguientes:

- Facilita que las personas se adapten a los cambios de manera eficiente y eficaz.
- Moviliza los valores centrales y los compromisos del ser humano.
- Estimula a las personas hacia la producción de resultados sin precedentes.
- Renueva las relaciones y hace eficaz la comunicación en los sistemas humanos.

- Predispone a las personas para la colaboración, el trabajo en equipo y la creación de consenso.
- Destapa la potencialidad de las personas, permitiéndoles alcanzar objetivos que de otra manera son considerados inalcanzables.

La Mentoría o Coaching está muy focalizado en los resultados, pero para los mentores o Coachs lo que importa es la gente, porque son ellos quienes producen los resultados. El poder en una relación de Mentoría o Coaching no está en la autoridad del Mentor o Coach, sino en el compromiso y la visión de la gente. Los Mentores o Coachs le dan poder a la gente. (Evies, Hernández, Martínez y Varuzza 2001)

El Rol de la Mentoría o Coaching

El rol de la Mentoría o Coaching según Witherspoon y White (1997), dependerá de las necesidades del cliente, las cuales pueden ser necesidades de aprendizaje, de crecimiento y/o necesidades de cambio. Dentro de los diferentes roles se pueden distinguir los siguientes:

1. “Coaching for Skills”: la Mentoría o Coaching para desarrollar habilidades se enfoca en tareas o proyectos de trabajo del individuo. El objetivo aquí es que las metas y necesidades sean clarificadas y especificadas. Contribuye a que el Coachee aprenda destrezas, comportamientos y actitudes y generalmente el proceso se desarrolla en el corto plazo. Las situaciones a las que se ajusta la Mentoría o Coaching para desarrollar habilidades son:

- Apoyar el aprendizaje en el trabajo.
- Apoyar el entrenamiento tradicional.
- Apoyar los procesos de rediseño del trabajo.

2. “Coaching for Development”: la Mentoría o Coaching para el desarrollo o crecimiento, se enfoca en el trabajo futuro de los individuos (su crecimiento), contribuyendo a preparar los movimientos de carrera como parte de los planes de sucesión. Los retos que se presenten pueden fortalecer las destrezas de los líderes para

los más altos niveles de la organización. Este es un proceso a largo plazo y contribuye a que se aprendan destrezas y habilidades para trabajos futuros, se clarifiquen las metas de éxito compartidas entre la organización y el individuo (relacionadas con futuras decisiones) y fomenta el desarrollo a largo plazo del compromiso de las personas facilitando el aprendizaje a partir de las experiencias de carreras exitosas.

3. “Coaching for Performance”: la Mentoría o Coaching para la actuación está enfocado en el trabajo actual de las personas, y está orientado a facilitar que los individuos mejoren su eficiencia en el trabajo. Contribuye al logro de cambios en el comportamiento de los individuos; este puede ayudar a corregir problemas como:

- Actitudes ineficientes y problemas de motivación.
- Deficiencias que ponen en riesgo la productividad, el trabajo o la carrera.
- Necesidad de incrementar la confianza y el compromiso en individuos que han experimentado contrariedades y decepciones.
- Necesidad de manejar situaciones que dificulten un desempeño exitoso.

4. “Coaching for Executive’s Agenda”: la Mentoría o Coaching para agendas ejecutivas facilita que el Mentorado o Coachee comprenda propósitos amplios. El Mentor o Coach contribuye a que el Mentorado o Coachee obtenga información válida para manejar asuntos específicos. Las situaciones que se ajustan a este rol de Mentor o Coach son:

- Apoyar las mejores decisiones cuando se necesita perspectiva sobre las ideas de los ejecutivos.
- Aceptación de sugerencias creativas que permitan mejorar los procesos de cambio.
- Apoyar cambios gerenciales, preparando al ejecutivo para la implementación exitosa de iniciativas específicas de cambio.
- Guiar al ejecutivo hacia áreas desconocidas e inexploradas.

C. EL MENTOR O COACH

El Mentor o Coach es una persona que posee una visión inspiradora, ganadora, trascendente y que mediante el ejemplo, la disciplina, la responsabilidad y el compromiso, orienta al equipo en el caminar hacia esa visión convirtiéndola en realidad, es decir, es un líder que promueve la unidad del equipo, sin preferencias individuales y consolida la relación dentro del equipo para potencializar la suma de los talentos individuales. (Salazar y Molano, 2000)

Los autores Salazar y Molano (2000), señalan que el Mentor o Coach desarrolla una manera particular de conducción, dirección y movilización de su grupo con base en los siguientes aspectos:

- Visión inspiradora, ganadora y trascendente.
- Planificación semanal con entrenamiento diario
- Liderazgo mediante el ejemplo
- Selección y desarrollo de talentos
- Entrenamiento diario
- Acompañamiento en el terreno
- Motivación individualizada y de desarrollo personal
- Disciplina y compromiso
- Sentido de trabajo en equipo.

Salazar y Molano (2000) desarrollan la idea de que el Mentor o Coach, como líder de equipo, orienta mediante el ejemplo, posee una visión del trabajo ganadora y trascendente; selecciona talentos, capacita y entrena a su equipo de manera continua, individualizada y en trabajo de equipo con orientación hacia el desempeño; acompaña a su equipo en el terreno haciendo un seguimiento continuo y un entrenamiento en el campo, garantizando que el desarrollo de conocimientos, habilidades, actitudes, comportamiento ético del grupo se convierta en una acción real en el trabajo diario, establece valores, normas de comportamiento

y disciplina, reglas del juego, estrategias y tácticas orientadas hacia el desempeño de los integrantes del equipo y del equipo mismo que le llevan al sitio de liderazgo dentro del mercado competitivo, motiva a su equipo y desarrolla personas autónomas, profesionales con desarrollo integral, enseña a cada persona las técnicas de automotivación y el proceso para mantener una estima propia alta, patrimonio de los talentos de éxito; guía y orienta el desarrollo individual humano haciendo continuamente planes de acción específicos individuales para el desarrollo técnico y humano de la persona y un seguimiento continuo en el terreno apoyando y garantizando el comportamiento deseado siempre medido sobre los resultados que se van presentando; estabiliza el trabajo del equipo para que la visión sea compartida, los objetivos y metas del equipo sean de todos, el sistema de valores y cultura sea homogéneo, el compromiso total y permita el desarrollo de creatividad e innovación para que el liderazgo del equipo sea continuo en el tiempo.

Características del Mentor o Coach según el modelo de Gilberto Salazar Triviño y Mauricio Molano Camacho

Los autores Salazar y Molano (2000), plantean que existen cuatro áreas de Competencias que debe tener todo Mentor o Coach del área de ventas para poder llegar a ser talentoso. Estas características los autores las definen como conocimientos, habilidades, actitudes o aspectos de personalidad y comportamiento ético y las explican de la siguiente manera:

- **Los Conocimientos** tienen que ver con el saber. Son los datos que una persona adquiere a partir de su desarrollo académico y del estudio particular que haya realizado, así como de la profundización en temas de interés general de cada uno. Un programa de Mentoría o Coaching para vendedores requiere el desarrollo de conocimientos por parte del Mentor o Coach sobre aspectos básicos de la empresa, su filosofía, incluida la visión, la misión, la cultura organizacional, los valores, las políticas y procedimientos de la organización a la cual pertenecen. Son tan rápidos los cambios y la innovación, que quien no está en aprendizaje continuo, en corto plazo puede estar fuera del juego.

- ***Las Habilidades o destrezas*** tienen que ver con el poder hacer. Es lo que un vendedor puede hacer y que ha desarrollado a lo largo de su experiencia de trabajo, ejemplo, habilidades para preguntar, escuchar, presentar productos comercialmente, solucionar problemas de negociación y cierre; en términos generales lo que se denomina técnica para vender. En el fondo se requieren habilidades para el contacto y la comunicación y para el desarrollo de la creatividad. Desarrollar habilidades toma un tiempo medio si se dispone del deseo, un entrenador y a su vez de un buen programa de entrenamiento. Si se quieren desarrollar habilidades de comunicación, con un buen programa de técnicas de preguntas, técnicas para escuchar, técnicas para el feed-back (retroalimentación), con un sistema de prácticas en role-play y un seguimiento de su aplicación diaria puede decirse que en un mediano plazo, las personas pueden adquirir el hábito de este tipo de comunicación.
- ***Las Actitudes o aspectos de la personalidad*** tienen que ver con el querer hacer, el deseo de hacer las cosas, la voluntad de la acción, y comprende aspectos mas profundos como el carácter, la personalidad, el comportamiento cultural y los valores. Reorientar estos aspectos puede tomar largo tiempo, e incluso, requiere asistencia profesional especializada. Normalmente es muy difícil encontrar a una persona con el conocimiento, las habilidades, los aspectos de personalidad y el comportamiento ético que un gerente de ventas quiere al costo que esta dispuesto a pagar, y es necesario decidir cuales aspectos de Competencia deben cumplirse obligatoriamente y cuales son deseables que tenga el proceso.
- ***Lo Ético***, los valores que posee para desempeñarse de manera ética. Cabe destacar que el comportamiento ético es algo que no se entrena, puesto que con respecto a los valores se es o no se es. Por tanto la función del Mentor o Coach de ventas es la de establecer los valores de manera precisa y clara, compartir con sus vendedores, liderarlos mediante el ejemplo y velar por su cumplimiento. La columna vertebral de un triunfador es la ética, es el fundamento de las conductas del ser excelente, comulga con los principios de honestidad y justicia, es

construida para lograr acciones que den como resultado el obrar ceñido a la verdad, la honradez, la equidad y, sobre todo, inspira una arquitectura humana diseñada sobre los valores del ser humano.

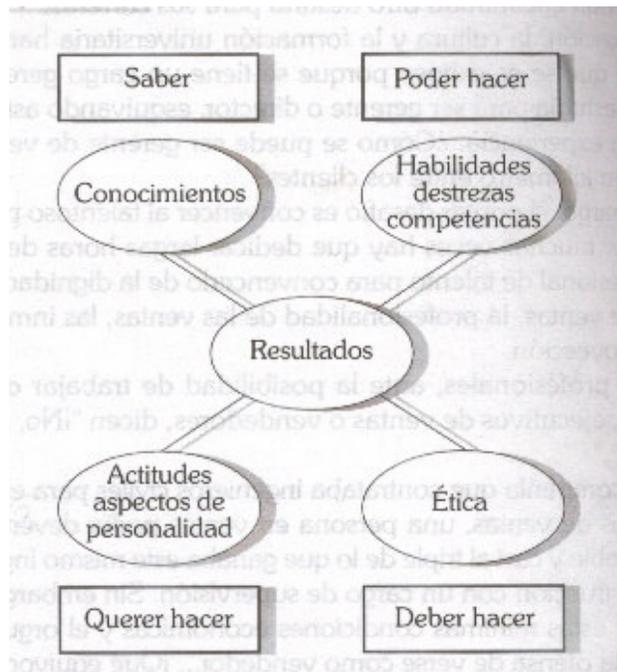


Figura 4. Modelo de Gilberto Salazar Triviño y Mauricio Molano Camacho, 2000

La ética, los valores y las actitudes son el conjunto mínimo de restricciones que se imponen para encontrar un vendedor superior; amar su actividad, amar su trabajo, amar la empresa, amarse a si mismo, porque la construcción de estas actitudes y valores son fruto de múltiples experiencias y direcciones que ha acumulado en la vida. Es algo que aunque es posible, tomaría mucho tiempo en cambiar.

No solo los gerentes de ventas, sino los gerentes de las diferentes áreas funcionales de diversas empresas, al igual que los Mentores o Coachs, quieren gente ganadora, superiores en su equipo de trabajo, pero deben entender que es lo que se encuentra detrás de la persona de éxito en las funciones que ejecuta, y que los resultados de una persona dependen de sus conocimientos, habilidades, actitudes o aspectos de personalidad, además de su ética personal

y profesional y de comprender cuales son las prioridades en la escogencia. Es por ello que el desarrollar estas Competencias en esta gente a través de formación en Mentoría o Coaching es muy importante.

Si bien es cierto que Salazar y Molano (2000), plantean las características anteriormente desarrolladas como propias de del Mentor o Coach de ventas, que lo definen como exitoso, estas también pueden estar presentes en cualquier Mentor Coach de otras áreas de la organización diferentes al ámbito de las ventas, como por ejemplo al área de Recursos Humanos, el área de Finanzas, el área de Mercadeo, entre otras, es decir, si bien la Mentoría o Coaching es efectivo en el área de ventas también pueden obtenerse similares resultados en otras áreas. Es precisamente esta idea la que se pretende investigar en este trabajo.

Por otro lado si intentamos relacionar estas áreas desarrolladas por Salazar y Molano (2000) en su modelo, con los elementos de las Competencias desarrollados por García Saiz (2003), podemos ver que los Conocimientos tienen que ver con el Saber y el Saber hacer, las Habilidades están relacionadas con el Poder Hacer, las Actitudes se relacionan con el Querer Hacer y el Aspecto Ético esta relacionado con cada uno de los componentes anteriores.

Todos estos basamentos teóricos serán explicados en el capítulo que se desarrollara a continuación, en el cual se explica toda la metodología utilizada para la elaboración de esta investigación.

IV. MARCO METODOLÓGICO

Tipo y Diseño de Investigación

Dado el objetivo fundamental de esta investigación, el cual pretende identificar el Perfil de Competencias Real del Mentor o Coach y contrastarlo con el Perfil de Competencias Ideal del Mentor o Coach según las características planteadas por el modelo de Salazar y Molano, este estudio es según Carlos Sabino de *Tipo Descriptivo*, ya que busca conocer grupos homogéneos de fenómenos, utilizando criterios sistemáticos que permitan poner de manifiesto su estructura o comportamiento, es decir, lo que se pretende es, “seleccionar una serie de cuestiones y medir cada una de ellas independientemente, para así, describir lo que se investiga”. (Sabino, 1987, p.60). Ello significa que este estudio pretende describir las Competencias que tiene un Mentor o Coach y con ello establecer un Perfil de Competencias real del Mentor o Coach para contrastarlo con un Perfil de Competencias ideal del Mentor o Coach, según las características planteadas por el modelo de Salazar y Molano y así posteriormente analizar los resultados.

Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis (Danker, 1986). Miden o evalúan diversos aspectos, dimensiones o competencias del fenómeno a investigar.

Desde el punto de vista científico, describir es medir. Es decir, en un estudio descriptivo se seleccionan una serie de cuestiones (variables) y se miden cada una de ellas independientemente para así describir lo que se investiga. (Sampieri, 1991)

Por otro lado el diseño escogido para esta investigación es *No Experimental de tipo Transeccional Descriptivo*. Un estudio *No Experimental* es aquel que “se realiza sin manipular deliberadamente variables, observar fenómenos tal y como se dan en su contexto

natural, para después analizarlos.” (Sampieri, 1991, p. 189). En este caso, se utilizó un diseño de esta clase, ya que no se construyó ninguna situación, ni hubo manipulación de la misma, para estudiar efectos, sino que se observó una situación ya existente.

Por otro lado, el tipo de diseño *No Experimental Transaccional Descriptivo* consiste en “medir en un grupo de personas u objetos una o más variables y proporcionar su descripción.” (Sampieri, 1991, p.193). La idea es describir los conceptos o unidades de análisis, y medirlos, en un punto en el tiempo. No se pretendió estudiar la evolución en el tiempo, sino en un momento determinado, es como una radiografía de la situación.pues no habrá manipulación intencional de las variables a estudiar, es decir, en este estudio se determinará un Perfil de Competencias real del Mentor o Coach para contrastarlo con un Perfil de Competencias ideal del Mentor o Coach en un momento determinado y una vez obtenido los valores o frecuencias, se procederá a describir los resultados.

Unidad de análisis

La Unidad de Análisis se define como “las personas, organizaciones, etc. quienes van a ser medidas.” (Sampieri, 1991, p.209), es decir, es aquello que se va a analizar. Para definir la unidad de análisis es importante establecer quienes van a ser medidos; en este caso la unidad de análisis de la investigación está conformada por cada uno de los individuos que han sido certificados en Mentoría o Coaching por una empresa de Consultoría y Capacitación ubicada en el área metropolitana.

Población

La Población “es el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones.” (Sampieri, 1991, p.210). En este estudio la población estuvo conformada por un total de 36 personas que han sido certificadas en Mentoría o Coaching por una empresa de Consultoría y Capacitación ubicada en el área metropolitana. Para llegar a esta población se tuvo la colaboración de la Empresa de Consultoría, quienes nos facilitaron el total de las personas que habían sido certificadas en Mentoría o Coaching por ellos. Así mismo

esta empresa nos facilitó el nombre y la dirección de correo electrónico de cada uno de estas personas para poder acceder a ellas.

Muestra

Para llevar a cabo esta investigación se escogió una *Muestra Probabilística*, ya que todos los miembros de la población tuvieron la misma probabilidad de ser escogidos. El tipo de muestreo a aplicar será el *Muestreo al Azar Simple*, el cual según Arias (1997) es considerado como un procedimiento en el cual todos los elementos tienen la misma probabilidad de ser seleccionados, es decir, se listaron todos los elementos de la población, y posteriormente se le fue asignado un número a cada uno de ellos, para luego y a través de un sorteo seleccionar los integrantes de la muestra a los cuales tuvimos acceso a través de la empresa de Consultoría que certificó a estas personas como Mentores o Coachs.

Para obtener el tamaño de la muestra se aplicó la siguiente fórmula (Cea, 1998, p. 170):

$$n = \frac{Z^2 * \bar{p} * \bar{q} * N}{E^2 * (N - 1) + Z^2 * \bar{p} * \bar{q}}$$

De la anterior fórmula, la muestra seleccionada resultó de 33 Mentores o Coachs quienes fueron contactados vía correo electrónico y aceptaron formar parte de del estudio.

Cabe destacar que el tamaño de muestra resultante de la aplicación de la anterior fórmula, puede resultar un tanto grande con respecto al tamaño de la población, esto se explica, ya que el tamaño de la población utilizada para este estudio es relativamente pequeño, por lo que la muestra debió ser representativa de los datos.

Para calcular el tamaño de la muestra se tomó la mayor variabilidad de los datos, lo cual está representado por los valores de \bar{p} y \bar{q} respectivamente, teniendo estos un valor de 0.5 y 0.5; así mismo se tomó un nivel de confianza del 95% y un error del 5%, con lo cual se accedió a la tabla de la curva normal para obtener un valor de $Z = 1.96$. Posteriormente se procedió a aplicar estos valores a la fórmula anteriormente expuesta, obteniendo un tamaño de muestra igual a 33 sujetos.

Todo esto se demuestra a continuación:

$$n = \frac{(1.96)^2 * 0.5 * 0.5 * 36}{(0.05)^2 * (36 - 1) + (1.96)^2 * 0.5 * 0.5} = 32.99 \cong 33$$

Definición Conceptual y Operacional de Variables

Para la presente investigación se utilizaron una serie de variables demográficas, las cuales nos permitieron ampliar nuestro análisis de los resultados; estas variables se definen conceptual y operacionalmente en la siguiente tabla:

VARIABLE	DEFINICION OPERACIONAL	DIMENSIÓN	INDICADORES	ITEMS
SOCIODEMOGRAFICAS Se refiere a la información requerida de cada persona en relación a su edad, sexo, área a la cual esta adscrito en la empresa, tiempo de certificación en Mentoría o Coaching, cargo que ocupa actualmente y antigüedad en la empresa.	Conjunto de rasgos Sociodemográficos de cada uno de los sujetos de la muestra para su posterior clasificación	EDAD Tiempo transcurrido del individuo desde su nacimiento	25-33	A
			34-41	
			42-49	
		SEXO Diferencia física y constitutiva del hombre y de la mujer	F	B
			M	
		ÁREA A LA CUAL ESTA ADSCRITO EN LA EMPRESA Unidad organizativa en donde se ubica el cargo que ocupa el individuo	Ventas	C
			Atención al cliente	
			Tecnología y Desarrollo	
			RRHH	
			Contabilidad	
			Mercadeo	
			Consultoría	
			Servicios Generales	
			Administración y Finanzas	
			Relaciones Institucionales	
			Compensación y beneficios	
			Comercial	
		TIEMPO DE CERTIFICACIÓN EN MENTORIA O COACHING Cantidad de meses que el individuo tiene certificado en Mentoría o Coaching	6-11 Meses	D
			12-17 Meses	
			18-23 Meses	
			24-29 Meses	
			30-36 Meses	
		CARGO QUE OCUPA EN LA EMPRESA Nombre del cargo en el cual el individuo desempeña sus funciones dentro de la organización a la cual pertenece	Gerente	E
			Director	
	Supervisor			
	Coordinador			
	Contralor			
	Jefe			
	Especialista			
	Ejecutivo de Ventas			
	Asesor			
ANTIGÜEDAD DENTRO DE LA EMPRESA Cantidad de años que el individuo tiene prestando sus servicios en la organización a la cual pertenece	1-5 Años	F		
	6-10 años			
	11-15 Años			

Así mismo la variable esencial considerada para este estudio fue *Perfil de Competencias*, conformada por dos dimensiones, cada una de las cuales a su vez se dividen en dos subdimensiones; estas subdimensiones están integradas por una serie de indicadores, los cuales fueron medidos a través de cada uno de los ítems correspondientes que conformaron el instrumento de recolección de los datos. Todo ello se define y se operacionaliza en la siguiente tabla:

VARIABLE	DEF. OPERACIONAL	DIMENSIONES	SUBDIMENSIONES	INDICADORES	DEFINICIÓN CONCEPTUAL DE LOS INDICADORES	ITEMS
<p>PERFIL DE COMPETENCIAS</p> <p>Lista de conocimientos prácticos y/o aplicados, indispensables para desempeñar efectivamente los roles y responsabilidades dentro de los puestos de la organización</p>	<p>Conjunto de competencias extraídas de una teoría, que conforman un perfil de competencias ideal del Mentor o Coach para contrastarlo con el perfil de Competencias real del mismo</p>	<p>Competencias Duras</p> <p>Son aquellas generalmente visibles y relativamente superficiales a las personas por lo que son más fáciles de desarrollar</p>	<p>Conocimientos</p> <p>Es la información que una persona adquiere a partir de su desarrollo académico y del estudio particular que haya realizado y a lo largo de su experiencia laboral</p>	Conocimiento de la Misión	Poseer información y comprender el por que y el para que de la organización	1
				Conocimiento de la Visión	Conocer y comprender como la organización se proyecta en el futuro	2
				Conocimiento de Cultura de la empresa	Tener amplia información y comprensión sobre el sistema de creencias, expectativas, valores y de las formas particulares de interacción y relación de la organización.	3
				Conocimientos de las estrategias organizacionales	Información y entendimiento acerca de los lineamientos o mecanismos de acción que utiliza la organización para llevar a cabo sus objetivos	4
				Conocimiento acerca de la descripción del cargo que ocupa	Poseer información y comprender las tareas y funciones que conforman el cargo que ocupa, la periodicidad de su ejecución, los métodos aplicados para la ejecución de las tareas, y los objetivos del cargo que lo diferencia de los demás	5
				Conocimiento de las empresas de la competencia	Investigar aspectos relacionados a las empresas que prestan servicios similares en las que el Mentor o Coach trabaja	6
				Conocimiento del entorno económico	Tener información sobre los fundamentos básicos de la actualidad económica en la que está inmersa la organización, como puede afectarla y sobre las posibles estrategias	7
			<p>Habilidades</p> <p>Es lo que una persona puede hacer y que ha desarrollado a lo largo de su experiencia en el trabajo</p>	Escucha efectiva y Empatía	Capacidad que tiene el Mentor o Coach para comprender lo que los demás le transmiten, para así poder colocarse en el lugar del otro y comprenderlo	8
				Pensamiento creativo	Capacidad que tiene el Mentor o Coach para dar ideas innovadoras y contribuir así a la solución de los problemas que se presenten en la organización	9
				Comunicación interpersonal	Capacidad que tiene el Mentor o Coach de mantener una comunicación clara, directa y centrada en objetivos específicos	10
				Manejo de conflictos	Capacidad para manejar situaciones que se salen de la normalidad, tratando de solucionarlas o dando las herramientas adecuadas a los involucrados para que se resuelva el problema	11
				Pensamiento Lógico	Capacidad que tiene el Mentor o Coach de reflexionar acerca de las causas y consecuencias de sus acciones	12
				Análisis de situaciones	Capacidad para obtener información y descomponer una situación dada en sus elementos con la finalidad de comprenderla	13

<p>PERFIL DE COMPETENCIAS</p> <p>Lista de conocimientos prácticos y/o aplicados, indispensables para desempeñar efectivamente los roles y responsabilidades dentro de los puestos de la organización</p>	<p>Conjunto de competencias extraídas de una teoría , que conforman un perfil de competencias ideal del Mentor o Coach para contrastarlo con el perfil de Competencias real del mismo</p>	<p>Competencias Blandas</p> <p>Son aspectos más ocultos, profundos y centrales de las personas. Son aspectos mas difíciles de evaluar y de desarrollar, pero son mas efectivos de selección</p>	<p>Actitudes o aspectos de personalidad</p> <p>Tienen que ver con el querer hacer, el deseo de hacer las cosas, la voluntad de la acción, y comprende aspectos más profundos como el carácter, la personalidad, el comportamiento cultural y los valores</p>	Toma de decisiones	Capacidad para escoger la alternativa mas adecuada a la situación entre varias opciones	14
				Motivación	Capacidad que tiene el Mentor o Coach para orientar a cada uno de sus Mentoreados o Coachees a entender y responsabilizarse por su satisfacción personal y a construir su camino de desarrollo personal	15
				Liderazgo	Capacidad para influir en las acciones de los demás, en pro de la consecución de los objetivos	16
				Trabajo en equipo	Capacidad para llevar a cabo actividades con equipos de trabajo para lograr resultados efectivos	17
				Disciplina	Capacidad para regirse dentro de los límites que permiten las normas y políticas de la organización	18
				Compromiso	Capacidad para responsabilizarse por cada una de las acciones que el Mentor o Coach ejecuta	19
				Orientación al logro de resultados	Capacidad para realizar sus funciones siempre orientadas a conseguir resultados favorables que se encuentren por encima de los estándares establecidos	20
				Autoconfianza	Seguridad y firmeza que manifiesta el Mentor o Coach en cada una de sus acciones y pensamientos	21
				Orientación al cliente interno	Disposición a ayudar o servir a los demás y satisfacer sus necesidades	22
				Iniciativa	Capacidad para hacer las cosas por si solo sin esperar las sugerencias o propuestas de sus superiores	23
		<p>Comportamiento ético</p> <p>Son los valores que posee el individuo para desempeñarse de manera ética.</p>	Alineación de los Valores y objetivos personales con los valores y objetivos de la organización	Generar acciones que evidencien la alineación de los valores y objetivos personales con los valores y objetivos de la empresa, a fin de contribuir al logro de la misión de la organización	24	
			Franqueza	Sinceridad para transmitir las cosas	25	
			Respeto por las demás personas	Capacidad para considerar y estimar las acciones, comentarios o conductas de las demás personas sin desvalorizarlas	26	
			Honestidad personal y Profesional	Comportamiento ético basado en los valores de dignidad, respeto, pudor, moralidad y honradez	27	

Instrumento de Recolección de Datos

"Un instrumento de medición adecuado es aquel que registra datos observables que representan verdaderamente los conceptos o variables que el investigador tiene en mente." (Sampieri, 1999, p. 235). En este estudio se tomo como variable *Perfil de Competencias*, la cual se operacionalizó con sus respectivas dimensiones y subdimensiones e indicadores, y según esta operacionalización se construyeron situaciones que permitieron medir cada uno de los indicadores. Estas situaciones fueron construidas a fin de extraer las Competencias presentes en una muestra de personas que han recibido formación en Mentoría o Coaching por una empresa de Consultoría y Capacitación del área metropolitana.

Para la recolección de la información requerida en este estudio, se utilizó un cuestionario, el cual según Sampieri (1998) consiste en un conjunto de preguntas respecto a una o más variables a medir. El cuestionario estuvo conformado en primer lugar por una serie de preguntas de identificación de cada uno de los miembros de la muestra, las cuales se consideraron como variables sociodemográficas, como por ejemplo: edad, sexo, área a la cual esta adscrito en la empresa, tiempo de haber sido certificados en Mentoría o Coaching, entre otras, dichas preguntas se identificaron para efectos del cuestionario con las letras A, B, C, respectivamente para ser diferenciadas de los ítems de la variable en estudio.

Seguidamente se realizó un total de 27 preguntas cerradas, cada una de las cuales estaba conformada por una escala tipo Likert para responder y a partir de estas se pudieron extraer las Competencias que el Mentor o Coach consideraba que tenía. Las situaciones planteadas estuvieron basadas en las características descritas por el modelo de Salazar y Molano, a través de las cuales se elaboró el Perfil de Competencias ideal del Mentor o Coach y de allí se midió si estas Competencias estaban en realidad presentes en cada uno de los Mentores o Coachs para determinar así el Perfil de Competencias real del Mentor o Coach. El cuestionario fue autoadministrado y enviado por correo electrónico, y el mismo tuvo carácter anónimo para resguardar la información proporcionada por los participantes.

Cada pregunta del cuestionario corresponde a determinado indicador, lo cual se puede observar en el Anexo C, denominado Valoración del cuestionario.

Cabe destacar que en el proceso de investigación se encontraron una serie de cuestionarios previamente establecidos para medir Competencias, como por ejemplo cuestionarios desarrollados por Hay Group, cuestionarios de investigaciones anteriores que se han realizado en la Universidad Católica Andrés Bello y que han servido para medir Competencias en diversas áreas, entre otros, los cuales sirvieron de base para crear el instrumento de recolección de la información necesaria para esta investigación.

Validación del Instrumento de recolección de los datos

Se realizó la Validación de Expertos para lo cual se contó con la colaboración de especialistas en el área de Metodología, en el área de Competencias y en el área de Mentoría o Coaching. De esta manera el instrumento fue revisado y orientado por la Licenciada Solange Pacheco quien es Coach certificado, el Licenciado Wolfgang Hoffman, Licenciado en Estudios Internacionales Coach certificado y especialista en Mentoría o Coaching; adicionalmente se contó con la orientación metodológica del Licenciado Gustavo García, egresado de la Escuela de Ciencias Sociales en la especialidad de Relaciones Industriales, de la Licenciada Maria Teresa Lugo, quien es Licenciada en Educación, especialista en el área metodológica y en el área de Competencias, de la Licenciada Carmen Quintero, especialista en Competencias y de la tutora de esta investigación, la Licenciada Hilda Ruiz, Psicólogo egresada de la Universidad Católica Andrés Bello y especialista en el área de Reclutamiento y Selección de personal.

Estas personas fueron las encargadas de analizar el instrumento creado para la recolección de la data, realizando de esta forma la validez del contenido del mismo. Se presenta a continuación las correcciones que dichos expertos consideraron para el instrumento a aplica, en primer lugar, todas las situaciones deberían estar redactadas en primera persona y algunas no lo estaban, adicionalmente indicaron incluir en la primera parte del instrumento dos preguntas sociodemográficas que nos serían de gran importancia al momento de analizar los resultados, estas eran: Cargo que ocupa actualmente la persona, y la Antigüedad dentro de la organización; por otro lado, habían algunas situaciones que en una sola pregunta se median dos aspectos diferentes; también consideraron algunos detalles en la escala planteada inicialmente para cada situación, la cual no presentaba la mejor gama de opciones para dar respuesta a las situaciones expuestas; se sugería que se

realizara una pregunta única para cada indicador, ya que de no ser así, el cuestionario se haría muy extenso y el tiempo de las personas de la muestra era muy corto.

Posteriormente se practicaron las correcciones sugeridas por estos observadores, lo que llevó a realizar algunas modificaciones en el instrumento antes de su aplicación, esto se puede apreciar el Anexo A, que muestra el cuestionario planteado inicialmente para la realización de este estudio, y posteriormente se muestra el cuestionario final en el Anexo B, en el cual se puede apreciar claramente las modificaciones realizadas.

Adicionalmente, se realizó una prueba piloto, aplicada al 10% de la población de este estudio, es decir, de las 36 personas que han recibido formación en Mentoría o Coaching por la empresa Consultora utilizada para este estudio, se escogió al 10% de forma aleatoria, dando un total aproximado de 4 sujetos para aplicarle la prueba piloto. Con la aplicación de esta prueba piloto fue posible percatarse de algunos errores de redacción simples en algunas de las situaciones planteadas y se comprobó que el instrumento estaba redactado de forma sencilla y de manera tal que se comprendían claramente cada uno de los ítems que lo conformaban. Cabe destacar que los sujetos de la población que realizaron la prueba piloto, no conformaron posteriormente la muestra para este estudio.

Procesamiento de los datos

Para llevar a cabo el procesamiento y análisis de la información, una vez aplicado el instrumento a los 33 sujetos de la muestra se procedió a la recolección de los datos, para luego realizar la codificación de cada uno de los ítems de los cuestionarios de acuerdo a la valoración que se le dio en capítulos anteriores y posteriormente se vació la información en una Matriz de Datos, la cual estaba estructurada de la siguiente manera: en la primera columna del lado izquierdo se colocan todos y cada uno de los sujetos que formaron parte de la muestra de estudio previamente enumerados, a la vez, se agregaron una serie de columnas hacia la derecha, las cuales se definieron previamente de acuerdo a las variables a medir, es decir, se colocó, en cada una de ellas; primero, las variables sociodemográficas en el mismo orden en el que se colocaron en el instrumento de recolección de la información (Ver Anexo D), y en las sucesivas columnas siguiendo el mismo orden, se colocaron todos y cada uno de los ítems a medir, clasificados en sus respectivas dimensiones. (Ver Anexo E)

Una vez vaciada la información de cada sujeto en la Matriz de datos, el procesamiento de los mismos se efectuó a través de la estadística descriptiva, con la utilización "... de métodos que implican recopilación, presentación y caracterización de un conjunto de datos con el objeto de describir en forma apropiada las diversas características de dicho conjunto" (Berenson y Levine, 1992, Pág. 2); a través de una distribución de frecuencias entendidas como un conjunto de puntuaciones ordenadas en sus respectivas categorías y medidas de tendencia central que son los puntos en una distribución que permite ubicarlos en una escala de medición (Hernández Sampieri, 1992, Pág. 343), es decir, se analizaron los resultados obtenidos en cuanto a que los Mentores o Coachs posean o no posean las Competencias establecidas, adicionalmente se hizo una comparación entre ese Perfil de Competencias real que se obtuvo con los resultados del instrumento de recolección de los datos, y ese Perfil de Competencias ideal establecido según el modelo de Salazar y Molano.

Para ello, se procedió a trasladar la base de datos de Microsoft Excel 2000 al programa estadístico SPSS, el cual nos facilitó los cálculos de las frecuencias, los porcentajes, la desviación estándar y la media; adicionalmente se realizaron los gráficos de todos y cada uno de los resultados que se obtuvieron mediante dicho programa.

Se utilizó como medida de tendencia central la media o promedio, con la finalidad de conocer las puntuaciones promedio de la muestra en las diferentes categorías de análisis; además se utilizaron medidas de dispersión como la desviación estándar para conocer cuanto se desvían en promedio los datos de la puntuación media.

V. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

En la presente sección se darán a conocer los resultados que se obtuvieron en el desarrollo de esta investigación, con la finalidad de cumplir con el objetivo inicialmente propuesto en esta investigación, el cual pretende *Identificar el Perfil de Competencias Real del Mentor o Coach y contrastarlo con el Perfil de Competencias Ideal de éste, según las características planteadas por el modelo de Salazar y Molano.*

En primer lugar se realizó un análisis por cada uno de los indicadores establecidos previamente en la operacionalización de la variable esencial de este estudio, *Perfil de Competencias*; seguidamente se procedió a elaborar un análisis por cada una de las competencias propuestas según el modelo, seleccionado para esta investigación, de los autores Salazar y Molano (Conocimientos, Habilidades, Actitudes o Aspectos de personalidad y Comportamiento Ético). Posteriormente fue realizado un análisis general del Perfil de Competencias real presente en los Mentores o Coachs que conformaron la muestra de estudio para ser contrastado con el Perfil de Competencias ideal del Mentor o Coach; por último se analizaron los resultados obtenidos en los apartados anteriores (por indicador y por Competencia) unido a las variables sociodemográficas consideradas en esta investigación (edad, sexo, área a la cual esta adscrito el Mentor o Coach en la empresa, tiempo de certificación en Coaching, cargo ocupado y antigüedad en la empresa).

1.- Análisis por Indicador

Conocimientos

- *Conocimiento de la Misión*

Tabla 1

ESCALA DE RESPUESTA	VALORES DE RESPUESTA	fi	%
Definitivamente Si	4	25	75,76
Probablemente Si	3	8	24,24
Probablemente No	2	0	0
Definitivamente No	1	0	0
TOTAL →		33	100
Media de los Valores de respuesta	4		
Desviación Estándar de los Valores de respuesta	0		

En el indicador *Conocimiento de la Misión* se obtuvo como media de respuesta 4, lo cual representa el valor máximo de la escala considerada para la investigación, significando esto que 75,76% de la muestra escogida conoce con precisión la Misión de la empresa donde presta servicio, mientras que el 24,24% restante de la muestra se encuentra en el valor 3, lo cual significa que estas personas tienen una aproximación de conocimiento de la Misión de la empresa más no en su totalidad. Esto se representa gráficamente a continuación:

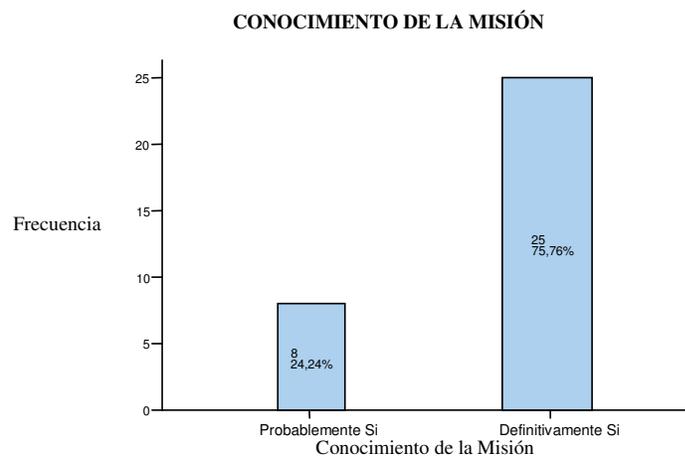


Gráfico 1

- *Conocimiento de la Visión*

Tabla 2

ESCALA DE RESPUESTA	VALORES DE RESPUESTA	fi	%
Definitivamente Si	4	25	75,76
Probablemente Si	3	8	24,24
Probablemente No	2	0	0
Definitivamente No	1	0	0
TOTAL →		33	100
Media de los Valores de respuesta	4		
Desviación Estándar de los Valores de respuesta	0		

En el indicador *Conocimiento de la Visión* se obtuvo como media de respuesta 4, lo cual representa el valor máximo de la escala considerada para la investigación, significando esto que 75,76% de la muestra escogida conoce con precisión la Visión de la empresa donde presta servicio, mientras que el 24,24% restante de la muestra se encuentra en el valor 3, lo cual significa que estas personas tienen una aproximación de conocimiento de la Visión de la empresa más no en su totalidad. Esto se representa gráficamente a continuación:

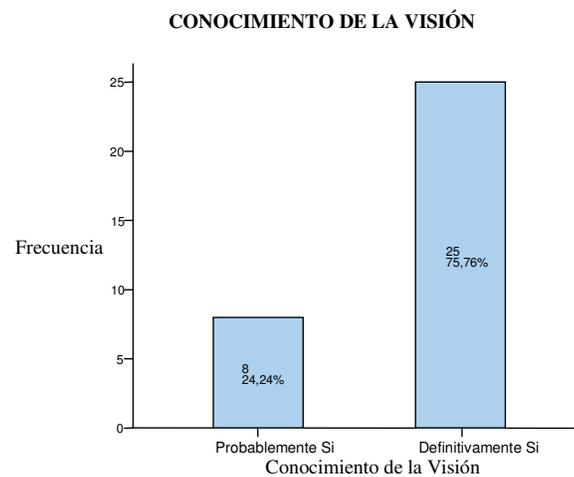


Gráfico 2

- *Conocimiento de la Cultura de Organizacional*

Tabla 3

ESCALA DE RESPUESTA	VALORES DE RESPUESTA	fi	%
Definitivamente Si	4	23	69,7
Probablemente Si	3	10	30,3
Probablemente No	2	0	0
Definitivamente No	1	0	0
TOTAL →		33	100
Media de los Valores de respuesta	4		
Desviación Estándar de los Valores de respuesta	0		

En el indicador *Conocimiento de la Cultura Organizacional* se obtuvo como media de respuesta 4, lo cual representa el valor máximo de la escala considerada para la investigación, significando esto que 69,7% de la muestra escogida conoce con precisión la Cultura Organizacional de la empresa donde presta servicio, mientras que el 30,3% restante de la muestra se encuentra en el valor 3, lo cual significa que estas personas tienen una aproximación de conocimiento de la Cultura Organizacional más no en su totalidad. Esto se representa gráficamente a continuación:

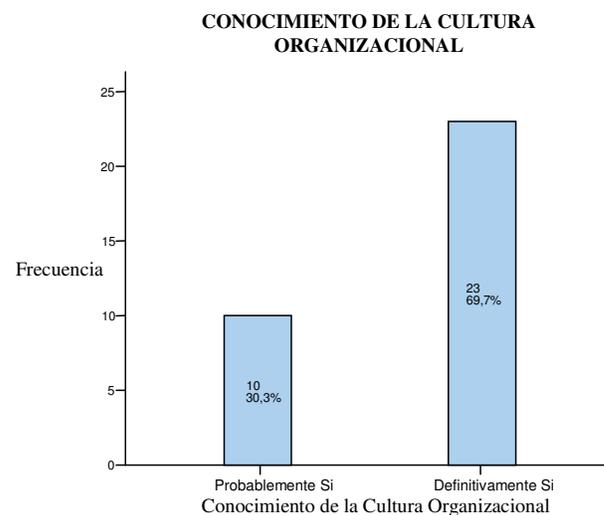


Gráfico 3

- *Conocimiento de las Estrategias Organizacionales*

Tabla 4

ESCALA DE RESPUESTA	VALORES DE RESPUESTA	fi	%
Definitivamente Si	4	24	72,7
Probablemente Si	3	9	27,3
Probablemente No	2	0	0
Definitivamente No	1	0	0
TOTAL →		33	100
Media de los Valores de respuesta	4		
Desviación Estándar de los Valores de respuesta	0		

En el indicador *Conocimiento de las Estrategias Organizacionales* se obtuvo como media de respuesta 4, lo cual representa el valor máximo de la escala considerada para la investigación, significando esto que 72,7% de la muestra escogida conoce con precisión las Estrategias Organizacionales de la empresa donde presta servicio, mientras que el 27,3% restante de la muestra se encuentra en el valor 3, lo cual significa que estas personas tienen una aproximación de conocimiento de las Estrategias Organizacionales de la empresa más no en su totalidad. Esto se representa gráficamente a continuación:

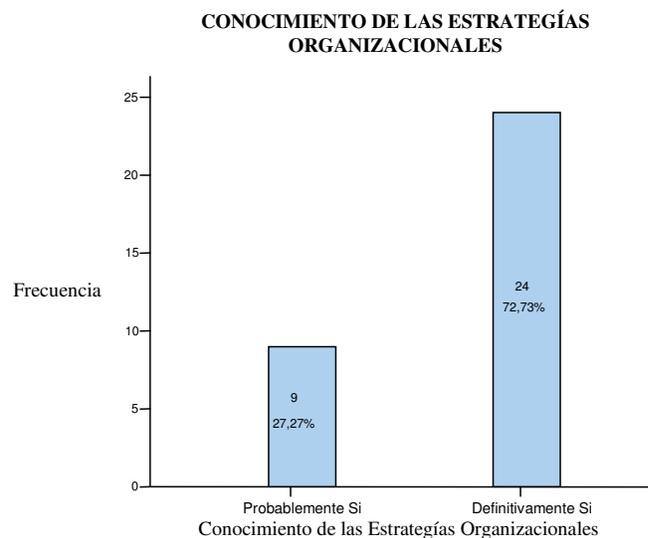


Gráfico 4

- *Conocimiento de la Descripción del cargo que ocupa*

Tabla 5

ESCALA DE RESPUESTA	VALORES DE RESPUESTA	fi	%
Definitivamente Si	4	31	93,9
Probablemente Si	3	2	6,1
Probablemente No	2	0	0
Definitivamente No	1	0	0
TOTAL →		33	100
Media de los Valores de respuesta	4		
Desviación Estándar de los Valores de respuesta	0		

En el indicador *Conocimiento de la Descripción del cargo que ocupa* se obtuvo como media de respuesta 4, lo cual representa el valor máximo de la escala considerada para la investigación, significando esto que 93,9% de la muestra escogida conoce con precisión la Descripción del cargo que ocupa en la empresa donde presta servicio, mientras que el 6,1% restante de la muestra se encuentra en el valor 3, lo cual significa que estas personas tienen una aproximación de conocimiento de la Descripción del cargo que ocupa en la empresa más no en su totalidad. Esto se representa gráficamente a continuación:

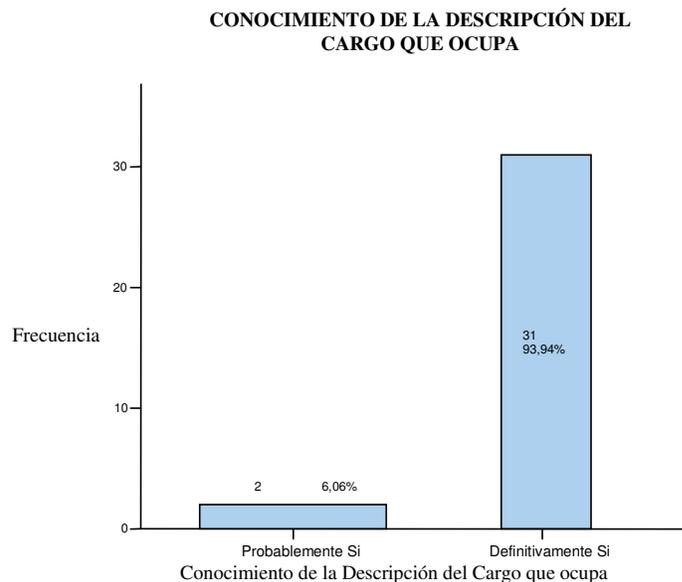


Gráfico 5

- *Conocimiento de las Empresas de la Competencia*

Tabla 6

ESCALA DE RESPUESTA	VALORES DE RESPUESTA	fi	%
Definitivamente Si	4	22	66,7
Probablemente Si	3	10	30,3
Probablemente No	2	1	3,0
Definitivamente No	1	0	0
TOTAL →		33	100
Media de los Valores de respuesta	4		
Desviación Estándar de los Valores de respuesta	1		

En el indicador *Conocimiento de las Empresas de la Competencia* se obtuvo como media de respuesta 4, lo cual representa el valor máximo de la escala considerada para la investigación, obteniendo con esto una desviación estándar de 1 lo que significa que en promedio los datos se alejan de la puntuación media en 1 pto. Ello significa que 66,7% de la muestra escogida conoce con precisión las Empresas de la competencia; el 30,3% de la muestra se encuentra en el valor 3, lo cual significa que estas personas tienen una aproximación de conocimiento de las Empresas de la competencia más no en su totalidad, mientras que el 3% restante de la muestra no posee conocimientos suficientes de las Empresas que forman parte de la competencia. Esto se representa gráficamente a continuación:

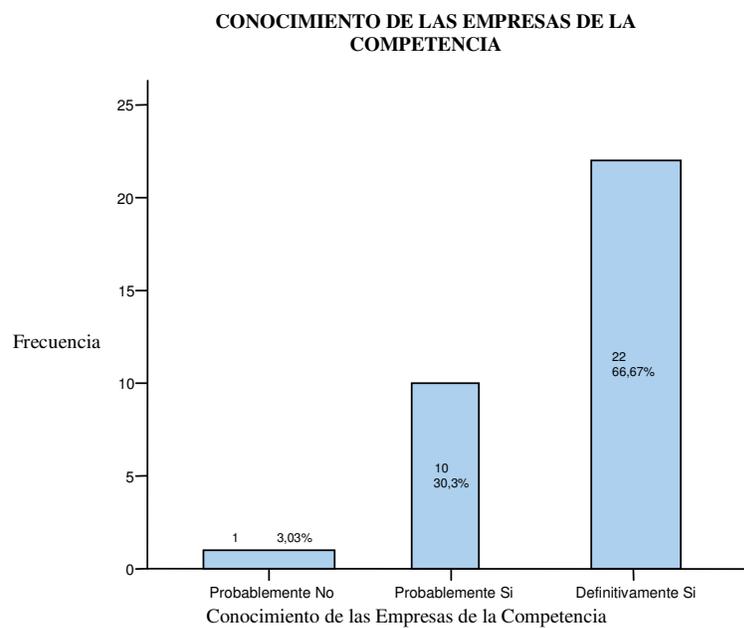


Gráfico 6

- *Conocimiento del Entorno Económico*

Tabla 7

ESCALA DE RESPUESTA	VALORES DE RESPUESTA	fi	%
Definitivamente Si	4	22	66,7
Probablemente Si	3	11	33,3
Probablemente No	2	0	0
Definitivamente No	1	0	0
Total →		33	100
Media de los Valores de respuesta	4		
Desviación Estándar de los Valores de respuesta	0		

En el indicador *Conocimiento del Entorno Económico* se obtuvo como media de respuesta 4, lo cual representa el valor máximo de la escala considerada para la investigación, significando esto que 66,7% de la muestra escogida conoce con precisión el Entorno Económico de la empresa donde presta servicio, mientras que el 33,3% restante de la muestra se encuentra en el valor 3, lo cual significa que estas personas tienen una aproximación de conocimiento de el Entorno Económico más no en su totalidad. Esto se representa gráficamente a continuación:

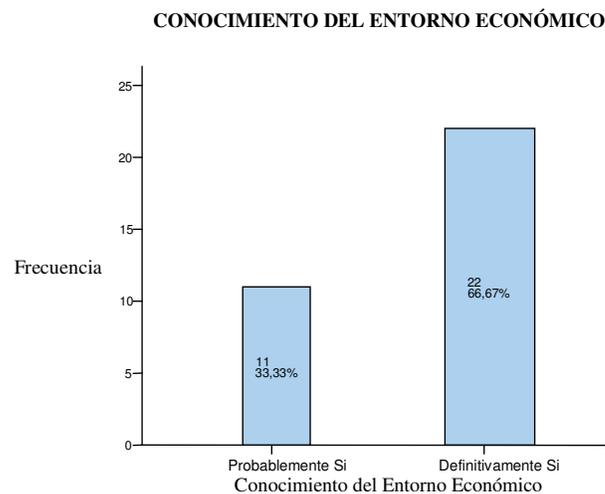


Gráfico 7

Habilidades

- *Escucha efectiva y Empatía*

Tabla 8

ESCALA DE RESPUESTA	VALORES DE RESPUESTA	fi	%
Definitivamente Si	4	24	72,7
Probablemente Si	3	9	27,3
Probablemente No	2	0	0
Definitivamente No	1	0	0
TOTAL →		33	100
Media de los Valores de respuesta	4		
Desviación Estándar de los Valores de respuesta	0		

En el indicador *Escucha efectiva y Empatía* se obtuvo como media de respuesta 4, lo cual representa el valor máximo de la escala considerada para la investigación, significando esto que 72,7% de la muestra escogida tiene la capacidad total para comprender lo que los demás le transmiten, y así poder colocarse en el lugar del otro y comprenderlo; mientras que el 27,3% restante de la muestra se encuentra en el valor 3, lo cual significa que estas personas están capacitados medianamente para comprender lo que las demás personas le transmiten. Esto se representa gráficamente a continuación:

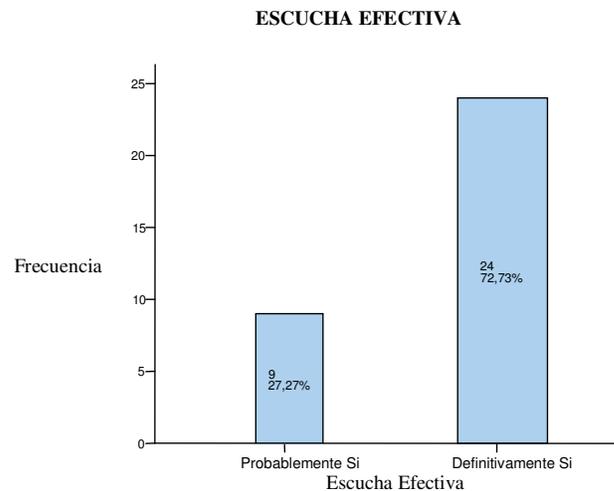


Gráfico 8

- *Pensamiento Creativo*

Tabla 9

ESCALA DE RESPUESTA	VALORES DE RESPUESTA	fi	%
Definitivamente Si	4	24	72,7
Probablemente Si	3	9	27,3
Probablemente No	2	0	0
Definitivamente No	1	0	0
TOTAL →		33	100
Media de los Valores de respuesta	4		
Desviación Estándar de los Valores de respuesta	0		

En el indicador *Pensamiento Creativo* se obtuvo como media de respuesta 4, lo cual representa el valor máximo de la escala considerada para la investigación, significando esto que 72,7% de la muestra escogida tiene la capacidad para dar ideas innovadoras y contribuir de esta manera a la solución de problemas que se presentan en la organización, mientras que el 27,3% restante de la muestra se encuentra en el valor 3, lo cual significa que estas personas no en todas las situaciones tienen la capacidad para dar ideas innovadoras y contribuir a la solución de problemas. Esto se representa gráficamente a continuación:

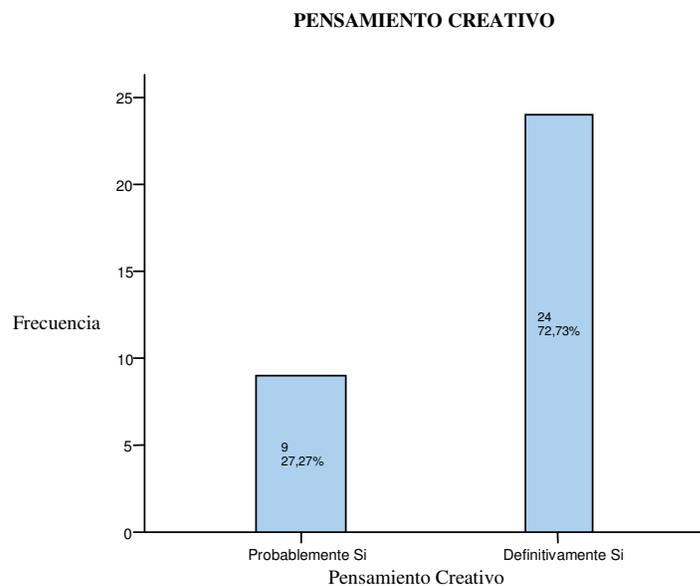


Gráfico 9

- *Comunicación Interpersonal*

Tabla 10

ESCALA DE RESPUESTA	VALORES DE RESPUESTA	fi	%
Definitivamente Si	4	22	66,7
Probablemente Si	3	10	30,3
Probablemente No	2	0	0
Definitivamente No	1	1	3,0
TOTAL →		33	100
Media de los Valores de respuesta	4		
Desviación Estándar de los Valores de respuesta	1		

En el indicador *Comunicación Interpersonal* se obtuvo como media de respuesta 4, lo cual representa el valor máximo de la escala considerada para la investigación, obteniendo con esto una desviación estándar de 1, lo cual significa que en promedio los datos se alejan de la puntuación media en 1 pto. Esto significa que el 66,7% de la muestra escogida tiene la capacidad de mantener una comunicación clara, directa y centrada en los objetivos específicos; el 30,3% de la muestra se encuentra en el valor 3, lo cual significa que estas personas no en todas las situaciones tienen la capacidad para mantener una comunicación clara, directa y centrada en los objetivos específicos; por su parte el 3% restante de la muestra no tiene la capacidad para mantener una comunicación clara, directa y centrada en los objetivos. Esto se representa gráficamente a continuación:

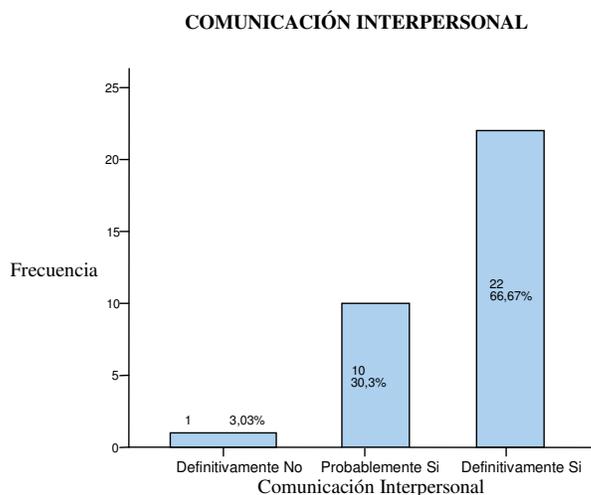


Gráfico 10

- *Manejo de Conflictos*

Tabla 11

ESCALA DE RESPUESTA	VALORES DE RESPUESTA	fi	%
Definitivamente Si	4	19	57,6
Probablemente Si	3	14	42,4
Probablemente No	2	0	0
Definitivamente No	1	0	0
TOTAL →		33	100
Media de los Valores de respuesta	4		
Desviación Estándar de los Valores de respuesta	1		

En el indicador *Manejo de Conflicto* se obtuvo como media de respuesta 4, lo cual representa el valor máximo de la escala considerada para la investigación, obteniendo con esto una desviación estándar de 1, lo cual significa que en promedio los datos se alejan de la puntuación media en 1 pto. Todo ello significa que 57,6% de la muestra escogida tiene la capacidad para manejar situaciones que salen de la normalidad, tratando de solucionarlas o proporcionando las herramientas adecuadas a los involucrados para que resuelvan el problema; por su parte el 42,4% restante de la muestra se encuentra en el valor 3, lo cual significa que estas personas no siempre demuestran la capacidad para manejar aquellas situaciones que salen de los límites de la normalidad. Esto se representa gráficamente a continuación:

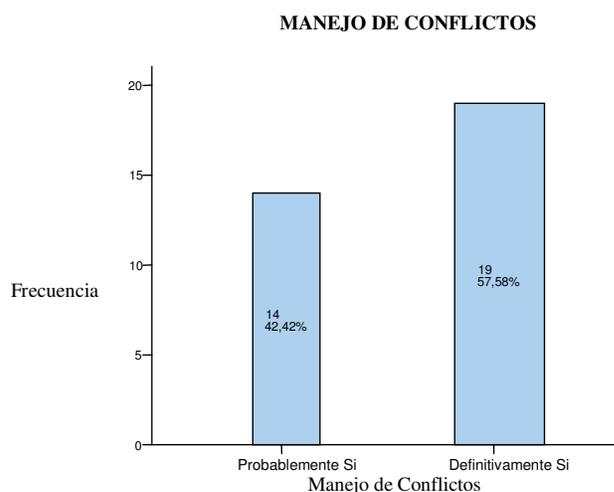


Gráfico 11

- *Pensamiento Lógico*

Tabla 12

ESCALA DE RESPUESTA	VALORES DE RESPUESTA	fi	%
Definitivamente Si	4	24	72,7
Probablemente Si	3	8	24,2
Probablemente No	2	0	0
Definitivamente No	1	1	3,0
TOTAL →		33	100
Media de los Valores de respuesta	4		
Desviación Estándar de los Valores de respuesta	1		

En el indicador *Pensamiento Lógico* se obtuvo como media de respuesta 4, lo cual representa el valor máximo de la escala considerada para la investigación, obteniendo con esto una desviación estándar de 1, lo cual significa que en promedio los datos se alejan de la puntuación media en 1 pto. El 72,7% de la muestra escogida tiene la capacidad para reflexionar acerca de las causas y consecuencias de sus acciones; por su parte el 24,2% de la muestra se encuentra en el valor 3, esto significa que estas personas no siempre demuestran la capacidad para reflexionar acerca de las causas y consecuencias de sus acciones; el 3% restante de la muestra demostró no tener la capacidad para reflexionar acerca de las causas y consecuencias de sus acciones. Esto se representa gráficamente a continuación.

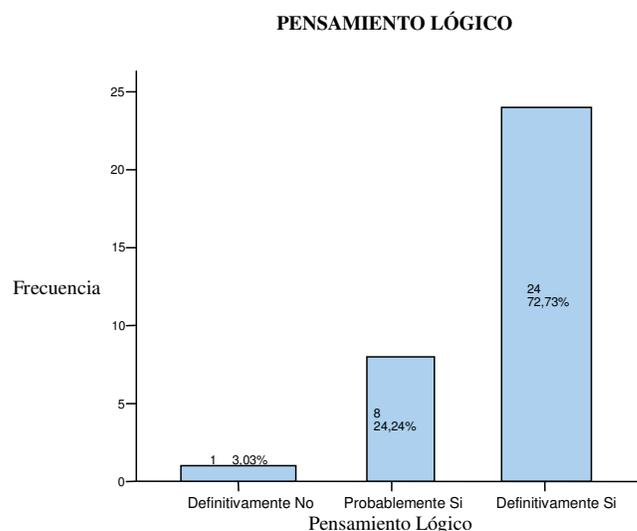


Gráfico 12

- *Análisis de situaciones*

Tabla 13

ESCALA DE RESPUESTA	VALORES DE RESPUESTA	fi	%
Definitivamente Si	4	23	69,7
Probablemente Si	3	10	30,3
Probablemente No	2	0	0
Definitivamente No	1	0	0
TOTAL →		33	100
Media de los Valores de respuesta	4		
Desviación Estándar de los Valores de respuesta	0		

En el indicador *Análisis de Situaciones* se obtuvo como media de respuesta 4, lo cual representa el valor máximo de la escala considerada para la investigación, significando esto que el 69,7% de la muestra escogida tiene la capacidad para obtener información y descomponer una situación dada en sus elementos con la finalidad de comprenderla, mientras que el 30,3% restante de la muestra se encuentra en el valor 3, lo cual significa que estas personas no en todas las situaciones buscan información para descomponerla en sus elementos integrantes para comprenderla. Esto se representa gráficamente a continuación:

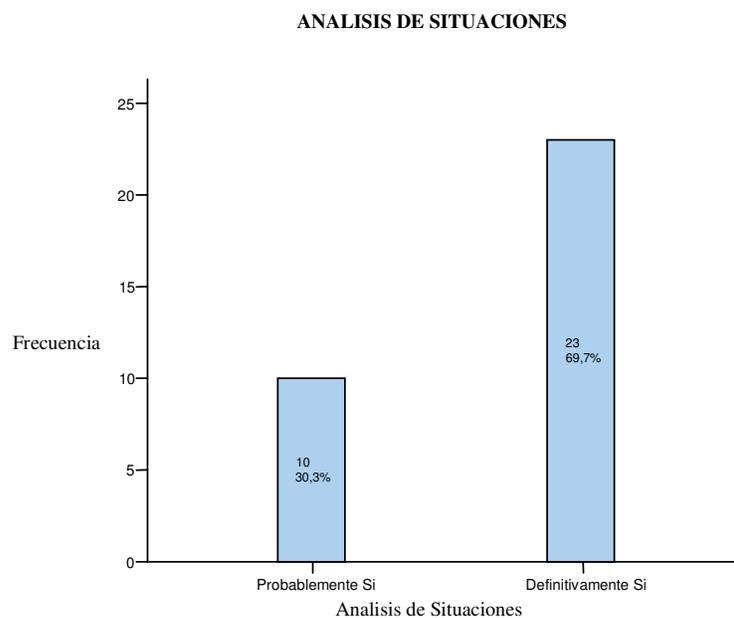


Gráfico 13

Actitudes o Aspectos de Personalidad

- *Toma de decisiones*

Tabla 14

ESCALA DE RESPUESTA	VALORES DE RESPUESTA	fi	%
Definitivamente Si	4	26	78,8
Probablemente Si	4	6	18,2
Probablemente No	2	1	3,0
Definitivamente No	1	0	0
TOTAL →		33	100
Media de los Valores de respuesta	4		
Desviación Estándar de los Valores de respuesta	1		

En el indicador *Toma de Decisiones* se obtuvo como media de respuesta 4, lo cual representa el valor máximo de la escala considerada para la investigación, obteniendo con esto una desviación estándar de 1, lo cual significa que en promedio los datos se alejan de la puntuación media en 1 pto. El 78,2% de la muestra escogida tiene la capacidad para escoger la alternativa mas adecuada para cada situación entre varias opciones; por su parte el 18,2% de la muestra se encuentra en el valor 3, esto significa que no en todas las situaciones estas personas tienen la capacidad para escoger la alternativa mas adecuada; por su parte el 3% restante de la muestra escoge para cada situación especifica la alternativa que considere sin importar que la escogencia sea la mas adecuada o no. Esto se representa gráficamente a continuación:

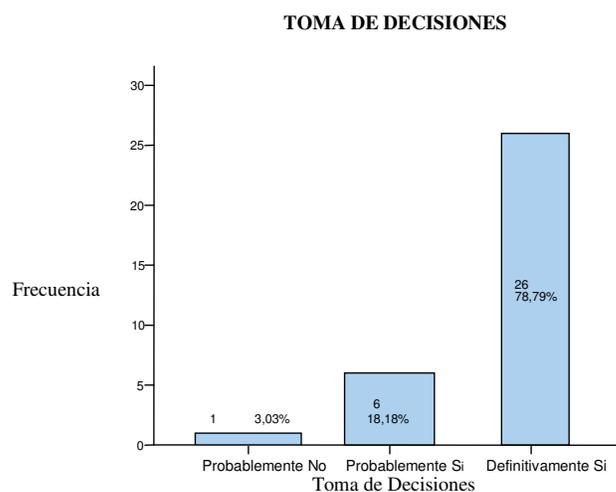


Gráfico 14

- *Motivación*

Tabla 15

ESCALA DE RESPUESTA	VALORES DE RESPUESTA	fi	%
Definitivamente Si	3	25	75,8
Probablemente Si	4	7	21,2
Probablemente No	2	1	3,0
Definitivamente No	1	0	0
TOTAL →		33	100
Media de los Valores de respuesta	4		
Desviación Estándar de los Valores de respuesta	1		

En el indicador *Motivación* se obtuvo como media de respuesta 4, lo cual representa el valor máximo de la escala considerada para la investigación, obteniendo con esto una desviación estándar de 1, lo cual significa que en promedio los datos se alejan de la puntuación media en 1 pto. El 75,8% de la muestra escogida tiene la capacidad para orientar a cada uno de sus Mentoreados o Coachees a entender y responsabilizarse por su satisfacción personal y a construir su camino de desarrollo personal; por su parte el 21,2% de la muestra se encuentra en el valor 3, esto significa que no en todas las situaciones estas personas tienen la capacidad para orientar a cada uno de sus Mentoreados o Coachees a entender y responsabilizarse por su satisfacción personal y a construir su camino de desarrollo personal; por su parte el 3% restante de la muestra raramente orienta a sus Mentoreados o Coachees a entender y responsabilizarse por su satisfacción personal. Esto se representa gráficamente a continuación:

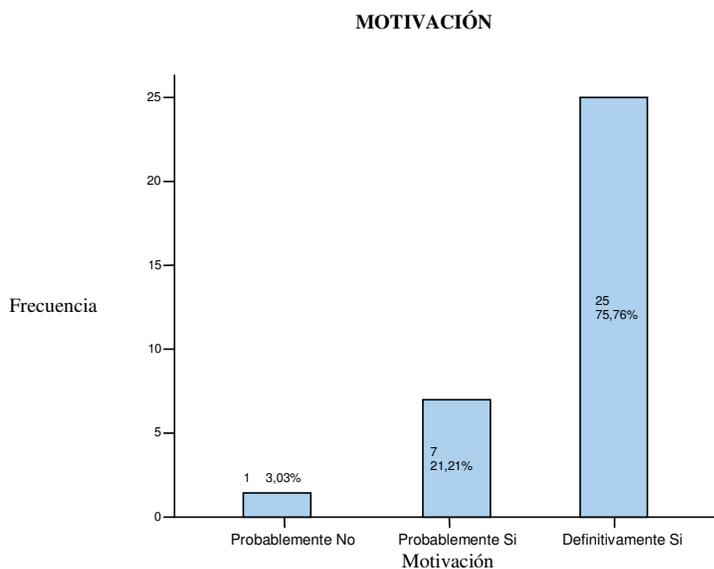


Gráfico 15

- *Liderazgo*

Tabla 16

ESCALA DE RESPUESTA	VALORES DE RESPUESTA	fi	%
Definitivamente Si	4	20	60,61
Probablemente Si	3	13	39,39
Probablemente No	2	0	0
Definitivamente No	1	0	0
TOTAL →		33	100
Media de los Valores de respuesta	4		
Desviación Estándar de los Valores de respuesta	0		

En el indicador *Liderazgo* se obtuvo como media de respuesta 4, lo cual representa el valor máximo de la escala considerada para la investigación, significando esto que el 60,61% de la muestra escogida tiene la capacidad para influir en las acciones de sus Mentoreados en pro de la consecución de los objetivos planteados, mientras que el 39,39% restante de la muestra se encuentra en el valor 3, lo cual significa que estas personas no en todas las situaciones presentan la capacidad para influir en sus Mentoreados a fin de conseguir los objetivos planteados en la organización. Esto se representa gráficamente a continuación:

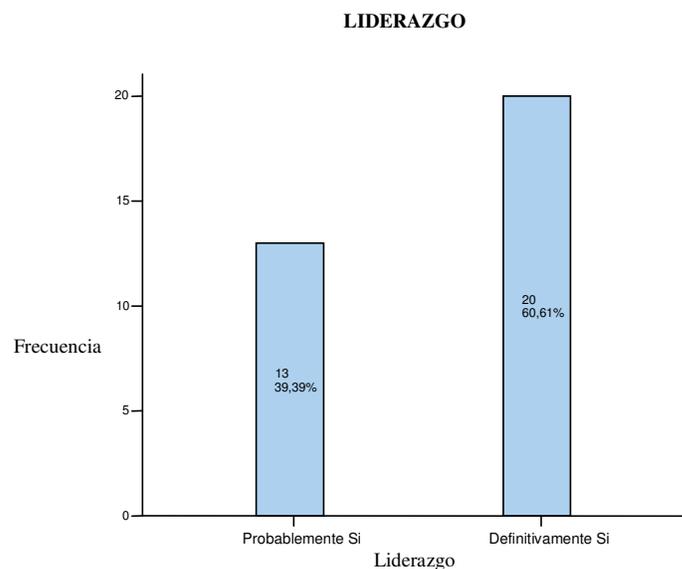


Gráfico 16

- *Trabajo en Equipo*

Tabla 17

ESCALA DE RESPUESTA	VALORES DE RESPUESTA	fi	%
Definitivamente Si	4	29	87,88
Probablemente Si	3	4	12,12
Probablemente No	2	0	0
Definitivamente No	1	0	0
TOTAL →		33	100
Media de los Valores de respuesta	4		
Desviación Estándar de los Valores de respuesta	0		

En el indicador *Trabajo en Equipo* se obtuvo como media de respuesta 4, lo cual representa el valor máximo de la escala considerada para la investigación, significando esto que el 87,88% de la muestra escogida tiene la capacidad para llevar a cabo actividades con equipos de trabajo en pro de la consecución de resultados efectivos, mientras que el 12,12% restante de la muestra se encuentra en el valor 3, lo cual significa que estas personas no en todas las situaciones o circunstancias presentan la capacidad y disposición para el trabajo en equipo. Esto se representa gráficamente a continuación:

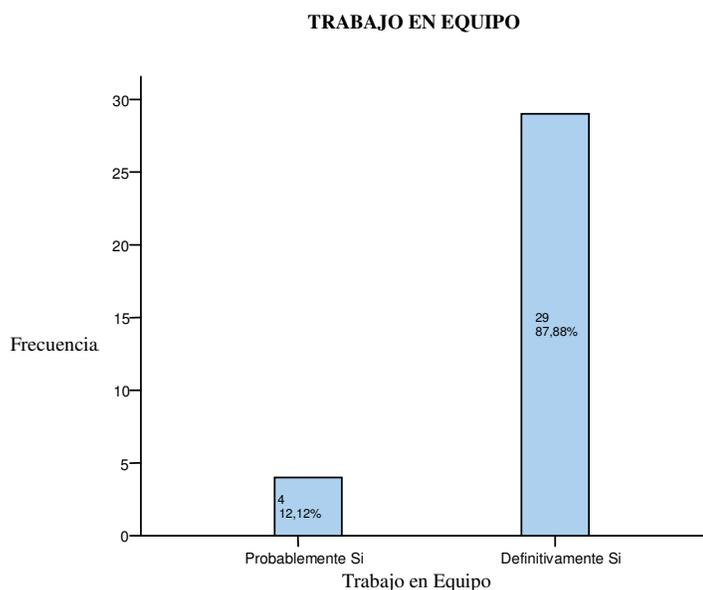


Gráfico 17

- *Disciplina*

Tabla 18

ESCALA DE RESPUESTA	VALORES DE RESPUESTA	fi	%
Definitivamente Si	4	31	93,94
Probablemente Si	3	2	6,06
Probablemente No	2	0	0
Definitivamente No	1	0	0
TOTAL →		33	100
Media de los Valores de respuesta	4		
Desviación Estándar de los Valores de respuesta	0		

En el indicador *Disciplina* se obtuvo como media de respuesta 4, lo cual representa el valor máximo de la escala considerada para la investigación, significando esto que el 93,94% de la muestra escogida tiene la capacidad para regirse dentro de los límites que permiten las normas y políticas de la organización, mientras que el 6,06% restante de la muestra se encuentra en el valor 3, lo cual significa que estas personas no en todas las situaciones se rigen dentro de los límites que permiten las políticas y normas de la organización sino que sobrepasan estos límites. Esto se representa gráficamente a continuación:

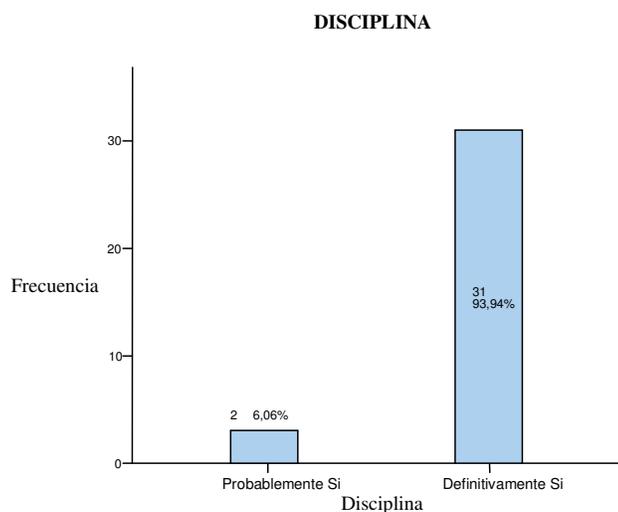


Gráfico 18

- *Compromiso*

Tabla 19

ESCALA DE RESPUESTA	VALORES DE RESPUESTA	fi	%
Definitivamente Si	4	29	87,88
Probablemente Si	3	4	12,12
Probablemente No	2	0	0
Definitivamente No	1	0	0
TOTAL →		33	100
Media de los Valores de respuesta	4		
Desviación Estándar de los Valores de respuesta	0		

En el indicador *Compromiso* se obtuvo como media de respuesta 4, lo cual representa el valor máximo de la escala considerada para la investigación, significando esto que el 87,88% de la muestra escogida tiene la capacidad para responsabilizarse por todas y cada una de sus acciones que ejecuta, mientras que el 12,12% restante de la muestra se encuentra en el valor 3, lo cual significa que estas personas no en todas las situaciones asumen la responsabilidad de las acciones que realizan. Esto se representa gráficamente a continuación:

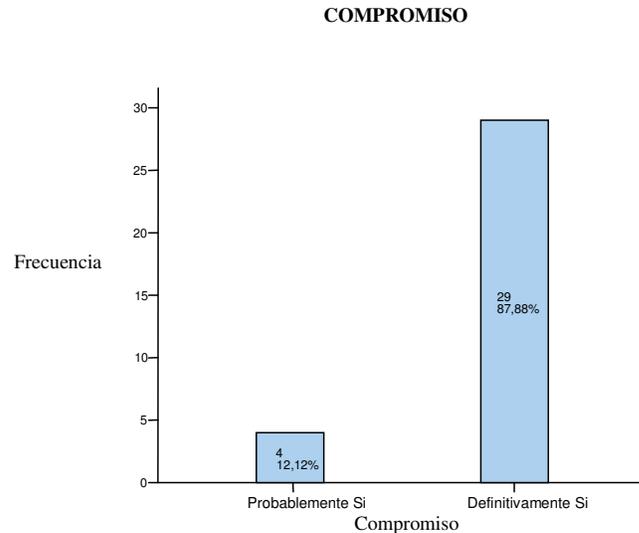


Gráfico 19

- *Orientación al Logro de Resultados*

Tabla 20

ESCALA DE RESPUESTA	VALORES DE RESPUESTA	fi	%
Definitivamente Si	4	26	78,79
Probablemente Si	3	7	21,21
Probablemente No	2	0	0
Definitivamente No	1	0	0
TOTAL →		33	100
Media de los Valores de respuesta	4		
Desviación Estándar de los Valores de respuesta	0		

En el indicador *Orientación al Logro de Resultados* se obtuvo como media de respuesta 4, lo cual representa el valor máximo de la escala considerada para la investigación, significando esto que el 78,79% de la muestra escogida tiene la capacidad para realizar cada una de sus funciones siempre orientadas a conseguir resultados favorables que se encuentren por encima de los estándares establecidos por la Empresa, mientras que el 21,21% restante de la muestra se encuentra en el valor 3, lo cual significa que estas personas no en todas las situaciones tienen la capacidad para realizar sus funciones con orientación a superar los estándares establecidos si no que en algunas situaciones tienden a conformarse con resultados que se encuentran por debajo de lo solicitado. Esto se representa gráficamente a continuación:

ORIENTACIÓN AL LOGRO DE RESULTADOS

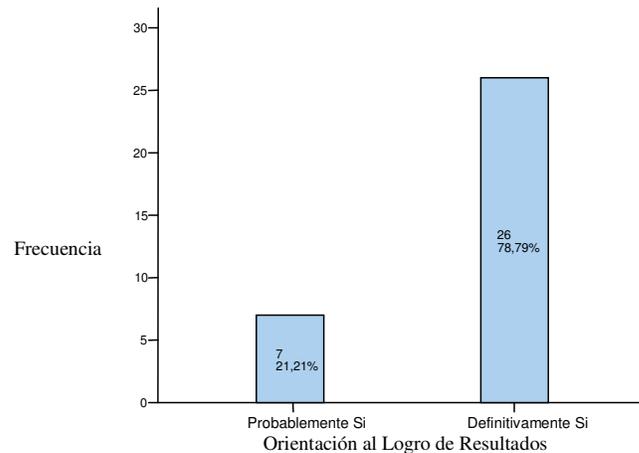


Gráfico 20

- *Autoconfianza*

Tabla 21

ESCALA DE RESPUESTA	VALORES DE RESPUESTA	fi	%
Definitivamente Si	4	24	72,73
Probablemente Si	3	8	24,24
Probablemente No	2	1	3,03
Definitivamente No	1	0	0
TOTAL →		33	100
Media de los Valores de respuesta	4		
Desviación Estándar de los Valores de respuesta	1		

En el indicador *Autoconfianza* se obtuvo como media de respuesta 4, lo cual representa el valor máximo de la escala considerada para la investigación, obteniendo con esto una desviación estándar de 1, lo cual significa que en promedio los datos se alejan de la puntuación media en 1 pto. El 72,73% de la muestra escogida tiene la capacidad para demostrar seguridad y firmeza en todas y cada una de sus acciones y pensamientos; por su parte el 24,24% de la muestra se encuentra en el valor 3, esto significa que no en todas las situaciones estas personas tienen la capacidad para demostrar seguridad y firmeza en todas y cada una de sus acciones y pensamientos; por su parte el 3,03% restante de la muestra raramente demuestra seguridad y firmeza en la ejecución de sus funciones ni en sus pensamientos. Esto se representa gráficamente a continuación:

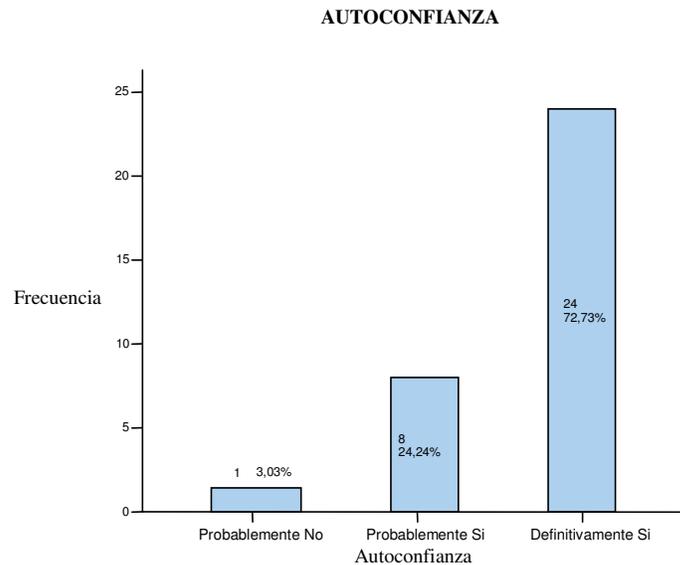


Gráfico 21

- *Orientación al Cliente Interno*

Tabla 22

ESCALA DE RESPUESTA	VALORES DE RESPUESTA	fi	%
Definitivamente Si	4	26	78,79
Probablemente Si	3	6	18,18
Probablemente No	2	1	3,03
Definitivamente No	1	0	0
TOTAL →		33	100
Media de los Valores de respuesta	4		
Desviación Estándar de los Valores de respuesta	1		

En el indicador *Orientación al Cliente Interno* se obtuvo como media de respuesta 4, lo cual representa el valor máximo de la escala considerada para la investigación, obteniendo con esto una desviación estándar de 1, lo cual significa que en promedio los datos se alejan de la puntuación media en 1 pto. El 78,79% de la muestra escogida tiene disposición para ayudar o servir a los demás y satisfacer sus necesidades; por su parte el 18,18% de la muestra se encuentra en el valor 3, esto significa que no en todas las situaciones estas personas tienen la capacidad para demostrar disposición para colaborar y/o servir a sus Mentoreados para que estos satisfagan sus necesidades; por su parte el 3,03% restante de la muestra raramente demuestra o siente la disposición para colaborar

y/o servir a sus Mentoreados para que estos satisfagan sus necesidades. Esto se representa gráficamente a continuación:

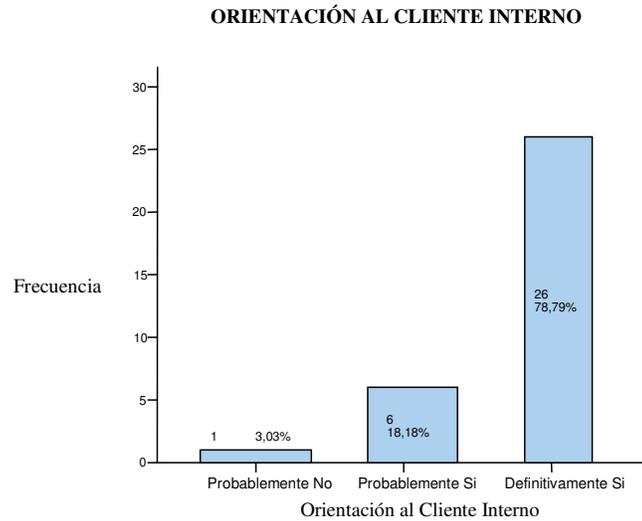


Gráfico 22

- *Iniciativa*

Tabla 23

<i>Tabla 23</i>			
ESCALA DE RESPUESTA	VALORES DE RESPUESTA	fi	%
Definitivamente Si	4	18	21,21
Probablemente Si	3	27	54,55
Probablemente No	2	6	18,18
Definitivamente No	1	2	6,06
TOTAL →		33	100
Media de los Valores de respuesta	3		
Desviación Estándar de los Valores de respuesta	1		

En el indicador *Iniciativa* se obtuvo como media de respuesta 3 lo cual representa un valor medio de la escala considerada para la investigación, obteniendo con esto una desviación estándar de 1, lo cual significa que en promedio los datos se alejan de la puntuación media en 1 pto. El 54,55% de la muestra escogida tiene la capacidad para hacer las cosas por si solos sin esperar las sugerencias o propuestas de superiores; por su parte el 21,21% de la muestra se encuentra en el valor 3, esto significa que no en todas las situaciones estas personas tienen la capacidad para hacer las cosas por si solos sin esperar las sugerencias o propuestas de superiores; por su parte el 18,18% de la muestra raramente

demuestra o siente la disposición para hacer las cosas por si solos sin esperar las sugerencias o propuestas de superiores, y el 6,06% restante de la muestra demostró que nunca realizan sus funciones o acciones sin antes esperar las ordenes o sugerencias de superiores. Esto se representa gráficamente a continuación:

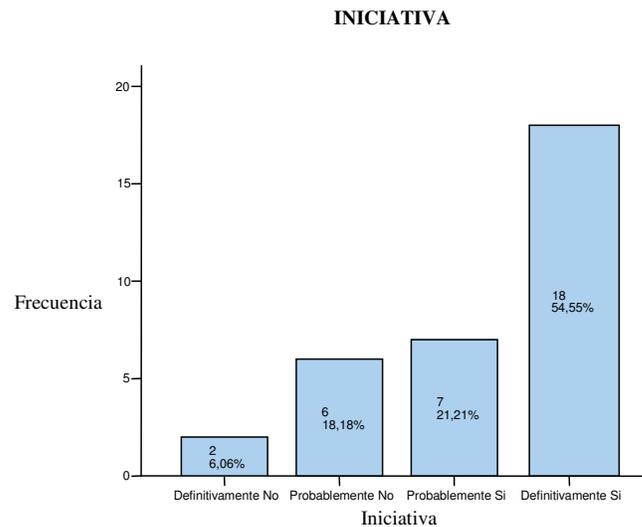


Gráfico 23

Comportamiento Ético

- *Alineación de los Valores y objetivos personales con los Valores y objetivos de la Organización*

Tabla 24

ESCALA DE RESPUESTA	VALORES DE RESPUESTA	fi	%
Definitivamente Si	4	24	72,73
Probablemente Si	3	9	27,27
Probablemente No	2	0	0
Definitivamente No	1	0	0
TOTAL →		33	100
Media de los Valores de respuesta	4		
Desviación Estándar de los Valores de respuesta	0		

En el indicador *Alineación de los Valores y objetivos personales con los Valores y objetivos de la Organización* se obtuvo como media de respuesta 4, lo cual representa el valor máximo de la escala considerada para la investigación, significando esto que el 72,73% de la muestra escogida tiene la capacidad para generar acciones que evidencien la

alineación de los valores y objetivos personales con los valores y objetivos de la Empresa, a fin de contribuir al logro de la misión de la organización, mientras que el 27,27% restante de la muestra se encuentra en el valor 3, lo cual significa que estas personas no en todas las situaciones tienen la capacidad para generar acciones que evidencien la alineación de los valores y objetivos personales con los valores y objetivos de la Empresa, a fin de contribuir al logro de la misión de la organización. Esto se representa gráficamente a continuación:

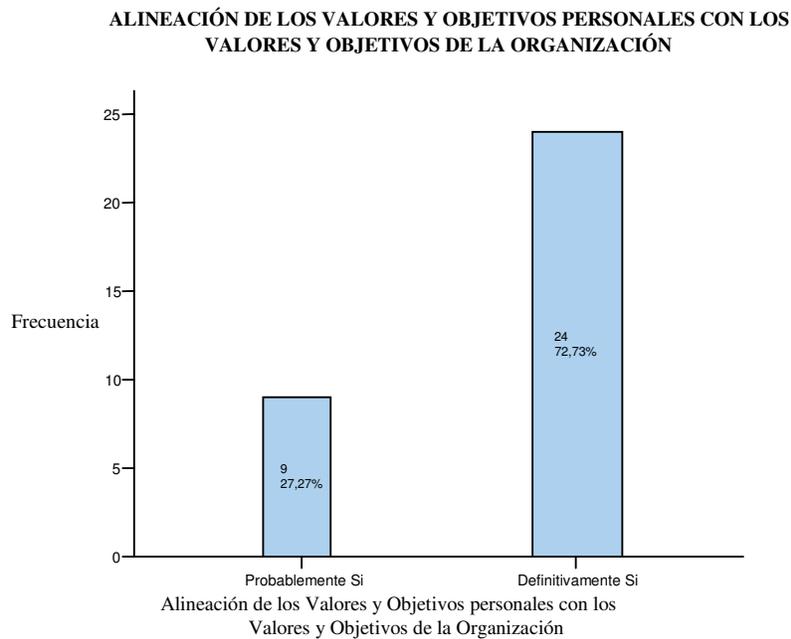


Gráfico 24

- *Franqueza*

Tabla 25

ESCALA DE RESPUESTA	VALORES DE RESPUESTA	fi	%
Definitivamente Si	4	28	84,85
Probablemente Si	3	5	15,15
Probablemente No	2	0	0
Definitivamente No	1	0	0
TOTAL →		33	100
Media de los Valores de respuesta	4		
Desviación Estándar de los Valores de respuesta	0		

En el indicador *Franqueza* se obtuvo como media de respuesta 4, lo cual representa el valor máximo de la escala considerada para la investigación, significando esto que el

84,85% de la muestra escogida considera que tiene la sinceridad para transmitir cada uno de sus pensamientos, mientras que el 15,15% restante de la muestra se encuentra en el valor 3, lo cual significa que estas personas no en todas las situaciones consideran que tienen la sinceridad para transmitir cada uno de sus pensamientos,. Esto se representa gráficamente a continuación:

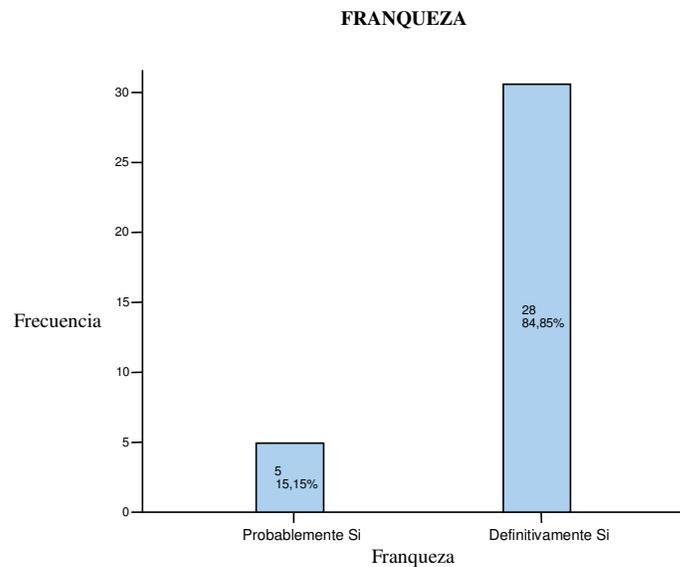


Gráfico 25

- *Respeto por las demás personas*

Tabla 26

ESCALA DE RESPUESTA	VALORES DE RESPUESTA	fi	%
Definitivamente Si	4	30	90,91
Probablemente Si	3	3	9,09
Probablemente No	2	0	0
Definitivamente No	1	0	0
TOTAL →		33	100
Media de los Valores de respuesta	4		
Desviación Estándar de los Valores de respuesta	0		

En el indicador *Respeto por las demás personas* se obtuvo como media de respuesta 4, lo cual representa el valor máximo de la escala considerada para la investigación, significando esto que el 90,91% de la muestra escogida tiene la capacidad para considerar

y estimar las acciones, comentarios y/o conductas de las demás personas sin desvalorizarlas, mientras que el 9,09% restante de la muestra se encuentra en el valor 3, lo cual significa que estas personas no en todas las situaciones tienen la capacidad para considerar y estimar las acciones, comentarios y/o conductas de las demás personas sin desvalorizarlas. Esto se representa gráficamente a continuación:

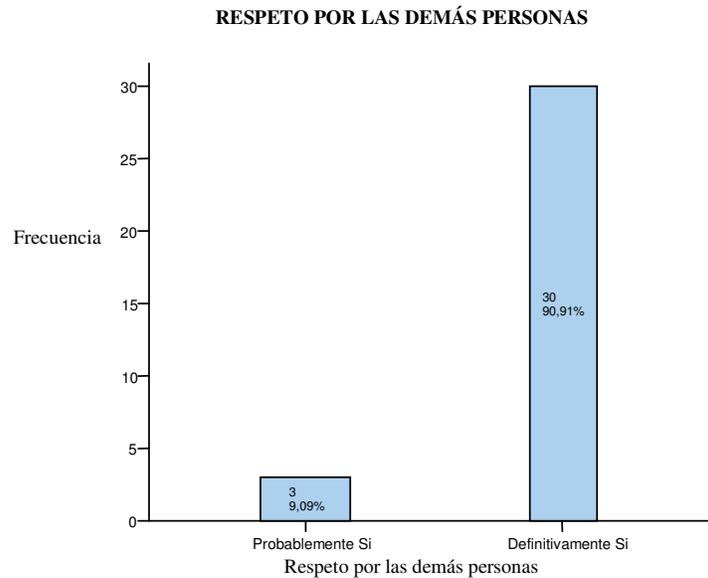


Gráfico 26

- *Honestidad Personal y Profesional*

Tabla 27

ESCALA DE RESPUESTA	VALORES DE RESPUESTA	fi	%
Definitivamente Si	4	30	91
Probablemente Si	3	3	9
Probablemente No	2	0	0
Definitivamente No	1	0	0
TOTAL →		33	100
Media de los Valores de respuesta	4		
Desviación Estándar de los Valores de respuesta	0		

En el indicador *Honestidad Personal y Profesional* se obtuvo como media de respuesta 4, lo cual representa el valor máximo de la escala considerada para la investigación, significando esto que el 90,91% de la muestra escogida tiene un comportamiento ético basado en los valores de dignidad, respeto, pudor, moralidad y

honradez, mientras que el 9,09% restante de la muestra se encuentra en el valor 3, lo cual significa que estas personas no en todas las situaciones tienen un comportamiento ético basado en los valores de dignidad, respeto, pudor, moralidad y honradez. Esto se representa gráficamente a continuación:

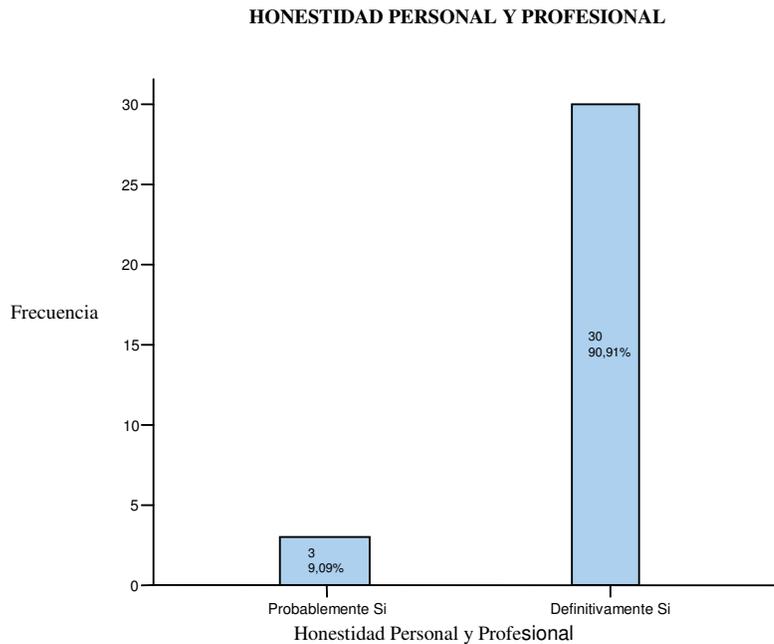


Gráfico 27

2.- Análisis por Competencias

- Competencia Conocimiento

Al analizar los resultados obtenidos en la *Competencia Conocimiento* se mostró que esta Competencia se encuentra presente en un 93,50 %. Este valor se obtuvo al multiplicar el máximo valor posible de respuesta (4) por el n muestral (33), obteniendo un total de 132, siendo este el máximo valor que se puede alcanzar por indicador. Una vez obtenido el máximo valor posible de respuesta por indicador (132), se multiplicó por el número de indicadores de la Competencia Conocimiento (7), dando como resultado un total de 924, siendo este el valor máximo que se puede obtener por la Competencia Conocimiento en la totalidad de los sujetos de la muestra (33).

Una vez esto, se totalizaron los valores de respuesta obtenidos por indicador en la totalidad de los sujetos de la muestra, los cuales se presentan en la siguiente tabla:

Tabla 28

INDICADOR	TOTALES
Indicador 1	124
Indicador 2	124
Indicador 3	122
Indicador 4	123
Indicador 5	130
Indicador 6	120
Indicador 7	121
TOTAL	864

Siendo 924 el máximo valor que se puede obtener por la Competencia Conocimiento en la totalidad de los sujetos de la muestra, y representando este el 100% del valor, tenemos que:

$$\begin{array}{r} 924 \text{ ———— } 100\% \\ 864 \text{ ———— } X \\ \mathbf{X = 93,50\%} \end{array}$$

Esto quiere decir que la Competencia Conocimiento esta presente en un 93,50% de la totalidad de la muestra, lo cual significa que la mayoría de los sujetos han adquirido teniendo como base su desarrollo académico y del estudio particular que haya realizado a lo largo de su experiencia laboral, información referente a la organización a la cual pertenecen; es decir, que saben con precisión cual es la misión de la empresa, la visión, la cultura, las estrategias organizacionales, conocen su descripción de cargo, sabe como se manejan las empresas de la Competencia, y tiene conocimiento del entorno económico en el cual esta inmersa la organización, información que le permite desempeñarse correctamente en el cargo que ocupa y trabajar en función de los objetivos organizacionales para agregar valor a la empresa en la cual esta inmerso, a la vez que les proporciona una ventana de opciones para desarrollarse en sus actividades diarias, tanto en el ámbito laboral como en el personal y hace que el Mentor o Coach este siempre dentro del juego, es decir, que este siempre al día en la empresa en la cual trabaja, adaptándose rápidamente a los cambios que se presentan actualmente en este mundo globalizado, lo que hace que en la mayoría de los casos, las empresas se mantengan competitivas dentro del mercado en el cual están inmersas.

Por otra parte, de acuerdo a la valoración dada a cada escala de respuesta por indicador, donde 4 representaba el valor máximo y 1 el valor mínimo, tenemos que para la subdimensión Conocimiento, el valor máximo que se pudo obtener es 28, dado que esta subdimensión esta compuesta por 7 indicadores, mientras que el valor mínimo establecido es 7. De acuerdo a los resultados obtenidos en la Competencia Conocimiento se puede observar que todos los sujetos de la muestra están comprendidos entre el valor 21 y 28, es decir, que la totalidad de estos presentaron en sus respuestas por cada indicador valores entre 3 y 4, lo cual representa que en todas o en casi todas las situaciones que se le presentan a estos Mentores o Coachs demuestran tener la Competencia Conocimiento. Esto puede observarse en la siguiente tabla:

Tabla 29

SUJETO	TOTALES DE FRECUENCIA
1	25
2	27
3	27
4	28
5	28
6	28
7	28
8	27
9	28
10	28
11	28
12	28
13	26
14	26
15	22
16	24
17	26
18	25
19	27
20	27
21	26
22	24
23	24
24	26
25	25
26	28
27	26
28	25
29	27
30	25
31	21
32	28
33	26
TOTAL	864

- Habilidades

Al analizar los resultados obtenidos en la *Competencia Habilidades* se mostró que esta Competencia se encuentra presente en un 91,67 %. Este valor se obtuvo al multiplicar el máximo valor posible de respuesta (4) por el n muestral (33), obteniendo un total de 132, siendo este el máximo valor que se puede alcanzar por indicador. Una vez obtenido el máximo valor posible de respuesta por indicador (132), se multiplicó por el número de indicadores de la Competencia Habilidades (6), dando como resultado un total de 792, siendo este el valor máximo que se puede obtener por la Competencia Habilidades en la totalidad de los sujetos de la muestra (33).

Posteriormente, se totalizaron los valores de respuestas obtenidas por indicador en la totalidad de los sujetos de la muestra, los cuales se presentan en la siguiente tabla:

Tabla 30

INDICADOR	TOTALES
Indicador 1	123
Indicador 2	123
Indicador 3	119
Indicador 4	118
Indicador 5	121
Indicador 6	122
TOTAL	726

Siendo 792 el máximo valor que se puede obtener por la Competencia Habilidades en la totalidad de los sujetos de la muestra, y representando este el 100% del valor, tenemos que:

$$\begin{array}{r} 792 \text{ ———— } 100\% \\ 726 \text{ ———— } X \\ \mathbf{X = 91,67\%} \end{array}$$

Esto quiere decir que la Competencia Habilidades esta presente en un 91,67% de la totalidad de la muestra, lo cual significa que la mayoría de los sujetos tiene la capacidad para comprender lo que los demás le transmiten , para dar ideas innovadoras y contribuir a la solución de problemas que se presenten en la organización en la cual esta inmerso, mantener una comunicación clara, directa y centrada en los objetivos de la organización, manejar conflictos que se presentan continuamente , reflexionar acerca de las causas y

consecuencias de cada una de sus acciones y analizar las situaciones con sus diferentes elementos. Es necesario decir que desarrollar Habilidades toma cierto tiempo, disposición y a su vez de un buen programa de entrenamiento, es allí donde la Mentoría o Coaching juega un papel fundamental para facilitarle al Mentor o Coach el desarrollo de estas Habilidades permitiéndole un desarrollo eficiente en sus funciones.

Por su parte, de acuerdo a la valoración dada a cada escala de respuesta por indicador, donde 4 representaba el valor máximo y 1 el valor mínimo, tenemos que para la subdimensión Habilidades, el valor máximo que se pudo obtener es 24, dado que esta subdimensión esta compuesta por 6 indicadores, mientras que el valor mínimo establecido es 6.

De acuerdo a los resultados obtenidos en la Competencia Habilidad se puede observar que la mayoría de los sujetos de la muestra están comprendidos entre el valor 24 y 18, es decir, que un gran número de estos presentaron en sus respuestas por cada indicador valores entre 3 y 4, lo cual representa que en todas las situaciones que se le presentan a estos Mentores o Coachs demuestran tener la Competencia Habilidades. Así mismo, en esta Competencia se pudo observar que el 3,03% de la muestra esta por debajo de estos valores, lo cual significa que en muy pocas situaciones este porcentaje de la muestra considera que posee las habilidades requeridas para desarrollar sus funciones como Mentor o Coach.

Esto puede observarse en la siguiente tabla:

Tabla 31

SUJETO	TOTALES DE FRECUENCIA
1	23
2	22
3	24
4	15
5	24
6	24
7	24
8	21
9	24
10	24
11	24
12	24
13	22
14	22
15	23
16	20
17	21
18	23
19	23
20	20
21	22
22	22
23	21
24	20
25	24
26	24
27	24
28	22
29	20
30	19
31	21
32	21
33	19
TOTAL	726

- Actitudes o Aspectos de personalidad

Al analizar los resultados obtenidos en la *Competencia Actitudes o Aspectos de personalidad* se mostró que esta Competencia se encuentra presente en un 94,53 %. Este valor se obtuvo al multiplicar el máximo valor posible de respuesta (4) por el n muestral (33), obteniendo un total de 132, siendo este el máximo valor que se puede alcanzar por indicador. Una vez obtenido el máximo valor posible de respuesta por indicador (132), se multiplicó por el número de indicadores de la Competencia Actitudes o Aspectos de personalidad (9), dando como resultado un total de 1188, siendo este el valor máximo que

se puede obtener por la Competencia Actitudes o Aspectos de personalidad en la totalidad de los sujetos de la muestra (33).

Seguidamente, se totalizaron los valores de respuesta obtenidos por indicador en la totalidad de los sujetos de la muestra, los cuales se presentan en la siguiente tabla:

Tabla 32

INDICADOR	TOTALES
Indicador 1	124
Indicador 2	123
Indicador 3	119
Indicador 4	128
Indicador 5	130
Indicador 6	128
Indicador 7	125
Indicador 8	122
Indicador 9	124
TOTAL	1123

Siendo 1188 el máximo valor que se puede obtener por la Competencia Actitudes o Aspectos de Personalidad en la totalidad de los sujetos de la muestra, y representando este el 100% del valor, tenemos que:

$$\begin{array}{r} 1188 \text{ ————— } 100\% \\ 1123 \text{ ————— } X \\ \mathbf{X = 94,53\%} \end{array}$$

Esto quiere decir que la Competencia Actitudes o Aspectos de la Personalidad esta presente en un 94,53% de la totalidad de la muestra, lo cual significa que la mayoría de los sujetos tiene la capacidad para escoger la alternativa mas adecuada ante las diversas situaciones que se le presenten en sus labores de rutina, capacidad para orientar a cada uno de sus Mentoreados o Coachees a entender y responsabilizarse por su satisfacción personal y a construir su camino de desarrollo personal, capacidad para influir en las acciones de los demás, capacidad para llevar a cabo actividades con equipos de trabajo para lograr resultados efectivos, capacidad para regirse dentro de los límites que permiten las normas y políticas de la organización, capacidad para responsabilizarse por cada una de las acciones que el Mentor o Coach ejecuta, capacidad para realizar sus funciones siempre orientadas a conseguir resultados favorables que se encuentren por encima de los

estándares establecidos, seguridad y firmeza que manifiesta el Mentor o Coach en cada una de sus acciones y pensamientos, disposición a ayudar o servir a los demás y satisfacer sus necesidades y capacidad para hacer las cosas por si solo sin esperar las sugerencias o propuestas de sus superiores.

Según los resultados obtenidos, se puede observar que la mayoría de los sujetos demuestran deseo y voluntad por hacer todas y cada una de las tareas que le corresponden en sus funciones como Mentor o Coach, ello hace que puedan desarrollarse como profesionales eficientes, agregando valor a la organización a la cual pertenecen.

Conforme a la valoración dada a cada escala de respuesta por indicador, donde 4 representaba el valor máximo y 1 el valor mínimo, tenemos que para la subdimensión Actitudes o Aspectos de la personalidad, el valor máximo que se pudo obtener es 36, dado que esta subdimensión esta compuesta por 9 indicadores, mientras que el valor mínimo establecido es 9.

De acuerdo a los resultados obtenidos en la Competencia Actitudes o Aspectos de personalidad se puede observar que la mayoría de los sujetos de la muestra están comprendidos entre el valor 36 y 27, es decir, que un gran número de estos presentaron en sus respuestas por cada indicador valores entre 3 y 4, lo cual representa que en todas las situaciones que se le presentan a estos Mentores o Coachs demuestran tener la Competencia Actitudes o Aspectos de personalidad. Así mismo, en esta Competencia se pudo observar que el 3,03% de la muestra esta por debajo de estos valores, lo cual significa que en muy pocas situaciones este porcentaje de la muestra considera que tiene las Actitudes requeridas para desarrollar sus funciones como Mentor o Coach.

Esto puede observarse en la siguiente tabla:

Tabla 33

SUJETO	TOTALES DE FRECUENCIA
1	34
2	32
3	35
4	34
5	36
6	36
7	36
8	36
9	36
10	36
11	36
12	35
13	34
14	29
15	33
16	35
17	35
18	35
19	33
20	31
21	33
22	35
23	35
24	32
25	36
26	36
27	33
28	34
29	33
30	26
31	33
32	35
33	35
TOTAL	1123

- Comportamiento Ético

Al analizar los resultados obtenidos en la Competencia *Comportamiento Ético* se mostró que esta Competencia se encuentra presente en un 93,18 %. Este valor se obtuvo al multiplicar el máximo valor posible de respuesta (4) por el n muestral (33), obteniendo un total de 132, siendo este el máximo valor que se puede alcanzar por indicador. Una vez obtenido el máximo valor posible de respuesta por indicador (132), se multiplicó por el número de indicadores de la Competencia Comportamiento Ético (5), dando como resultado un total de 660, siendo este el valor máximo que se puede obtener por la Competencia Comportamiento Ético en la totalidad de los sujetos de la muestra (33).

A continuación, se totalizaron los valores de respuesta obtenidos por indicador en la totalidad de los sujetos de la muestra, los cuales se presentan en la siguiente tabla:

Tabla 34

INDICADOR	TOTALES
Indicador 1	107
Indicador 2	123
Indicador 3	127
Indicador 4	129
Indicador 5	129
TOTAL	615

Siendo 660 el máximo valor que se puede obtener por la Competencia Comportamiento Ético en la totalidad de los sujetos de la muestra, y representando este el 100% del valor, tenemos que:

$$660 \text{ ————— } 100\%$$

$$615 \text{ ————— } X$$

$$X = 93,18\%$$

Esto quiere decir que la Competencia Comportamiento Ético esta presente en un 93,18% de la totalidad de la muestra, lo cual significa que la mayoría de los sujetos demuestran tener un Comportamiento Ético basado en los valores de sinceridad para transmitir las cosas respeto por las demás personas , honestidad personal y profesional y a su vez existe una alineación entre los valores y objetivos personales del Mentor o Coach con los valores y objetivos de la organización a la cual éste pertenece.

Cabe destacar que el Comportamiento Ético es algo que no se entrena, puesto que con respecto a los valores se es o no se es; por ende la función del Mentor o Coach es la de establecer los valores de manera precisa y clara, compartirlos con sus Mentoreados o Coachees, liderarlos mediante el ejemplo y velar por su cumplimiento.

En relación a la valoración dada a cada escala de respuesta por indicador, donde 4 representaba el valor máximo y 1 el valor mínimo, tenemos que para la subdimensión Comportamiento Ético, el valor máximo que se pudo obtener es 20, dado que esta subdimensión esta compuesta por 5 indicadores, mientras que el valor mínimo establecido es 5.

En función de los resultados obtenidos en la Competencia Comportamiento Ético se puede observar que todos los sujetos de la muestra están comprendidos entre el valor 20 y 15, es decir, que la totalidad de estos presentaron en sus respuestas por cada indicador valores entre 3 y 4, lo cual representa que en todas o en casi todas las situaciones que se le presentan a estos Mentores o Coachs demuestran tener la Competencia Comportamiento Ético. Esto puede observarse en la siguiente tabla:

Tabla 35

SUJETO	TOTALES DE FRECUENCIA
1	17
2	19
3	20
4	17
5	20
6	20
7	20
8	20
9	20
10	20
11	20
12	19
13	16
14	19
15	19
16	18
17	19
18	20
19	19
20	17
21	17
22	19
23	17
24	18
25	20
26	19
27	20
28	17
29	17
30	17
31	19
32	18
33	18
TOTAL	615

3.- Análisis del Perfil de Competencias real en contraste al perfil de competencias ideal del Mentor o Coach según el modelo de Salazar y Molano.

Para realizar el análisis del *Perfil de Competencias Real del Mentor o Coach* fue necesario tomar como 100% las Competencias que forman el Perfil de Competencias base para este estudio (Conocimientos, Habilidades, Actitudes o Aspectos de personalidad y Comportamiento Ético), representando cada una de éstas el 25% de la totalidad del Perfil, lo cual se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 36

PERFIL DE COMPETENCIAS	MAXIMO VALOR POSIBLE	VALOR REAL OBTENIDO	% DE PRESENCIA
CONOCIMIENTOS	924	864	93,50
HABILIDADES	792	726	91,67
ACTITUDES O ASPECTOS DE PERSONALIDAD	1188	1123	94,53
COMPORTAMIENTO ETICO	660	615	93,18
TOTAL	3564	3328	372,88

PROMEDIO DEL % DE PRESENCIA DEL PERFIL DE COMPETENCIAS

Total de % de presencia (372,88) / N° de Competencias (4) = **93,22%**

En la tabla anterior se puede observar que el Perfil de Competencias Real del Mentor o Coach se acerca en un 93,22 % al Perfil de Competencias Ideal establecido por los Autores Salazar y Molano (2000), mientras que el 6,78% restante de la totalidad representa la diferencia existente entre el Perfil de Competencias Real y el Ideal del Mentor o Coach, lo que quiere decir que durante el proceso de certificación en Mentoría o Coaching existen ciertos elementos que componen cada una de las Competencias del Mentor o Coach que deberían ser reforzados con la finalidad de reducir la diferencia existente entre el Perfil de Competencias ideal y real del Mentor o Coach, adicionalmente se puede deber a otras variables que no se midieron en este estudio. Por otro lado pueden existir Competencias requeridas por los Mentores o Coaches que no se tomaron en cuenta para esta investigación, además de que la diferencia puede venir dada ya que el perfil de Competencias Ideal que plantean los autores Salazar y Molano, está dedicado al área de ventas, y para esta investigación se tomaron diversas áreas de las organizaciones, para comprobar que el Coaching puede ser aplicado y que de hecho es se aplica en diversas áreas de las empresas para alcanzar mejoras en los procesos que llevan a cabo dentro de las mismas.

Es importante señalar que un Perfil de Competencias es una herramienta necesaria que permite a los Mentores o Coachs tener presentes los Conocimientos, las Habilidades, las Actitudes y el Comportamiento Ético necesario para desempeñar efectivamente sus roles y responsabilidades dentro del puesto que ocupan y así permitir su desarrollo y mejoramiento continuo.

Actualmente la Gestión por Competencias es una herramienta precisa para enfrentar el desafío que se presenta actualmente en el mundo de las empresas; tal herramienta profundiza en el desarrollo del Capital Humano, puesto que ayuda a reforzar y desarrollar las Competencias de cada uno de los individuos involucrados en el quehacer de la empresa. La Gestión por Competencias pasa a transformarse en un canal continuo de comunicación entre los trabajadores y la empresa; y esto hace que en estos momentos es cuando la empresa comienza a involucrar las necesidades y deseos de sus trabajadores con el fin de ayudarlos, respaldarlos y ofrecerle un desarrollo personal capaz de enriquecer la personalidad de cada trabajador y aumentar su productividad y eficacia (Vargas, 2002). Dentro de la mencionada gestión, existe un proceso clave que permite llevar los objetivos de la organización a las Competencias que se necesitan para cada puesto de trabajo, esto se realiza es a través del Perfil de Competencias.

Así mismo, este análisis puede profundizarse si se incluyen las variables sociodemográficas que se consideraron para la realización de este estudio, las cuales esquemáticamente pueden presentarse de la siguiente manera:

Tabla 37

RANGO DE EDAD	FRECUENCIA	PORCENTAJE
25-33Años	11	33,30
34-41Años	16	48,50
42-49Años	6	18,20
TOTAL	33	100

Tabla 38

SEXO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Femenino	13	39,4
Masculino	20	60,6
TOTAL	33	100

Tabla 39

AREA EN LA CUAL ESTA ADSCRITO EN LA EMPRESA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Tecnología	4	12,1
RRHH	8	24,3
Contabilidad	2	6,1
Mercadeo	4	12,1
Consultoría Jurídica	1	3
Servicios Generales	1	3
Administración y Finanzas	3	9
Relaciones Institucionales	2	6,1
Comercial y Ventas	8	24,3
TOTAL	33	100

Tabla 40

TIEMPO DE CERTIFICACION EN COACHING	FRECUENCIA	PORCENTAJE
6-11Meses	3	9,1
12-17Meses	12	36,4
18-23Meses	3	9,1
24-29Meses	10	30,3
30-36Meses	5	15,2
TOTAL	33	100

Tabla 41

CARGO QUE OCUPA ACTUALMENTE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Gerente	10	30,3
Director	4	12,1
Supervisor	4	12,1
Coordinador	4	12,1
Contralor	2	6,1
Jefe	3	9,1
Especialista	4	12,1
Ejecutivo de Ventas	1	3
Asesor	1	3
TOTAL	33	100

Tabla 42

ANTIGÜEDAD EN LA EMPRESA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1-5Años	19	57,6
6-10Años	12	36,4
11-15Años	2	6,1
TOTAL	33	100

De acuerdo a lo observado en las tablas anteriores se puede decir que de la muestra de sujetos seleccionada para este estudio, el 81,81% tiene edades comprendidas entre los 34 y 41 años, lo cual quiere decir según Samuel Osipow (1981) que en este rango de edad es cuando los individuos toman conciencia de la necesidad de estabilizarse dentro la empresa para la cual están prestando su servicio, adicionalmente es la etapa en la que el individuo desea poseer información de la forma en como consolidarse y avanzar en el trayecto de su carrera profesional, y por consiguiente es la etapa en la cual ejecutan los planes de consolidación y avance para su desarrollo personal y profesional, todo esto hace que las personas que están entre este rango de edad, persigan estar actualizados con todas las estrategias organizacionales que en el mercado se van suscitando, para hacer frente a los innumerables cambios que se presentan y así poder seguir siendo competitivos en el mundo globalizado, ello hace que estas personas busquen vías de aprendizaje y desarrollo como lo es la Formación en Mentoría o Coaching.

De igual manera se pudo observar que la mayoría de los sujetos de la muestra son hombres, lo cual se explica porque para la muestra de este estudio el mayor porcentaje de la población era de sexo masculino, por consiguiente, no se tiene toda la población de personas certificadas en Mentoría o Coaching por lo cual no se puede decir a ciencia cierta que la mayoría de personas que se certifican en Mentoría o Coaching son hombres.

Si se analizan detenidamente los resultados obtenidos por cada una de las 4 Competencias de este estudio (Conocimientos, Habilidades, Actitudes o aspectos de personalidad y Comportamiento Ético), relacionadas con el sexo de los sujetos de la muestra tenemos que, de la puntuación máxima posible de la *Competencia Conocimiento* (864 pts.), las personas de sexo masculino representan el 60,5% (524 pts.) de la totalidad de esa puntuación máxima, mientras que las personas de sexo femenino representan el 39,5% (340 pts.) de la puntuación máxima obtenida entre todos los sujetos que

conformaron la muestra de estudio. En cuanto a la *Competencia Habilidades*, se obtuvo que de la puntuación máxima (726 pts.), las personas de sexo masculino representan el 60,33% (438 pts.) de la totalidad de esa puntuación máxima, mientras que las personas de sexo femenino representan el 39,67% (288 pts.) de la puntuación máxima obtenida entre todos los sujetos que conformaron la muestra de estudio.

En referencia a la *Competencia Actitudes o Aspectos de Personalidad* se obtuvo que de la puntuación máxima (1123 pts.), las personas de sexo masculino representan el 61,35% (689 pts.) de la totalidad de esa puntuación máxima, mientras que las personas de sexo femenino representan el 38,65% (434pts.) de la puntuación máxima obtenida entre todos los sujetos que conformaron la muestra de estudio. En cuanto a la *Competencia Comportamiento Ético* se obtuvo que de la puntuación máxima (615 pts.), las personas de sexo masculino representan el 60,33% (371pts.) de la totalidad de esa puntuación máxima, mientras que las personas de sexo femenino representan el 39,67% (244 pts.) de la puntuación máxima obtenida entre todos los sujetos que conformaron la muestra de estudio. Como se puede evidenciar tenemos que el mayor porcentaje de la totalidad de la puntuación máxima esta inclinado en todas las Competencias hacia el sexo masculino, lo cual se puede traducir en que existe cierta diferencia entre el perfil real y el ideal de los Mentores o Coachs en cuanto al sexo, es decir, que el perfil real de los hombres se acerca mas al perfil ideal establecido por el modelo de Salazar y Molano considerado para este estudio.

Con lo expuesto anteriormente se puede observar que no se vislumbra diferencia significativa entre el Perfil de Competencias en relación al sexo de los sujetos de la muestra, lo cual se puede apreciar en las siguientes tablas:

Tabla 43

COMPETENCIAS	HOMBRES	MUJERES
Conocimientos	60,5	39,5
Habilidades	60,33	39,67
Actitudes o Aspectos de Personalidad	61,35	38,65
Comportamiento Ético	60,33	39,67
PROMEDIO	60,68	39,37

Tabla 44

% TOTAL HOMBRES DE LA MUESTRA	% TOTAL MUJERES DE LA MUESTRA
60,6	39,4

También se apreció que de la muestra seleccionada para esta investigación, los mayor porcentajes están ubicados en las áreas de Recursos Humanos y Comercial/Ventas, lo cual puede traducirse en que es en estas áreas se requiere una mayor habilidad para manejar las relaciones interpersonales y la comunicación con las personas. Es aquí donde la Mentoría o Coaching juega un papel fundamental, ya que permite tener mejores herramientas de comunicación con el personal, es decir, hace que los individuos dentro de la organización en la cual laboran, manejan mejor las relaciones interpersonales.

Sin embargo también se pudo observar que en áreas como Mercadeo, Tecnología, Administración y Finanzas, Relaciones Institucionales, Contabilidad, Servicios Generales y Consultoría Jurídica, existen Mentores o Coachs certificados, es de esta manera como se afirma, según lo planteado en el problema de investigación, que el Mentor o Coach puede pertenecer a cualquier área de la organización diferente al área de ventas, tal y como lo dicen los autores Salazar y Molano (2000) y que se refleja claramente que en todas las áreas de las organizaciones hay interés por certificarse en Mentoría o Coaching.

Por otro lado, también se pudo destacar que 36,45% de los sujetos de la muestra tienen entre un año y un año y medio certificados en Mentoría o Coaching, lo cual indica lo novedoso de la herramienta; a su vez en cuanto a la antigüedad en la empresa, se tiene que el 57,6% de los sujetos de la muestra tienen una antigüedad en la empresa entre uno y cinco años, es decir, se puede apreciar que la estabilidad en la empresa no es un factor determinante para recibir formación en Mentoría o Coaching, es decir, que el tiempo que tenga el individuo dentro de la empresa parece no ser el factor determinante para que esta quiera invertir en el, sino mas bien lo que si se puede apreciar que es determinante es el cargo que ocupa la persona, pues se apreció que la mayoría de los sujetos pertenecientes a la muestra (30,3%) ocupan cargos a nivel gerencial, lo cual apunta a que en las organizaciones actuales la Mentoría o Coaching se imparte a niveles superiores de la misma y que se requiere tener cierta cantidad de individuos a supervisar por estas personas para poder recibir formación en Mentoría o Coaching y una vez formados poder dar Mentoría o Coaching a sus supervisados.

VI. CONCLUSIONES

Este estudio permitió contrastar el Perfil de Competencias Real del Mentor o Coach con el Perfil de Competencias Ideal del mismo, con lo cual se pudo evidenciar que el Perfil de Competencias Real del Mentor o Coach se asemeja al Perfil de Competencias Ideal establecido para esta investigación por los autores Salazar y Molano (2000), el cual está compuesto por cuatro áreas de las Competencias que los autores definen como Conocimientos, Habilidades, Actitudes o Aspectos de personalidad y el Aspecto Ético.

Considerando lo anterior se puede decir que las Competencias que conforman el modelo de Salazar y Molano (2000), establecen perfectamente un Perfil de Competencias válido de los Mentores o Coachs que han sido certificados en Mentoría o Coaching por la empresa de Capacitación y Consultoría que se tomó para la realización de esta investigación, con lo cual se determinó que gran parte de los sujetos integrantes de la muestra poseen las Competencias establecidas previamente por el Modelo de Salazar y Molano (2000).

Por otra parte podemos afirmar, que si bien el modelo de Salazar y Molano está enfocado hacia el campo de ventas, se considera que estas características o Competencias pueden extrapolarse a otras áreas de las organizaciones, determinando un Perfil de Competencias para el Mentor o Coach adscrito a cualquier unidad organizacional.

Cabe destacar que existen ciertas variaciones en cuanto al grado en que poseen la Competencia, sin embargo el objetivo principal de estudio fue Contrastar el Perfil real con el Ideal, es decir, conocer si están o no presentes las Competencias, no en que grado están o no presentes.

Se pudo observar además que existe una diferencia muy pequeña entre el Perfil de Competencias Real y el Ideal del Mentor o Coach, lo que quiere decir que durante el proceso de certificación en Mentoría o Coaching existen ciertos elementos que componen

cada una de las Competencias del Mentor o Coach que deberían ser reforzados con la finalidad de reducir la diferencia existente entre el Perfil de Competencias Ideal y Real del Mentor o Coach. Otro factor podría ser que existen Competencias que son requeridas y que no se tomaron en cuenta para esta investigación, además de que la diferencia puede venir dada ya que el perfil de Competencias Ideal que plantean los autores Salazar y Molano está dedicado al área de ventas y en este estudio se tomaron diversas áreas de las organizaciones, para evidenciar que la Mentoría o Coaching puede ser aplicado, y de hecho es aplicado en diversas áreas de las empresas para alcanzar mejoras en los procesos que llevan a cabo dentro de las mismas.

Es importante señalar que un Perfil de Competencias es una herramienta necesaria que permite a los Mentores o Coachs tener presentes los Conocimientos, las Habilidades, las Actitudes y el Comportamiento Ético necesario para desempeñar efectivamente sus roles y responsabilidades dentro del puesto que ocupan y así permitir su desarrollo y mejoramiento continuo.

Cabe destacar que estas Competencias también están estrechamente relacionadas con la obtención de un excelente desempeño y se encuentran alineadas con la visión, misión y valores organizacionales, por lo que le permiten a los mentores o Coachs alcanzar exitosamente las metas y los objetivos de la empresa

Finalmente se pudo observar el no existe una diferencia significativa entre el Perfil de Competencias en relación al sexo de los Mentores o Coachs que formaron parte de la muestra de este estudio. Además se evidencio que la antigüedad de los sujetos de la muestra no es un factor determinante para que la empresa tome la decisión de formar a su personal en Mentoría o Coaching; lo que si pareciera ser determinante es el nivel jerárquico dentro de la organización, ya que esta herramienta se da generalmente a niveles gerenciales que cumplen funciones de supervisión, es decir, que las organizaciones actuales invierten en el personal que ellos consideran que una vez formados en Mentoría o Coaching van a estar en la capacidad de ponerlo en práctica de forma tal que contribuyan al logro de los objetivos organizacionales y agreguen valor a la misma.

VII. RECOMENDACIONES

Luego de haber culminado la presente investigación, se consideró importante realizar algunas recomendaciones que le otorguen continuidad y aplicación a la misma. Por tal razón se presentan las siguientes recomendaciones:

- Aplicar el estudio a otras empresas de Capacitación que Certifiquen en Mentoría o Coaching.
- Aplicar el estudio a una mayor población y de diversos niveles jerárquicos
- Realizar un estudio similar, tomando en consideración la variable demográfica nivel educativo.
- Realizar un estudio similar aplicando una evaluación de 360°, es decir, un estudio según la percepción de sus supervisores, sus supervisados, así como de los pares, y no solamente desde la propia percepción u opinión de los Mentores o Coachs, disminuyendo de esta manera los posibles efectos de la deseabilidad social que pudieran estar presentes en sus respuestas, para así poder determinar si realmente los Mentores o Coachs poseen las competencias del modelo de Salazar y Molano.
- Hacer un estudio por Competencia a fin de ver cual es el indicador que se encuentra presente en mayor grado.
- Realizar un estudio sobre el Perfil de Competencias de los Mentores o Coachs basado en el sexo de los sujetos, y así verificar si realmente existe o no diferencia significativa entre los Perfiles.

VIII. REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Arias, Fidias. (1997) El Proyecto de Investigación. Caracas: Editorial Episteme
- Beilin, Pedro, (Sin fecha) Beilin Marketing. [Homepage]. Consultado el día 02 de febrero de 2003 de la de la World Wide Web: <http://www.beilin.com/respuesta/htm>
- Bethell-Fox, Charles. Las Competencias: clave para una gestión integrada de Recursos Humanos. España, Ediciones Deusto, S.A.
- Berenson y Levine. (1992). Estadística Básica en Administración (4ª Edición). México: Prentice May
- Bustillo, O. y Vásquez L. (Octubre, 2002). Evaluación de un programa de adiestramiento aplicado en una empresa según la metodología de D. Kirkpatrick. Tesis de Grado, Universidad Católica Andrés Bello.
- Caputto, E. y Gonzáles M. (2001). El Coaching empresarial. Departamento de Recursos Humanos, PDVSA-Intevep.
- Carvajal, Mónico. (2001) Preguntas claves sobre el Coaching. Ponencia presentada en el Congreso Internacional de Coaching. Valencia, Venezuela
- Casinilli, M. y Romero, M. (Octubre, 1994). Proposición de un Modelo para la determinación de un Perfil de Competencias de un cargo gerencial. Tesis de Grado, Universidad Católica Andrés Bello.
- Castellano, Vicens. (Sin fecha) ¿Qué es esto del Coaching? [Homepage]. Consultado el día 21 de diciembre de 2002 de la de la World Wide Web: <http://www.tucoachpersonal.com>
- Cea, M^a Ángeles. (1998) Metodología Cuantitativa: estrategias y técnicas de investigación social. Madrid: Editorial Síntesis, 415 páginas
- Colmenares, Gloria y Silva, Ana María. (Octubre, 1995). Modelo de Selección basado en Competencias. Tesis de Grado, Universidad Católica Andrés Bello.
- Cook, Marshall. (2001) Coaching Efectivo: Como Aprovechar La motivación Oculta de su Fuerza Laboral. (1ª Edición). Colombia: Editorial Mc Graw Hill

- Cury Mattos, Casio. La velocidad de la transformación no debe atropellar al ser humano. Revista Recursos Humanos. Publicación de la Asociación de los Recursos Humanos (ANRI), Año 3, (Nº 12), 43 páginas
- Chiavenato, Idalberto. (2000). Administración de Recursos Humanos. (5ª Edición) Colombia: Editorial McGraw Hill
- Dalziel, Murray y Otros. (1996). Las Competencias: clave para una gestión integrada de los Recursos Humanos. Bilbao, España: Ediciones Deusto.
- Drucker, Peter. (1984). La Gerencia. Buenos Aires: Editorial El Ateneo.
- Echeverría, Rafael. (1998). El Carácter del Coaching Ontológico. Caracas, Newfield Consulting
- Ernst & Young Consultores. (1998). Manual del Director de Recursos Humanos. Editorial Vedor. España.
- Evies, Angele; Hernández, Joanna y Martínez, Jennifer (2001). Coaching. Trabajo de Investigación.
- Fenn, Margaret. (1978). Making it in Management. EEUU: Spectrum Book
- Ferreira, M. y González, L. (Sin fecha). La Gestión por Competencias y su Impacto sobre el compromiso organizacional. [Homepage]. Consultado el día 2 de marzo de 2003 de la World Wide Web: <http://copsa.cop.es/congresoiberora/base/trabajo/orgr36.htm>
- Gallwey, W. (1997). The Inner Game of Tennis. (Revised Edition) New York: Randon Hause, Inc.
- García, R (1990). Pequeño Larousse Ilustrado. (Ultima Edición) Buenos Aires: Ediciones Larousse
- García, S. Miguel. (Sin fecha). Qué aporta el Enfoque de Competencias. [Homepage]. Consultado el día 4 de marzo de 2003 de la World Wide Web: <http://www.canalwork.com/recursoshumanos/ultimo/gestion01.html>
- Gilley, J. y Nathaniel B. (1996) Stop Managing, Start Coaching! (How Performance can enhance commitment and improve productivity). EEUU: IRWIN Professional Publishing.
- Grootings, P. (1994). De la Cualificación a la Competencia: ¿De que se habla? Revista Europea Formación Profesional, Año 1. Berlín: Cedefop.

- Guerra, Liliana y Rossetti, Claudia. (Octubre, 2002). Modelo de Competencias asociado a los Modelos de Formación de Gilles Ferry. Tesis de Grado, Universidad Católica Andrés Bello
- Hashuel, Patricia (Sin fecha). [Homepage]. Consultado el día 15 de enero de 2003 de la World Wide Web: <http://www.patriciahshuel.com>.
- Hernández Roberto y otros. (1998). Metodología de la investigación. (1ª Edición) México: Editorial McGraw Hill.
- Hyland, Terry (1994) Competence, Education And Nvqs Dissenting Perspectives. London: Cassel, Redwood Books, Trowbridge, Wiltshire.
- INTECAP. (2002). Gestión del Recurso Humano por Competencia Laboral. Guatemala.
- Jackson, Terrence. (1992). Evaluación de Desempeño. Bogota: Legis Editores
- Jiménez, Alfonso (Sin fecha). Las competencias y el Capital Intelectual: la Manera de Gestionar las personas en la era del Conocimiento. [Homepage]. Consultado el día 24 de enero de 2003 de la World Wide Web: <http://www.zip/watson.zip/watson.zip>.
- Kish, Leslie (1975). Survey Sampling. Nueva York: John Wiley&Sons.
- La Electricidad de Caracas, S.A.C.A. (1998). Ponencia: Visión de desarrollo y sus aplicaciones al negocio. Caracas.
- Levy-Leboyer, Claude. (1997). Gestión de las Competencias. (1ª Edición). Barcelona, España: Ediciones Gestión 2000.
- Mertens, Leonard (mayo, 1996). Sistemas De Competencia Laboral: Surgimiento y Modelos. Documento de referencia presentado en el Seminario Internacional «Formación basada en Competencia Laboral: Situación Actual y Perspectivas», Guanajuato, México.
- Mertens, Leonard. (1997). Competencia Laboral: Sistemas, Surgimiento y Modelo. Montevideo, Boletín Cinterfor/OIT
- Naranjo, José R. La Integración del Recurso Humano y el concepto de Competencia. Caracas, Venezuela. Ponencia presentada el 10 de Mayo de 1996. Revista sobre Relaciones Industriales y Laborales. Publicación Anual, UCAB. 1997. N° 33.
- Novick, Marta y Gallart, María A. (1997) Competitividad, redes productivas y Competencias Laborales. Oficina Internacional Del Trabajo, CINTERFOR.
- Osipow, Samuel. (1981). Teorías sobre la elección de las carreras. México: Editorial Trillas.

- Otaño, Carlos. (2000). Pedagogía para el Adiestramiento III: Manual para uso de la cátedra de Adiestramiento y Desarrollo de Personal. Caracas: Universidad Católica Andrés Bello
- Pereda Marín, Santiago y Berrocal Berrocal, Francisca. (2000). Técnicas de Gestión de Recursos Humanos por Competencias. Madrid, España: Editorial Centro de Estudios Ramón Areces, S.A.
- Piñate, Mayra. (2000). Coaching: cambiar la forma de mirarlo todo. Diario El Nacional, Caracas, Venezuela.
- Sabino, Carlos. (1987) Como hacer una Tesis. (1ª Edición) Caracas: Editorial PANAPO.
- Salazar, G. y Molano, M. (2000). Coaching en Acción: Cómo Desarrollar Equipos de Ventas de Alta Competitividad. (1ª Edición) Colombia: McGraw-Hill Interamericana.
- Vargas, Fernando. (Agosto, 2002). Competencias en la Formación y Competencias en la Gestión del Talento Humano: Convergencias y Desafíos. CINTERFOR-OIT.
- Waldroop, James y Timothy Butler (1996) “The executive as Coach”, Harvard Business Review. (Noviembre – Diciembre)
- Whitterspoon y White. (1997) “Viaje por las vías esenciales para que el Coaching ayude a los ejecutivos: Guía práctica de las vías que los consultores utilizan para ayudar a los ejecutivos.”
- Whitmore, Jhon (Mayo, 2002). “Coaching for Performance. Growing People, Performance and Purpose.” Third Edition.
- Zarifian, P. (noviembre, 1996). A Gestão da e Pela Competência. Documento presentado al Seminario Internacional “Educación Profesional, Trabajo y Competencias, Río de Janeiro: CIET, (28 y 29 de noviembre).

IX. ANEXOS

ANEXO A.- Cuestionario Inicial

ANEXO B.- Cuestionario Final

ANEXO C.- Valoración del Cuestionario

ANEXO D.- Matriz de datos Sociodemográficos

ANEXO E.- Matriz de datos de la muestra

ANEXO A.-*Cuestionario inicial*

Estimado Mentor (Coach)

Le enviamos nuestros más sinceros saludos y nos dirigimos a usted con la finalidad de contar con su disposición para participar en nuestra investigación. Nosotras somos estudiantes de Relaciones Industriales de la Universidad Católica Andrés Bello, este estudio lo estamos haciendo con la finalidad de elaborar un trabajo de grado que nos permitirá obtener el título de Licenciadas en Relaciones Industriales, para esto queremos pedirle su colaboración para contestar una serie de preguntas, las cuales no le quitarán mucho tiempo.

Confiamos en la sinceridad de sus respuestas las cuales respaldaremos con un manejo confidencial y con fines netamente académicos.

Agradeciendo su colaboración enormemente

Da Silva Patricia

Rodríguez Karina

Cuestionario

Edad____ Sexo____ Área a la cual pertenece la empresa _____

Tiempo de certificación en Coaching _____

A continuación se presentan una serie de afirmaciones donde se requiere que nos indique en que medida reacciona usted ante estas situaciones durante el ejercicio de sus tareas como Mentor "Coach" en la organización donde labora. Para tal fin marque con una X, el lugar correspondiente de cada escala que mejor se aproxime a su práctica.

Gracias por su colaboración

1. Pienso que conocer con precisión y claridad el por qué y el para qué de la organización, su razón de ser, su propósito, es decir, su Misión, es de mucha importancia

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Neutral	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo

2. Tengo clara la imagen de cómo la empresa quiere verse y estar en el futuro, es decir, su visión

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Neutral	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo

3. El conocer la cultura de la organización en la cual estoy inmerso es un aspecto que debe ser del conocimiento de todos y cada uno de los miembros de la misma

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Neutral	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo

4. Considero que es indispensable conocer las estrategias organizacionales de la empresa donde trabajo

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Neutral	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo

5. Tengo claramente especificado lo que tengo que hacer, cómo, dónde y con quién lo tengo que hacer, se cuánto tengo que hacer y en cuánto contribuyo con las utilidades de la empresa. (descripción del cargo)

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Neutral	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo

6. Debo conocer las empresas de la competencia para trabajar en función de llevar a mi empresa a ser la mas Competitiva

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Neutral	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo

7. Pienso que es indispensable conocer el entorno económico en el cual esta inmerso la organización en la cual trabajo

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Neutral	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo

8. Conozco las políticas y procedimientos de la empresa

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Neutral	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo

9. Las preguntas que le surgen a mis trabajadores en cuanto a instrucciones indicadas por mi :

9.1 Son solo aclaratorias

Siempre	Casi Siempre	Algunas Veces	Casi nunca	Nunca

9.2 Son preguntas que permiten profundizar el tema o discutir sobre él mismo.

Siempre	Casi Siempre	Algunas Veces	Casi nunca	Nunca

9.3 - Son preguntas cuyas respuestas requieren repetir la explicación sobre el tema

Siempre	Casi Siempre	Algunas Veces	Casi nunca	Nunca

10. Cuando la situación lo amerita doy mi opinión personal sobre el punto que se está tratando para con eso contribuir a la solución de los problemas que se me presentan en la organización

Siempre	Casi Siempre	Algunas Veces	Casi nunca	Nunca

11. Cuando transmito algo, bien sea una orden o una sugerencia a mis trabajadores, generalmente ellos la entienden

Siempre	Casi Siempre	Algunas Veces	Casi nunca	Nunca

12. Minutos antes de dirigirme hacia mis subordinados me dedico a repasar y esquematizar cada punto a tratar con el fin de que no se me olvide nada y chequear el orden de exposición.

Siempre	Casi Siempre	Algunas Veces	Casi nunca	Nunca

13. Hace comentarios positivos sobre las habilidades o el potencial de sus empleados incluso en los casos mas complejos

Casi nunca	Algunas Veces	A menudo	Casi siempre	Siempre

14. En caso de surgir un conflicto entre mis trabajadores trato de intervenir como mediador, investigando y aclarando cada punto que dio origen al conflicto

Siempre	Casi Siempre	Algunas Veces	Casi Nunca	Nunca

15. Durante el desempeño de mis funciones busco el feed back de mis trabajadores con el fin de conocer si el mensaje ha sido transmitido por mi adecuadamente

Siempre	Casi Siempre	Algunas Veces	Casi Nunca	Nunca

16. Al obtener de parte de mis trabajadores un feed back negativo, busco las causas que lo provocaron y las consecuencias para repararlas a tiempo.

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Neutral	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo

17. Me adelanto a los acontecimientos a ocurrir en el corto plazo tomando acciones preventivas y elaborando un plan de contingencia para lograr los objetivos de la organización

Siempre	Casi Siempre	Algunas Veces	Casi nunca	Nunca

18. Ante una discusión "acalorada" entre dos trabajadores a los cuales superviso que posición adoptaría yo como Coach y jefe de ellos que soy:

18.1 No intervengo

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Neutral	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo

18.2 Asumo la autoridad del evento y de manera enérgica intervengo y disuelvo la discusión

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Neutral	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo

18.3 Asumo la posición de intermediario, tratando de mediar entre las partes y solucionar la discusión.

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Neutral	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo

19. Siento que la organización en la cual estoy trabajando me proporcionan planes de incentivos que me mantienen motivado para realizar mi trabajo efectivamente

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Neutral	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo

20. Logro que mis subordinados comenten mis planteamientos usando una frase o comentario que me caracterice

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Neutral	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo

21. Logro que mis trabajadores comenten los temas que se tratan en el ámbito laboral desde mi mismo punto de vista

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Neutral	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo

22. Trato siempre de fomentar el trabajo en equipo de manera tal que los intereses individuales se acerquen favorablemente a los intereses y demandas de la organización.

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Neutral	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo

23. Pienso que los equipos de trabajo superan cualquier expectativa de desempeño

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Neutral	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo

24. El distintivo especial de los equipos de trabajo, para mi como Coach es el sentido de interdependencia mutua que produce no solo el logro de los objetivos y el alcance de las metas sino también la satisfacción individual y grupal

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Neutral	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo

25. Hago todo lo posible porque mi trabajo esta siempre al día

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Neutral	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo

26. Estoy dispuesto a quedarme después de la hora de salida siempre y cuando sea necesario

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Neutral	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo

27. Establezco mis propios estándares de excelencia, logrando resultados que superan los establecidos por la organización

Siempre	Casi Siempre	A menudo	Casi nunca	Nunca

28. Modifico el proceso de trabajo o sus métodos para conseguir mejoras en el desempeño

Siempre	Casi Siempre	A menudo	Casi nunca	Nunca

29. Me siento satisfecho con la orientación que le doy a mis empleados

Siempre	Casi Siempre	A menudo	Casi nunca	Nunca

30. Fijo metas retadoras pero alcanzables tanto para mi como para la organización

Siempre	Casi Siempre	A menudo	Casi nunca	Nunca

31. Tengo plena seguridad de que la orientación que le estoy dando a mis empleados los conducirá a solucionar sus problemas

Siempre	Casi Siempre	A menudo	Casi nunca	Nunca

32. Indago proactivamente en las necesidades e inquietudes que los empleados me manifiestan

Siempre	Casi siempre	A menudo	Casi nunca	Nunca

33. Mantengo una actitud de total disponibilidad con mis empleados especialmente cuando estos pasan por periodos críticos

Casi nunca	Algunas Veces	A menudo	Casi siempre	Siempre

34. Cuando surge alguna tarea o actividad que debo realizar siempre trato de poner en practica mis ideas para realizar la actividad efectivamente y no espero a que otros me den las soluciones

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Neutral	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo

35. Los valores que poseo están alineados con los valores de la organización

Siempre	Casi siempre	Algunas Veces	Casi nunca	Nunca

36. Generalmente los valores que me han sido inculcados por mi familia los pongo en aplico en la organización al igual que fuera de ella

Siempre	Casi siempre	Algunas Veces	Casi nunca	Nunca

37. Para mi la franqueza en una persona es una parte muy importante para que exista una buena relación tanto laboral como personal

Siempre	Casi siempre	Algunas Veces	Casi nunca	Nunca
5	4	3	2	1

38. Generalmente mi trato hacia las personas dentro de la organización es respetuoso y siempre trato de medir mis palabras para no herir a la persona o personas a las cuales me estoy dirigiendo

Siempre	Casi siempre	Algunas Veces	Casi nunca	Nunca

39. La honestidad es un valor que pongo en práctica en todas las situaciones que se me presentan, al igual que trato que mis trabajadores sean claros y expresen siempre la verdad de las cosas tanto en el ámbito profesional como en el personal

Siempre	Casi siempre	Algunas Veces	Casi nunca	Nunca

ANEXO B. –*Cuestionario final*

Estimado Mentor (Coach)

Le enviamos nuestro más sincero saludo y nos dirigimos a usted con la finalidad de contar con su disposición para participar en nuestra investigación. Somos estudiantes de Relaciones Industriales de la Universidad Católica Andrés Bello, y estamos realizando este estudio con la finalidad de elaborar un trabajo de grado el cual nos permitirá obtener el título de Licenciadas en Relaciones Industriales. Este trabajo de grado pretende contrastar el Perfil de Competencias real del Mentor o Coach con el Perfil de Competencias ideal del Mentor o Coach según el modelo de Salazar y Molano

Confiamos en la sinceridad de sus respuestas las cuales serán manejadas de manera confidencial y con fines netamente académicos.

A tal efecto pedimos su colaboración en contestar cada una de las preguntas del siguiente cuestionario y de antemano le reconocemos el tiempo dispensado al mismo

Agradeciendo enormemente su colaboración

Da Silva Patricia
Rodríguez Karina

Cuestionario

A continuación se presenta una Primera Parte conformada por preguntas sociodemográficas, en las cuales debe seleccionar la que corresponda con su condición demográfica, posteriormente se encuentra una Segunda Parte integrada por una serie de afirmaciones donde se requiere que nos indique en que medida reacciona usted ante estas situaciones durante el ejercicio de sus tareas como Mentor o Coach en la Organización donde labora. Para tal fin marque con una X, el lugar correspondiente de cada escala que mejor se acerque a su práctica como Mentor o Coach en la Organización a la cual usted pertenece.

Gracias por su colaboración.

Parte I

A) Edad	B) Sexo	C) Área a la cual esta adscrito en la Empresa	
21-33__	F __	Ventas__	Consultoría__
34-41__	M __	Atención al Cliente__	Servicios Generales__
42-49__		Tecnología y Desarrollo__	Administración y Finanzas__
		RRHH__	Relaciones Institucionales__
		Contabilidad__	Compensación y Beneficios__
		Mercadeo __	Comercial__
 D) Tiempo de Certificación en Coaching		 E) Cargo que ocupa actualmente	
6-11 Meses__	12-17 Meses__	Gerente__	Jefe__
18-23 Meses__	24-29 Meses__	Director__	Especialista__
30-36 Meses__		Supervisor__	Ejecutivo de Ventas__
		Coordinador__	Asesor__
		Contralor__	
 F) Antigüedad en la Empresa			
1-5 Años__			
6-10 Años__			
11-15 Años__			

Parte II

1. Conozco con precisión y claridad el por qué y el para qué de la organización, su razón de ser, su propósito, es decir, su Misión

Definitivamente Si	Probablemente Si	Probablemente No	Definitivamente No

2. Tengo clara la imagen de cómo la empresa se visualiza en el futuro, es decir, su Visión

Definitivamente Si	Probablemente Si	Probablemente No	Definitivamente No

3. Conozco el sistema de valores y creencias que rigen a la organización.

Definitivamente Si	Probablemente Si	Probablemente No	Definitivamente No

4. Tengo conocimiento sobre las estrategias de acción por las cuales se orienta la organización para llevar a cabo sus objetivos

Definitivamente Si	Probablemente Si	Probablemente No	Definitivamente No

5. Conozco de manera clara lo que esta especificado para mi cargo en cuanto a lo que debo hacer, cómo, dónde y con quién lo tengo que hacer

Definitivamente Si	Probablemente Si	Probablemente No	Definitivamente No

6. Busco información periódicamente sobre las empresas que prestan servicios similares a los de la organización a la que pertenezco

Definitivamente Si	Probablemente Si	Probablemente No	Definitivamente No

7. Conozco el entorno económico en el cual está inmerso la organización así como su impacto sobre la misma

Definitivamente Si	Probablemente Si	Probablemente No	Definitivamente No

8. Presto atención a lo que me dicen mis Mentoreados ó Coachees, colocándome en su lugar, comprendiéndolos y ayudándolos a la solución de sus problemas

Definitivamente Si	Probablemente Si	Probablemente No	Definitivamente No

9. Cuando se presenta alguna situación que lo amerite busco dar soluciones y opiniones creativas e innovadoras que contribuyan a solventar los problemas y a su vez agreguen valor a la organización

Definitivamente Si	Probablemente Si	Probablemente No	Definitivamente No

10. Tengo la capacidad de comunicarme con todos los miembros de la organización de manera directa, clara y centrada en objetivos específicos.

Definitivamente Si	Probablemente Si	Probablemente No	Definitivamente No

11. En caso de surgir un conflicto entre mis Mentoreados o Coachees, intervengo como mediador, aclarando cada punto que dio origen al mismo y aportando herramientas a fin de resolver el problema

Definitivamente Si	Probablemente Si	Probablemente No	Definitivamente No

12. En una situación donde no se obtienen los resultados esperados, reflexiono sobre cada una de las causas que pudieron dar origen a determinadas consecuencias

Definitivamente Si	Probablemente Si	Probablemente No	Definitivamente No

13. Analizo cada una de las situaciones que se me presentan, descomponiéndola en cada uno de los elementos que la conforman con la finalidad de comprenderla

Definitivamente Si	Probablemente Si	Probablemente No	Definitivamente No

14. Cuando tengo que dar respuesta a una situación determinada, busco todas las alternativas posibles y entre ellas escojo la que agregue mayor valor a la organización

Definitivamente Si	Probablemente Si	Probablemente No	Definitivamente No

15. Cuando uno de mis Mentoreados o Coachees se siente desmotivado lo oriento para que entienda y desarrolle una mayor responsabilidad consigo mismo, comprenda sus propias motivaciones individuales y construya el camino de su desarrollo personal

Definitivamente Si	Probablemente Si	Probablemente No	Definitivamente No

16. Tengo la capacidad para influir en mis trabajadores de manera de ser inspirador y motivador de sus acciones

Definitivamente Si	Probablemente Si	Probablemente No	Definitivamente No

17. Fomento el trabajo en equipo de manera de manera tal que los intereses individuales se acerquen favorablemente a los intereses y demandas de la organización

Definitivamente Si	Probablemente Si	Probablemente No	Definitivamente No

18. Ejecuto mi trabajo dentro de los parámetros de las normas y procedimientos establecidos por la organización

Definitivamente Si	Probablemente Si	Probablemente No	Definitivamente No

19. Me responsabilizo por todas y cada una de las acciones que llevo a cabo afrontando las consecuencias de mis actos

Definitivamente Si	Probablemente Si	Probablemente No	Definitivamente No

20. Establezco mis propios estándares de excelencia, logrando resultados que superan los establecidos por la organización

Definitivamente Si	Probablemente Si	Probablemente No	Definitivamente No

21. Estoy seguro de que la orientación y los aportes que brindo a mis Mentoreados o Coachees son las mas acertadas para el logro de los objetivos

Definitivamente Si	Probablemente Si	Probablemente No	Definitivamente No

22. Manifiesto una actitud de disponibilidad y orientación de servicio hacia mis Mentoreados o Coachees que les permita satisfacer sus necesidades

Definitivamente Si	Probablemente Si	Probablemente No	Definitivamente No

23. Cuando surge alguna tarea o actividad que debo realizar, pongo en práctica mis ideas para realizarla efectivamente sin esperar a que otros me den las soluciones

Definitivamente Si	Probablemente Si	Probablemente No	Definitivamente No

24. Mis objetivos individuales, mis valores y patrones de conducta están alineados con los valores y objetivos de la organización

Definitivamente Si	Probablemente Si	Probablemente No	Definitivamente No

25. Soy sincero al momento de emitir cualquier tipo de sugerencia, comentario u opinión acerca del trabajo que realizo y del que ejecuten mis Mentoreados o Coachees

Definitivamente Si	Probablemente Si	Probablemente No	Definitivamente No

26. Al establecer un proceso de comunicación, acepto la opinión de los Mentoreados o Coachees sin desvalorizarla ni criticarla

Definitivamente Si	Probablemente Si	Probablemente No	Definitivamente No

27. En cada una de mis acciones están presentes los valores de dignidad, respeto, pudor , moralidad y honradez

Definitivamente Si	Probablemente Si	Probablemente No	Definitivamente No

ANEXO C.-
Valoración del cuestionario

Parte I**Variables Sociodemográficas**

A) Edad	B) Sexo	C) Área a la cual esta adscrito en la Empresa	
21-33: (1)	F: (1)	Ventas: (1)	Consultoría: (7)
34-41: (2)	M: (2)	Atención al Cliente: (2)	Servicios Generales: (8)
42-49: (3)		Tecnología y Desarrollo: (3)	Administración y Finanzas: (9)
		RRHH: (4)	Relaciones Institucionales: (10)
		Contabilidad: (5)	Compensación y Beneficios: (11)
		Mercadeo: (6)	Comercial: (12)

D) Tiempo de Certificación en Coaching

6-11 Meses: (1)	24-29 Meses: (4)
12-17 Meses: (2)	30-36 Meses: (5)
18-23 Meses: (3)	

E) Cargo que ocupa actualmente

Gerente: (1)	Jefe: (6)
Director: (2)	Especialista: (7)
Supervisor: (3)	Ejecutivo de Ventas: (8)
Coordinador: (4)	Asesor: (9)
Contralor: (5)	

F) Antigüedad en la Empresa

1-5 Años: (1)
6-10 Años: (2)
11-15 Años: (3)

Parte II**Leyenda****(C) Competencia****(D) Dimensión****(SD) Sub. Dimensión****(I) Indicador****Competencias Duras (D)**

- *Conocimientos (SD)*
 - Conocimiento de la Misión (I)

1. Conozco con precisión y claridad el por qué y el para qué de la organización, su razón de ser, su propósito, es decir, su Misión

Definitivamente Si	Probablemente Si	Probablemente No	Definitivamente No
4	3	2	1

– Conocimiento de la Visión (I)

2. Tengo clara la imagen de cómo la empresa se visualiza en el futuro, es decir, su Visión

Definitivamente Si	Probablemente Si	Probablemente No	Definitivamente No
4	3	2	1

– Conocimiento de la cultura de la empresa (I)

3. Conozco el sistema de valores y creencias que rigen a la organización

Definitivamente Si	Probablemente Si	Probablemente No	Definitivamente No
4	3	2	1

– Conocimiento de las Estrategias Organizacionales (I)

4. Tengo conocimiento sobre las estrategias de acción por las cuales se orienta la organización para llevar a cabo sus objetivos

Definitivamente Si	Probablemente Si	Probablemente No	Definitivamente No
4	3	2	1

– Conocimiento de la descripción del cargo que ocupa (I)

5. Conozco de manera clara lo que esta especificado para mi cargo en cuanto a lo que debo hacer, cómo, dónde y con quién lo tengo que hacer

Definitivamente Si	Probablemente Si	Probablemente No	Definitivamente No
4	3	4	5

– Conocimiento de las empresas de la Competencia (I)

6. Busco información periódicamente sobre las empresas que prestan servicios similares a los de la organización a la que pertenezco

Definitivamente Si	Probablemente Si	Probablemente No	Definitivamente No
4	3	2	1

– Conocimiento del entorno económico (I)

7. Conozco el entorno económico en el cual está inmerso la organización así como su impacto sobre la misma

Definitivamente Si	Probablemente Si	Probablemente No	Definitivamente No
4	3	2	1

- *Habilidades (SD)*
 - Escucha efectiva y empatía (I)

8. Presto atención a lo que me dicen mis Mentoreados o Coachees, colocándome en su lugar, comprendiéndolos y ayudándolos a la solución de sus problemas

Definitivamente Si	Probablemente Si	Probablemente No	Definitivamente No
4	3	2	1

- Pensamiento Creativo (I)

9. Cuando se presenta alguna situación que lo amerite busco dar soluciones y opiniones creativas e innovadoras que contribuyan a solventar los problemas y a su vez agreguen valor a la organización

Definitivamente Si	Probablemente Si	Probablemente No	Definitivamente No
4	3	2	1

- Comunicación Interpersonal (I)

10. Tengo la capacidad de comunicarme con todos los miembros de la organización de manera directa, clara y centrada en objetivos específicos.

Definitivamente Si	Probablemente Si	Probablemente No	Definitivamente No
4	3	2	1

- Manejo de Conflictos (I)

11. En caso de surgir un conflicto entre mis Mentoreados o Coachees intervengo como mediador, aclarando cada punto que dio origen al mismo y aportando herramientas a fin de resolver el problema

Definitivamente Si	Probablemente Si	Probablemente No	Definitivamente No
4	3	2	1

- Pensamiento Lógico (I)

12. En una situación donde no se obtienen los resultados esperados, reflexiono sobre cada una de las causas que pudieron dar origen a determinadas consecuencias

Definitivamente Si	Probablemente Si	Probablemente No	Definitivamente No
4	3	2	1

- Análisis de situaciones (I)

13. Analizo cada una de las situaciones que se me presentan, descomponiéndola en cada uno de los elementos que la conforman con la finalidad de comprenderla

Definitivamente Si	Probablemente Si	Probablemente No	Definitivamente No
4	3	2	1

Competencias Blandas (D)

- *Actitudes o Aspectos de personalidad (SD)*

- Toma de decisiones (I)

14. Cuando tengo que dar respuesta a una situación determinada, busco todas las alternativas posibles y entre ellas escojo la que agregue mayor valor a la organización

Definitivamente Si	Probablemente Si	Probablemente No	Definitivamente No
4	3	2	1

- Motivación (I)

15. Cuando uno de mis Mentoreados o Coachees se siente desmotivado lo oriento para que entienda y desarrolle una mayor responsabilidad consigo mismo, comprenda sus propias motivaciones individuales y construya el camino de su desarrollo personal

Definitivamente Si	Probablemente Si	Probablemente No	Definitivamente No
4	3	2	1

- Liderazgo (I)

16. Tengo la capacidad para influir en mis trabajadores de manera de ser inspirador y motivador de sus acciones

Definitivamente Si	Probablemente Si	Probablemente No	Definitivamente No
4	3	2	1

- Trabajo en equipo (I)

17. Fomento el trabajo en equipo de manera de manera tal que los intereses individuales se acerquen favorablemente a los intereses y demandas de la organización

Definitivamente Si	Probablemente Si	Probablemente No	Definitivamente No
4	3	2	1

- Disciplina (I)

18. Ejecuto mi trabajo dentro de los parámetros de las normas y procedimientos establecidos por la organización

Definitivamente Si	Probablemente Si	Probablemente No	Definitivamente No
4	3	2	1

- Compromiso (I)

18. Me responsabilizo por todas y cada una de las acciones que llevo a cabo afrontando las consecuencias de mis actos

Definitivamente Si	Probablemente Si	Probablemente No	Definitivamente No
4	3	2	1

– Orientación al logro de resultados (I)

20. Establezco mis propios estándares de excelencia, logrando resultados que superan los establecidos por la organización

Definitivamente Si	Probablemente Si	Probablemente No	Definitivamente No
4	3	2	1

– Autoconfianza (I)

21. Estoy seguro de que la orientación y los aportes que brindo a mis Mentoreados o Coachees son las mas acertadas para el logro de los objetivos

Definitivamente Si	Probablemente Si	Probablemente No	Definitivamente No
4	3	2	1

– Orientación al cliente interno (I)

22. Manifiesto una actitud de disponibilidad y orientación de servicio hacia mis Mentoreados o Coachees que les permita satisfacer sus necesidades

Definitivamente Si	Probablemente Si	Probablemente No	Definitivamente No
4	3	2	1

▪ Comportamiento ético (SD)

– Iniciativa (I)

23. Cuando surge alguna tarea o actividad que debo realizar, pongo en práctica mis ideas para realizarla efectivamente sin esperar a que otros me den las soluciones

Definitivamente Si	Probablemente Si	Probablemente No	Definitivamente No
4	3	2	1

– Valores que posee el individuo (I)

24. Mis objetivos individuales, mis valores y patrones de conducta están alineados con los valores y objetivos de la organización

Definitivamente Si	Probablemente Si	Probablemente No	Definitivamente No
4	3	2	1

– Franqueza (I)

25. Soy sincero al momento de emitir cualquier tipo de sugerencia, comentario u opinión acerca del trabajo que realizo y del que ejecuten mis Mentoreados o Coachees

Definitivamente Si	Probablemente Si	Probablemente No	Definitivamente No
4	3	2	1

- Respeto por los demás (I)

26. Al establecer un proceso de comunicación, acepto la opinión de los Mentoreados o Coachees sin desvalorizarla ni criticarla

Definitivamente Si	Probablemente Si	Probablemente No	Definitivamente No
4	3	2	1

- Honestidad personal y profesional (I)

27. En cada una de mis acciones están presentes los valores de dignidad, respeto, pudor, moralidad y honradez

Definitivamente Si	Probablemente Si	Probablemente No	Definitivamente No
4	3	2	1

ANEXO D.-*Matriz de datos Sociodemográficos*

SUJETO	EDAD	SEXO	AREA A LA CUAL ESTA ADSCRITO	TIEMPO DE CERTIFICACIÓN EN COACHING	CARGO	ANTIGÜEDAD
1	1	2	1	2	1	2
2	3	2	2	4	1	1
3	3	2	3	4	2	3
4	1	2	1	2	3	1
5	1	1	4	3	4	1
6	2	1	5	4	5	2
7	1	2	6	4	6	2
8	3	2	4	5	2	2
9	2	1	3	2	4	1
10	2	2	7	4	3	2
11	1	1	8	4	1	2
12	3	2	9	5	2	2
13	2	2	3	2	1	1
14	3	1	6	4	1	1
15	1	1	5	3	6	1
16	1	2	10	2	1	2
17	2	1	4	5	1	2
18	2	2	11	5	9	1
19	2	1	4	4	4	1
20	2	2	12	2	1	3
21	2	1	9	1	7	1
22	3	2	6	3	2	1
23	2	2	3	2	4	1
24	2	2	1	4	1	2
25	1	2	12	2	3	2
26	2	2	10	2	7	1
27	1	2	4	1	7	1
28	2	2	9	2	5	1
29	1	1	12	1	3	1
30	2	1	4	4	6	2
31	2	1	6	2	8	1
32	1	1	11	5	7	1
33	2	2	12	2	1	1

ANEXO E.-

Matriz de datos

SUJETO	COMPETENCIAS DURAS													COMPETENCIAS BLANDAS													
	CONOCIMIENTOS							HABILIDADES						ACTITUDES O ASPECTOS DE PERSONALIDAD									COMPORTAMIENTO ETICO				
	ITEMS							ITEMS						ITEMS									ITEMS				
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27
1	4	4	3	3	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	1	4	4	4	4
2	4	4	4	4	4	3	4	3	4	3	4	4	4	4	4	3	4	3	4	3	3	4	4	3	4	4	4
3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	1	3	1	3	4	3	4	3	4	4	4	4	4	2	4	4	3	4
5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
6	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
7	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
8	4	4	4	4	4	4	3	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
9	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
10	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
11	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
12	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4
13	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	3	4	4	3	3	3	4	3	3
14	4	4	3	3	4	4	4	4	3	4	4	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3	4	4	4	3	4	4
15	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	3	3	4	4	4	3	4	4
16	4	3	3	3	3	4	4	3	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	3
17	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4
18	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
19	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	3	4	3	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4
20	4	4	4	4	4	4	3	4	3	3	3	4	3	3	3	3	4	3	4	4	3	4	2	3	4	4	4
21	4	4	4	3	4	3	4	4	3	4	3	4	4	3	4	3	4	4	4	3	4	4	2	3	4	4	4

22	3	3	3	3	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4
23	3	3	3	4	4	4	3	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	2	4	3	4	4
24	4	4	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	3	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4	3	4	3	4
25	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
26	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4
27	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4
28	3	3	3	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	1	4	4	4	4
29	4	4	4	4	4	3	4	4	3	3	4	3	3	4	3	3	3	4	4	4	4	4	3	3	4	4	3
30	4	4	4	3	4	3	3	3	3	4	3	3	3	2	3	3	3	4	4	3	2	2	3	3	3	4	4
31	3	3	3	3	4	2	3	3	4	4	3	4	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4
32	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4
33	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	2	4	4	4	4

