



UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES

TRABAJO DE GRADO

Presentado para optar al título de:

LICENCIADO EN RELACIONES INDUSTRIALES
(INDUSTRIÓLOGO)

Título: ELEMENTOS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL
SEGUN EL MODELO DE SCHEIN PRESENTES EN UN
PROGRAMA DE MENTORING ORGANIZACIONAL.

Realizado por: María Alejandra Monteverde Serrano

Jessica Vanessa Poveda Guerra

Profesor guía: Héctor Rodríguez

RESULTADO DEL EXAMEN

Este trabajo de Grado ha sido evaluado por el Jurado Examinador y ha
obtenido la calificación de: _____ ()
puntos.

Nombre: _____ **Firma:** _____

Nombre: _____ **Firma:** _____

Nombre: _____ **Firma:** _____

Caracas, _____ de _____ de _____



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

PROYECTO DE TRABAJO DE GRADO
ELEMENTOS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL SEGÚN EL MODELO DE
SCHEIN PRESENTES EN UN PROGRAMA DE MENTORING ORGANIZACIONAL

Tesista: Monteverde, María Alejandra

Tesista: Poveda G, Jessica

Tutor: Héctor Rodríguez

Caracas, Septiembre de 2014

DEDICATORIA

Principalmente a Dios por darme la vida y la fortaleza, por ser la luz que ilumina cada día mi camino, por no abandonarme nunca ni en los momentos más difíciles.

A la Virgen Milagrosa, por ser siempre mi guardiana y no desampararme en ningún momento.

A mis padres María Guerra y Juan Poveda, mi fuerza y mi todo, por ser incondicionales en mi vida, por brindarme todo su amor, por cuidar siempre de mí, por darme siempre lo mejor que una persona puede recibir y apoyarme a lo largo de este camino, sin ellos nada de esto sería posible, los amo.

A mis hermanos Juan, Jennifer y Jonathan por llenar de sonrisas y alegrías cada uno de mis días, y por enseñarme que con amor y constancia se alcanzan todas nuestras metas.

A mi cuñada Jennie quien es parte de mi familia y siempre me ha dado su apoyo incondicional, y por traer al mundo a mis dos sobrinos, Johanna y Juan Diego, quienes sin duda fueron lo mejor que pudo llegar a mi vida durante la carrera, los amores de mi vida y me han hecho vivir los momentos más felices.

Jessica Poveda

DEDICATORIA

Principalmente a Dios por darme vida, fe y fortaleza para transitar este camino y culminar esta meta, por no abandonarme nunca ni en los momentos más difíciles.

A mi madre, Alba Serrano, mi principal motor de vida, por su apoyo incondicional e infinito amor, por dar siempre lo mejor por nuestro bienestar, para ti este y todos los logros de mi vida.

A mi padre, Pedro Monteverde, por acompañarme en este camino y cuidarme siempre.

A mis hermanos Erika, Josué y Mónica por ser mis modelos a seguir de constancia, dedicación y logro, porque son partes importantes en mi vida, sin ustedes nada.

A mis sobrinos, luces de mis ojos, amores de mi vida.

A mi familia, que son ejemplo de unión y esfuerzo por alentarme a culminar con esta etapa, por celebrar junto a mí todos los logros.

María Monteverde

AGRADECIMIENTOS

A **Dios** por guiarnos en todo momento y por acompañarnos hasta el final de esta etapa.

A **nuestros padres y hermanos** quienes nos acompañaron en este camino dándonos su apoyo constante.

A **Aurimar González**, por su colaboración y apoyo en todo momento, proporcionándonos su conocimiento y tiempo, y sobre todo su amistad.

A **Héctor Rodríguez**, el mejor tutor del mundo quien nos acompañó y apoyó desde el principio hasta el final, haciendo posible la realización de este trabajo.

A **Ninoska Rojas** quien nos brindó su apoyo incondicional, su confianza y su dedicación de tiempo, haciendo posible la realización de este proyecto.

A **Althea Consultores en Desarrollo Humano, C.A** por creer en nosotras, haber sido nuestro intermediario con BBVA Provincial, y de esta manera habernos brindado la oportunidad de desarrollar nuestra tesis de grado, y por todo el apoyo y facilidades que nos fueron otorgados por parte de la empresa consultora, y sobre todo por darnos la oportunidad de crecer profesionalmente y aprender cosas nuevas.

A **la organización de estudio** por abrirnos sus puertas y permitirnos realizar esta investigación.

Y a todos aquellos que de alguna forma nos brindaron su apoyo e hicieron posible este proyecto.

Mil gracias a todos

ÍNDICE GENERAL

DEDICATORIA.....	ii
DEDICATORIA.....	iii
AGRADECIMIENTOS.....	v
RESUMEN.....	xii
INTRODUCCIÓN.....	13
CAPÍTULO I.....	14
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	14
CAPÍTULO II.....	21
OBJETIVO GENERAL.....	21
OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	21
CAPÍTULO III	
MARCO TEÓRICO.....	22
1.- Mentoring	
1.1 Origen.....	22
1.2 Definiciones de Mentoring.....	23
1.3 Definición de Mentor.....	25
1.4 Características de un Mentor según Carr (1999).....	25
1.5 Diferencias entre Mentoria y Mentor.....	26
1.6 Competencias que debe tener un Mentor.....	27
1.7 Beneficios e importancia del Mentoring.....	29
1.8 Elementos principales del Mentoring.....	30
1.9 Tipos de Mentoring.....	30
1.10 El Sistema del Mentoring.....	32
1.11 Procesos/pasos del Mentoring.....	33
1.12 Mentoring y aprendizaje.....	35
1.13 Mentoring y Coaching.....	36
1.14 Definición de Tutoría VS definición de Mentoria.....	39
1.15 Importancia del mentoring en las Organizaciones y su contribución a la creación de valor.....	40

2.- Cultura Organizacional.....	42
2.1 Antecedentes de estudio de la Cultura Organizacional.....	42
2.2 Conceptualización de la Cultura Organizacional.....	43
2.3 Características de la Cultura Organizacional.....	44
2.4 Clasificación de la Cultura Organizacional.....	45
2.5 ¿Cómo se aprende la Cultura Organizacional?.....	46
2.6 Utilidad y pertinencia del estudio cultural de una organización.....	47
2.7 Modelo de estudio de la Cultura Organizacional.....	48
MARCO REFERENCIAL DEL BBVA PROVINCIAL.....	51
Reseña histórica.....	51
Misión.....	52
Visión.....	52
Valores.....	52
Objetivos Organizacionales.....	53
CAPÍTULO IV	
MARCO METODOLÓGICO.....	54
1.- Tipo de investigación.....	54
2.- Tipo de Diseño.....	55
3.- Definición de variables.....	56
4.- Unidad de análisis.....	59
5.- Técnicas de recolección de datos.....	60
6.- Procedimientos de la recolección de datos.....	61
7.- Consideraciones éticas y factibilidad de la investigación.....	62
8.- Viabilidad	62
9.- Justificación	62
CAPÍTULO V	
ANÁLISIS DE RESULTADOS.....	64
1.- Análisis de la muestra.....	64
2.- Análisis estadístico descriptivo.....	68
Variable: Cultura Organizacional.....	68
Variable: Mentoring.....	80

3.- Resultados de la percepción de los trabajadores hacia el Mentoring.....	92
CAPÍTULO VI	
DISCUSIÓN DE RESULTADOS.....	97
CAPÍTULO VII	
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	104
CONCLUSIONES.....	104
RECOMENDACIONES.....	105
- Para la Organización.....	105
- Para futuras investigaciones.....	106
LIMITACIONES.....	106
ANEXOS.....	107
Anexo A Zona de desarrollo próximo según la teoría de Vygotsky.....	108
Anexo B Propuesta de instrumento de recolección de datos.....	109
Anexo C Validación del instrumento de recolección de datos por Juicio de expertos.....	113
Anexo D Alpha de Cronbach.....	114
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	115
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS DE REVISTAS.....	116
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS DE TESIS Y/O MAESTRÍAS.....	117
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS DE PÁGINAS WEB.....	118

ÍNDICE DE TABLAS

TABLA 1 Mentoring.....	24
TABLA 2 Diferencia entre Mentoria y Mentor.....	26
TABLA 3 Competencias que debe tener un mentor.....	27
TABLA 4 Diferencia entre Coaching y Mentoring.....	38
TABLA 5 Características de la Cultura Organizacional.....	45
TABLA 6 Operacionalización de variables.....	57
TABLA 7 Distribución por Genero de la muestra.....	64
TABLA 8 Distribución por edad.....	65
TABLA 9 Distribución por nivel de instrucción de la muestra.....	66
TABLA 10 Distribución por cargos de la muestra.....	66
TABLA 11 Distribución de la muestra por años de antigüedad.....	67
VARIABLE: CULTURA ORGANIZACIONAL	
ANÁLISIS ESTADÍSTICO DESCRIPTIVO DE LOS INDICADORES	
TABLA 12 Reglas formales, ambiente físico y lenguaje.....	68
TABLA 13 Comunicaciones.....	69
TABLA 14 Tradiciones, costumbres y hábitos.....	69
TABLA 15 Cultura Organizacional.....	70
TABLA 16 Expectativas.....	72
TABLA 17 Metas.....	73
TABLA 18 Compromiso afectivo.....	73
TABLA 19 Trabajo en equipo.....	74
TABLA 20 Creatividad e innovación.....	75
MEDIA POR DIMENSIÓN DE LA VARIABLE	
TABLA 21 Cultura Organizacional.....	75
ANÁLISIS ESTADÍSTICO DESCRIPTIVO DE LOS INDICADORES	
TABLA 22 Creencias en relación a la persona.....	77
TABLA 23 Creencias en relación al trabajo.....	77
TABLA 24 Creencias en relación a las relaciones interpersonales.....	78

MEDIA POR DIMENSIÓN DE LA VARIABLE

TABLA 25 Cultura Organizacional.....	79
---	----

VARIABLE: MENTORING ORGANIZACIONAL

ANÁLISIS ESTADÍSTICO DESCRIPTIVO DE LOS INDICADORES

TABLA 26 Aprendizaje.....	80
----------------------------------	----

TABLA 27 Hábitos.....	81
------------------------------	----

TABLA 28 Lenguaje.....	81
-------------------------------	----

TABLA 29 Métodos de comunicación.....	82
--	----

TABLA 30 Valores.....	83
------------------------------	----

MEDIA POR DIMENSIÓN DE LA VARIABLE

TABLA 31 Mentoring Organizacional.....	84
---	----

ANÁLISIS ESTADÍSTICO DESCRIPTIVO DE LOS INDICADORES

TABLA 32 Metas.....	86
----------------------------	----

TABLA 33 Sentido de la responsabilidad.....	86
--	----

TABLA 34 Trabajo en equipo.....	87
--	----

TABLA 35 Creatividad e innovación.....	88
---	----

TABLA 36 Relaciones de trabajo.....	88
--	----

TABLA 37 Relaciones interpersonales.....	89
---	----

TABLA 38 Roles de trabajo.....	89
---------------------------------------	----

MEDIA POR DIMENSIÓN DE LA VARIABLE

TABLA 39 Desarrollo y organización.....	90
--	----

RESULTADOS DE LA PERCEPCIÓN DE LOS TRABAJADORES HACIA EL MENTORING ORGANIZACIONAL

TABLA 40 ¿Cumplió sus expectativas?.....	92
---	----

TABLA 41 ¿Ha sido provechosa la experiencia a nivel profesional?.....	94
--	----

TABLA 42 ¿Para qué le ha servido?.....	95
---	----

ÍNDICE DE GRÁFICAS

GRAFICA 1 Distribución por Género de la muestra.....	65
GRAFICA 2 Distribución por edad.....	65
GRAFICA 3 Distribución por nivel de instrucción de la muestra.....	66
GRAFICA 4 Distribución por cargos de la muestra.....	67
GRAFICA 5 Distribución de la muestra por años de antigüedad.....	67
VARIABLE: CULTURA ORGANIZACIONAL	
MEDIA POR DIMENSIÓN DE LA VARIABLE	
GRAFICA 6 Creaciones o artefactos.....	71
GRAFICA 7 Valores.....	76
GRAFICA 8 Creencias básicas.....	79
MEDIA POR DIMENSIÓN DE LA VARIABLE	
VARIABLE: Mentoring Organizacional	
GRAFICA 9 Aprendizaje.....	85
GRAFICA 10 Desarrollo e integración.....	91
DISTRIBUCIÓN DE LA PERCEPCIÓN DE LOS EMPLEADOS DEL BBVA HACIA EL MENTORING ORGANIZACIONAL	
GRAFICA 11 ¿Cumplió sus expectativas?.....	93
GRAFICA 12 ¿Ha sido provechosa la experiencia a nivel profesional?.....	94
GRAFICA 13 ¿Para qué le ha servido?.....	96

RESUMEN

Actualmente en el ámbito laboral existen diversas herramientas utilizadas por las organizaciones que aceleran el proceso de aprendizaje en los trabajadores, como lo es el Mentoring Organizacional, dado que la verdadera ventaja competitiva de la organización es el talento humano y la adecuada gestión de los mismos, y debido a que dicha gestión se realiza aplicando y desarrollando estrategias que permitan mantener competente al personal, contribuyendo al incremento de la productividad y competitividad en el mercado laboral. La investigación que a continuación se presenta tiene como objetivo general determinar los elementos de la Cultura Organizacional, según el modelo propuesto por Edgar Schein, que se transmiten a través de un programa de Mentoring Organizacional aplicado en BBVA Provincial, ubicada en Caracas, Venezuela hasta el año 2013. Para el logro de este objetivo, se plantea una investigación con un diseño de campo no experimental transeccional descriptivo, con un muestreo no probabilístico intencional, en BBVA Provincial puesto que dicha entidad financiera aplicó un programa formal de Mentoring Organizacional. Las variables del estudio son Cultura Organizacional y Mentoring Organizacional, las cuales al ser operacionalizadas cuentan con tres dimensiones y 13 indicadores en el caso de Cultura Organizacional, y con dos dimensiones y 12 indicadores en el caso de Mentoring Organizacional. Dicha operacionalización derivará en la elaboración del instrumento de investigación pertinente para la medición de las variables. Los datos obtenidos serán analizados mediante herramientas estadísticas a través de un análisis descriptivo, el cual permitirá contrastar la teoría propuesta con la realidad estudiada en el caso Venezolano, de forma cuantitativa, y así sentar las bases teóricas para futuros estudios sobre las variables presentes en esta investigación.

Palabras claves: Mentoring Organizacional, Aprendizaje, Cultura Organizacional.

INTRODUCCIÓN

En el siglo XXI, resulta vital que las Organizaciones cuenten con programas de formación que permitan que el talento humano alcance una amplia gama de conocimientos tanto a nivel de tareas, como cultural y valores que posee la organización, ya que es el capital humano quien contribuirá a una mayor productividad y eficacia en los procesos y estrategias para el cumplimiento de sus objetivos.

En este sentido se han creado y desarrollado una serie de herramientas y programas que permiten a quienes le dan vida a la organización, mejorando e innovando constantemente para mantener al capital humano altamente capacitado.

Con esa intención muchas empresas que aplican Mentoring Organizacional, la cual se considera como una herramienta formativa dentro de un modelo de desarrollo de empleados y directivos más amplio que, al integrarse con el resto de los elementos, capacitará a aquellos para el correcto ejercicio de sus diferentes roles dentro de la estructura, alineados con los fundamentos de la Organización.

El Mentoring brinda aportes positivos que requieren las organizaciones, siendo una técnica eficaz y efectiva en la transmisión de conocimientos entre los empleados de diversos niveles. Vale la pena mencionar que los programas de Mentoring se aplican tanto para empleados intermedios como para la alta gerencia. La aplicación de este tipo de programas no sólo busca brindar un mejor funcionamiento a la organización, sino que le otorga niveles altos de competitividad en el mercado.

Con base al escenario planteado se pretende estudiar el significado de las variables de estudio, tanto para a la organización, como para cada uno de los actores involucrados. Las variables investigadas son: el programa de Mentoring Organizacional y la Cultura Organizacional.

Dicho esto, se describirá de forma breve y concisa la información correspondiente a cada capítulo en esta investigación:

El capítulo I hace referencia al planteamiento del problema, en el cual se presentan de forma clara todos los antecedentes que dieron lugar a la pregunta de investigación, y señala el objetivo general, y los objetivos específicos que darán orientación y rumbo al estudio.

El capítulo II, hace referencia a los objetivos de la presente investigación, objetivo general, y objetivos específicos.

El capítulo III, se encuentra referido el Marco teórico, dentro del cual se encuentran los conceptos, modelos y teorías que ayudan a delimitar el tema de estudio, así como el grado en que las variables se encuentran relacionadas y han sido estudiadas. Además del marco referencial dentro del cual presenta la reseña histórica, visión, misión y valores de la Organización que en este caso es la población con la que se llevará a cabo la investigación.

El capítulo IV, expone los aspectos metodológicos, que serán empleados a lo largo de la investigación, tales como, el diseño, unidad de análisis, muestra, población y el instrumento de recolección de datos que serán utilizados para obtener resultados y que permitirán el logro de objetivos planteados.

El capítulo V, presentará el análisis de los datos obtenidos.

El capítulo VI, se presentarán las discusiones de los resultados obtenidos en esta investigación. Finalmente en el capítulo VII Conclusiones y Recomendaciones derivadas del análisis de los resultados en relación a las variables estudiadas.

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Desde sus inicios la empresa como institución ha sido cabalmente reconocida como productora de bienes y servicios esenciales para la población en su conjunto, así como una de las principales fuentes generadoras de empleos.

Recién iniciado el siglo XXI, en un entorno globalizado que cambia muy deprisa, se reconoce que la lucha por contar con talento humano de calidad es el factor clave para mantener a la organización en una posición competitiva dentro del mercado laboral.

En este sentido una serie de estrategias son utilizadas por las organizaciones para mantener o aumentar la capacidad y habilidades de sus empleados de tal manera que estos sean más efectivos y eficaces para las mismas. (Martínez, Piña; Rodríguez, Ramírez y Villalta, 2008). En ese sentido, las organizaciones ya no se evalúan únicamente por sus resultados económicos o sus niveles de productividad, ahora también toman en cuenta la calidad de su capital humano, haciendo especial énfasis en las conductas, capacidades y la formación de cada persona, lo cual sumado a una buena gestión se traduce en un mejor rendimiento de la organización y en resultados evidentes de competitividad.

Este cambio de visión dentro de las organizaciones conlleva al reconocimiento de que el recurso humano es el activo más importante que tienen y representa, a su vez, la clave para el éxito; el recurso humano dentro de la organización busca reconocimiento y desarrollo de sus intereses personales tal como lo plantea Porret (2012): “Hoy los obreros y empleados no trabajan solo para cubrir sus necesidades fisiológicas y de sus familiares, también desean tener un reconocimiento de su aportación al trabajo, quieren una formación, desean una seguridad,

esperar sentirse realizados y considerados, etc., de modo que también influirán de alguna manera en la empresa”.(p.33)

Por esto cada día las empresas buscan el perfeccionamiento de sus herramientas para atraer, incorporar y, sobre todo, mantener personal que incremente el conocimiento, las habilidades y experiencias dentro de la organización, lo que se traduce en que no solo el recurso humano como tal es el activo más importante para la empresa sino todo lo que en el significa y aporta para el cumplimiento de los objetivos de la organización.

Entre las diversas herramientas gerenciales que existen, a las cuales puede acudir una organización para lograr que ello sea así en la actualidad, se encuentra el Mentoring Organizacional. Los autores del libro *TheWarfortalent* (Citado por Rodríguez, 2010) lo señalan aportando datos concretos:

De aquellos que han tenido una experiencia de Mentoring, el 95% indicó que les motivó a hacer lo que estaban haciendo mejor; el 88% dijo tener menos inquietudes de dejar la compañía; y el 97% manifestó que la participación en una relación de Mentoring contribuyó a la mejora de su carrera dentro de la empresa. (*The War for Talent*, citado por Rodríguez, 2010).

Como se evidencia, las experiencias de Mentoring dentro de las organizaciones han sido beneficiosas para las mismas y para las personas involucradas. Para el año 2005, la autora Soler, M. en su artículo “El Mentoring como herramienta de motivación y retención del talento”, ofreció una definición de la herramienta donde indica, que la misma se constituye como un proceso entre dos personas una de mayor experiencia, llamada Mentor, y otra dispuesta a recibir la guía y el apoyo que el Mentor se dedicará a prestarle, llamada tutelado.

Otro autor que ofrece una definición de Mentoring Organizacional es Rodríguez (2006), este indica que el Mentoring dentro de la empresa se puede definir como:

Una práctica mediante la cual dos personas, una de ellas con sobrada experiencia en el mundo laboral y en la propia compañía, y la otra con un especial talento que nos interesa desarrollar en la organización, se comprometen durante un período limitado de tiempo a

compartir sus vivencias y experiencias con un objetivo concreto: contribuir al desarrollo personal y profesional del Mentorizado. (Rodríguez, 2006, p.22)

Es importante aclarar que un Mentor puede ser cualquier persona que tenga el conocimiento y/o experiencia como un directivo o un empleado, según se presente la situación.

Ante todo lo mencionado anteriormente vale la pena resaltar que el Mentoring se entiende de una manera más concisa, como una relación de asesoramiento de un mentor hacia su mentees, con intención, por parte del primero, de ofrecer sus conocimientos y experiencias como guía ante las posibles dificultades que presente el segundo.

Para que este proceso se lleve a cabo debe existir la intención y la necesidad de ambas partes, pero lo más importante que debe estar presente, en todo momento del proceso de Mentoring, es el compromiso de parte de todos los implicados. (García, Doñate y Sánchez, 2010).

El Mentoring Organizacional se ha vuelto una práctica significativa en las empresas, ejemplo de ello es La Red de Mentores de Madrid, tal como lo afirma Rodríguez, (2012), la cual es una iniciativa impulsada por la Fundación Madrid, así como por la Cámara de Comercio de Madrid y AJE Madrid con el apoyo del Ministerio de Industria, Turismo y Comercio, dirigida a empresas de reciente constitución e innovadoras.

El mismo autor afirma que “La Red de Mentores de Madrid comenzó su andadura en enero de 2012. Durante estos primeros meses de funcionamiento, 25 empresas innovadoras con menos de cinco años de vida han recibido apoyo de Mentores.” (Rodríguez, 2012).

Otro ejemplo del Mentoring aplicado a las organizaciones, se evidencia a través de la consultora española Avanda Consultores, tal como lo presentan en su página web, esta consultora se ha dedicado los últimos años a trabajar con instituciones financieras en España y Latinoamérica, como “Mi Banco”, entidad financiera mexicana, Telefónica una de las principales compañías de telefonía, Movistar, American Express y con empresas del sector servicios, industrial, inmobiliario y sanitario entre otros, tanto del entorno nacional como internacional. (Avanda Consultores, 2010)

Según el Great Place to Work Institute, en su reporte de las mejores empresas para trabajar en América Latina del año 2011, resalta la información del Mentoring Organizacional aplicado en la empresa Telefónica en su nivel directivo. (Great Place to Work Institute, 2011, p.18). Lo cual se convierte en un gran ejemplo para representar la importancia y la calidad obtenida debido a la aplicación de esta herramienta en dicha empresa.

El Banco Español de Crédito Banesto es otro de los ejemplos europeos de los beneficios notables luego de la aplicación del Mentoring Organizacional, tal como lo reseña Jericó, P. (2010), la cual indica que el proyecto llevado a cabo en la empresa es “uno de los más importantes en Europa en esta materia y que ha contribuido a que las personas que contaban con Mentores mejorasen hasta 3,6 veces su ratio de riesgos en comparación con el conjunto de directores de oficina” (Jericó, 2010). Refiriéndose al artículo publicado en la revista de Capital Humano, en el cual se explica con detalle como este proyecto de Mentoring ayudó a superar algunas adversidades por las que pasaba la empresa llevado a cabo en colaboración con la consultora Inno Personas.

En todos estos ejemplos resalta la importancia del Mentoring Organizacional como una herramienta capaz de dar una buena introducción a los empleados hacia la Cultura Organizacional, lo cual es un elemento clave para el éxito del Mentoring. La Cultura Organizacional se compone de diversos elementos que definen la identidad de una organización y que buscan ser compartidos en los programas de Mentoring.

Tal como lo plantea en el caso Banesto el autor Carazo (2010), “Asumir la importancia del papel del Mentor en el banco como figura clave para transmitir la cultura...con el fin de compartir conocimiento útil, reforzar el compromiso y la cultura”, (Carazo, 2010, p.41). El Mentoring Organizacional busca transmitir conocimientos entre empleados de una misma organización de modo que los elementos particulares de la cultura sean captados con mayor facilidad y rapidez por el empleado mentorizado.

Los autores Bello y Riveros (2003), afirman que el comportamiento humano viene dado en función de la influencia de dos variables básicas: La herencia y el ambiente. La herencia explica los comportamientos que se dan en razón del código genético de la persona, mientras que los comportamientos que no tengan como base el código genético son

ambientales y, por lo general, son aprendidos (Bello y Riveros, 2003, p.9). Se considera, entonces, parte del comportamiento aprendido por variables ambientales aquel que se genera de la transmisión de la Cultura Organizacional a través del Mentoring, ya este colabora para que los miembros de una organización logren adaptarse de acuerdo a los lineamientos establecidos en la Cultura Organizacional particular donde se desarrollan profesionalmente.

La Cultura Organizacional, según Schein citado por Sochay Olmos (2006), se define como: “El patrón básico de apropiaciones que un grupo ha inventado, descubierto o desarrollado en el aprendizaje de sus problemas de adaptación externa e integración interna, y que ha trabajado en él, para ser considerado valido para ser tomado por los nuevos miembros como una forma correcta de percibir, pensar y sentir con relación a esos problemas. (p. 6)

Se ha identificado componentes que afirman al Mentoring como elemento facilitador de ese clima de compartir conocimientos. Tal como lo afirman los autores Gasparotto y Vila del Prado (2010):

La instalación de un proceso facilitado de Mentoring que multiplica las oportunidades de reunir a una persona con más conocimientos, habilidades y experiencia con otra que necesite desarrollarlos con el objetivo específico que ésta crezca y se desarrolle, ha mostrado su efectividad al establecer relaciones de confianza y compromiso entre esas dos personas para transferir conocimientos habilidades y experiencias. (Gasparotto y Vila del Prado, 2010).

El Mentor aunque no da consejos, utiliza la técnica de la pregunta socrática, herramienta esencial para el coaching, y aunque los procesos de Mentoring están muy poco implantados en comparación a los de coaching, se considera en la actualidad tan importante por varios motivos, tal como los plantea Jericó, P. (2010):

- Primero, porque ayuda a obtener resultados. Según un estudio realizado por Melanie Jane Lankau para el año 1997, de la Universidad de Miami, el Mentoring afecta de forma positiva en el participante del proceso incrementando su satisfacción laboral, su nivel de compromiso y descende sus intenciones de abandono de la empresa, otro estudio realizado en Canadá demostró que de las 2000 empresas más productivas el 63% habían implantado programas de Mentoring.

- Segundo, porque en situaciones de incertidumbre para la organización es de suma importancia contar con el conocimiento de expertos que ya hayan vivido experiencias parecidas.
- Tercero, porque ayuda a reforzar la motivación tanto del Mentor como del Mentorado o Mentorizado.
- Y cuarto acelera las curvas de aprendizaje de nuevos empleados claves o de empleados de alto nivel. (Fernández, 2002, p.89).

Esto destaca la relevancia del Mentoring como una de las técnicas utilizadas en las organizaciones para el proceso de desarrollo, que está cobrando mayor relevancia en la actualidad. Entendiendo esto, la investigación se aproximará a mostrar los elementos de la Cultura Organizacional, según Edgar Schein, que coinciden con la información que se logra transmitir en un programa de Mentoring.

En el caso venezolano el Mentoring está tomando lugar en las empresas poco a poco, se conoce de experiencias llevadas a cabo por la consultora Althea en grandes empresas como por ejemplo en el área farmacéutica, se encuentra Farmatodo; en el área financiera se realiza en el Banco Provincial; en Empresas Polar; entre otras.

Se considera necesario conocer la eficacia de los programas de Mentoring Organizacional en la transmisión de elementos de la Cultura Organizacional en el caso venezolano, por ser una herramienta gerencial novedosa en el ámbito laboral del país, además de ser una investigación pionera del tema en la escuela de Ciencias Sociales de la Universidad Católica Andrés Bello.

El número de estudios que revelan y analizan la eficacia del Mentoring Organizacional no es muy extenso. Sin embargo, la mayoría de ellos, indican que produce resultados positivos en diferentes aspectos a la organización y al mentees. (Carazo, 2010, p.42).

Debido a esto se hace evidente el interés de profundizar en el tema de Mentoring y Cultura dentro de la organización, ya que entre ambos existe correspondencia. La aplicación de un programa de Mentoring y su relación con la Cultura Organizacional, se convierten en

una herramienta que acelera las curvas de aprendizaje en variadas situaciones, como lo son promociones de empleados, inserción a la identidad laboral, toma de decisiones, entre otras.

Con la presente investigación se busca sentar las bases teóricas sobre el Mentoring Organizacional para el caso venezolano, conocer el proceso y toda la importancia que éste lleva implícita, que pueda ser utilizado como referencia a investigaciones posteriores. Este es un tema de innovación para las empresas mencionadas, en primer lugar porque no es tema de educación masiva, ni de entrenamiento básico sino de educación selectiva, en segundo lugar es una técnica importante para las diferentes organizaciones que buscan que los trabajadores tengan un alto desempeño, así como que se incorporen rápidamente a la cultura de la Organización.

En los tiempos actuales, la alta rotación de empleados de alto nivel es muy extensa y bastante frecuente, por lo tanto se requieren procesos de inducción eficientes y personalizados para que gente de alto nivel rápidamente asuma su rol o responsabilidad, dicho esto se evidencia que esta investigación no representa un problema sino un tema de innovación que tendrá gran utilidad y que podrá ponerse al servicio de empresas e investigaciones futuras, en Venezuela la empresa que se ha mencionado anteriormente como proveedora de los procesos de Mentoring en grandes organizaciones posiblemente sean los únicos encargados de este servicio en el país.

En este sentido, se considera relevante realizar un estudio que dé respuesta a la siguiente pregunta:

¿Cuáles elementos de la Cultura Organizacional, según el modelo de Schein, se transmiten a través del programa de Mentoring Organizacional que se ha aplicado en BBVA Provincial, del Área Metropolitana de Caracas, hasta el año 2013?

CAPÍTULO II

OBJETIVOS

Para dar respuesta a esta interrogante, se plantea explicar la relación entre los elementos de la Cultura Organizacional del modelo de los Niveles Culturales Interrelacionados de Edgar Schein, y como se manifiestan en el proceso de Mentoring Organizacional, una comparación entre la teoría y la realidad estudiada a través de la muestra, en este caso BBVA Provincial, específicamente a través del logro de los siguientes objetivos:

OBJETIVO GENERAL

Determinar cuáles elementos de la Cultura Organizacional, según el modelo de Schein, se transmiten a través del programa de Mentoring Organizacional aplicado en BBVA Provincial, del Área Metropolitana de Caracas, hasta el año 2013.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- 1- Conocer las experiencias del programa de Mentoring Organizacional aplicado en BBVA Provincial, ubicada en el Área Metropolitana de Caracas, hasta el año 2013.
- 2- Describir los elementos particulares de la Cultura Organizacional que se encuentran presentes en los procesos de Mentoring Organizacional aplicado en BBVA Provincial, del Área Metropolitana de Caracas, hasta el año 2013.
- 3- Comparar los elementos de la Cultura Organizacional presentes en los procesos de Mentoring Organizacional en BBVA Provincial, con los elementos propuestos en el Modelo de Cultura Organizacional planteado por Edgar Schein.

CAPÍTULO III

MARCO TEÓRICO

1. Mentoring

1.1 Origen

Los orígenes del Mentoring son bastante antiguos, la figura de Mentor procede de uno de los personajes de la Odisea de Homero, según la leyenda griega Mentor es el amigo a quien Ulises confió su familia, y sus bienes cuando partió a la guerra. Mentor fue el designado por Ulises para preparar al joven Telémaco, su hijo, para que le sucediera como rey de Ítaca. Es así como Mentor se convierte en padre, maestro, modelo, consejero, inspirador, y estimulador de retos de Telémaco. (Charo, 2012; p. 4).

El Mentoring ha estado unido históricamente a la figura del Mentor, personaje de “La Odisea”, Mentor es el amigo a quien Ulises designa para preparar a su hijo Telémaco, como su sucesor del reino de Ítaca. Telémaco es un joven inexperto que tiene que enfrentarse a una nueva situación; aprender a ser Rey. Para ello necesita los consejos de alguien más experimentado que le ayude a reflexionar en los momentos de dudas y dificultad. Esa persona es el Mentor, término que se utiliza tanto en nuestra lengua, como en la anglosajona, para designar a un guía o consejero prudente. Del inglés, surge también el concepto de Mentoring, como la acción de enseñar, instruir, aconsejar y guiar a otra persona.

Atendiendo a la realidad que trata de describir el concepto, nos encontramos con una práctica consistente en ayudar a otra persona en su desarrollo, la ayuda se presta a través de los consejos, de la experiencia y de las preguntas alentando la confianza en las propias capacidades para buscar las respuestas en nosotros mismos. (Cohen, 1998, p. 11).

El Mentoring ha estado unido al progreso de la humanidad, como forma de aprendizaje a través de la experiencia y de la imitación de comportamientos de personas, que han actuado como modelos, lo que conocemos como proceso de socialización. En algunos casos su

aplicación se centró más en el desarrollo de conocimientos técnicos, y en otros en la educación basada en el desarrollo físico, social, intelectual y espiritual del joven a través de un Mentor. (Carr, 1999, p. 6).

Así como en otras ocasiones el énfasis se pone de manifiesto en el proceso de introducción en ámbitos nuevos, facilitando el acceso a las personas que pueden influir en el desarrollo de otras y generando un círculo de relaciones valiosas dentro de las organizaciones.

En los años setenta, en Estados Unidos comienza a proliferar la literatura sobre el Mentoring, que apoya sus beneficios en el ámbito empresarial, como practica que favorece un ascenso más rápido dentro de las empresas. (Carr, 1999, p. 7).

El Mentoring, por tanto ha existido a lo largo del tiempo y ha estado vinculado al desarrollo del potencial y a la introducción en ámbitos nuevos, a través de la figura del Mentor como modelo y guía de aprendizaje.

1.2 Definiciones de Mentoring.

El Mentoring es una herramienta de aprendizaje para las personas y las organizaciones mediante la cual una persona de más experiencia, es decir el Mentor, guía, ayuda y apoya a otra persona, quien en este caso es el mentees o aprendiz, a desarrollar todo su potencial para aplicarlo en todas las situaciones de la vida personal y profesional, obteniendo de esta manera los mejores resultados y alcanzando los objetivos propuestos dentro de una organización. Es importante enfatizar que ese desarrollo guiado se enmarca dentro de un entorno social y se organiza de una forma estructurada, consciente y voluntaria. (Hale; S/F, p. 12).

Mentoring, (Dalton, Thompson & Price, 1977; Hall, 1976; Levinson, Darrow, Klein, Levinson&McKeen, 1978; Kram, 1983), es la referente a un intensivo intercambio interpersonal entre un Mentor (que provee apoyo, dirección y retroalimentación con respecto a los planes de carrera y el desarrollo personal) y una persona (que recibe la acción de Mentoring).

La Mentoría es una situación de aprendizaje independiente, bidireccional y mutuamente beneficiosa donde el Mentor proporciona asesoramiento, comparte conocimientos y experiencias, y enseña usando un método relajado de autodescubrimiento. (M. Starcevic y L Friend 1999)

En un proceso de Mentoring la enseñanza y el aprendizaje se dan mediante el asesoramiento y el afecto en vez de recurrir a la obligación y la calificación, es fundamental comprender que un Mentor no es aquella persona que te obliga a realizar o aprender sobre alguna actividad conocimiento u otros, sino que es aquella persona que te acompaña en el proceso de aprendizaje, el cual se da de forma espontánea y natural, bajo interés propio, sin interés de subordinación, se debe tomar en cuenta que después de esto se da el proceso de seguimiento.

Soler , M (2003) presenta un cuadro donde se puede observar que el Mentoring es aplicable a diversas áreas, y en diversas situaciones, tal como se presenta a continuación:

Tabla 1. Mentoring	
Área	Situación
Negocios	Rotación de personal. Grupos con desventajas. Expandir conocimiento de la productividad tecnológica. Nuevos profesionales cualificados. Diversidad en la mano de obra. Construir equipos de trabajo. Conservación de la memoria de la organización y el know-how. Reconstruir confianza en la organización. Acelerar la transferencia del aprendizaje de habilidades y conocimientos. Desarrollo de líderes.
Educación	Ayudantes de profesores. Estudiantes universitarios de riesgo y escolares desaventajados. Alumnos con talento. Nuevos directores de escuela. Nuevos profesores en la universidad.
Comunidad	Ayudar a minusválidos. Mantener a jóvenes adolescentes fuera de problemas.

	<p>Evitar exclusión social.</p> <p>Ayudar a personas que empiezan con un pequeño negocio.</p>
--	---

Fuente: (Tomado de Soler, M. 2005. p.102)

De lo anteriormente expuesto, se reconocen dos participantes esenciales para que se desarrolle un proceso de Mentoring, estos son: el Mentor y el mentees.

1.3 Definición de Mentor

Según (Soler, 2003) un Mentor se define como aquella persona que cumple los siguientes roles:

Un maestro, un guía, un sabio, una persona que actúa lo mejor que puede de una manera íntegra y compasiva respecto de su mentees o aprendiz, un catalizador del conocimiento, es así como el Mentor desempeña una labor de desarrollo de doble vía que solo es posible gracias a los esfuerzos sincronizados de dos personas basados en una filosofía de verdadero compañerismo: el Mentor que desarrolla a los mentees, quienes en dicho caso serán los aprendices y a su vez estos se desarrollan con los Mentores. (Soler, 2003, p. 24).

Se hace ver que el Mentor es un tutor, en otras palabras, que se dé cuenta que tiene unas cualidades y que de alguna manera debe destacar esas cualidades que posee, mostrárselas, practicarlas con ellos se manera consciente, porque hay cosas que ya ellos hacen de manera inconsciente pero que lo hacen del todo bien, por ejemplo saber contar una historia, un Mentor debe saber transmitir anécdotas y ejemplos, para tratar que se entienda mejor lo que quiere dar a entender, un Mentor es una persona que escucha profundamente, es alguien que genera confianza, es alguien que utiliza la hermenéutica, las técnicas de Sócrates es decir, saber preguntar al otro para poderlo llevar a lo que se quiere. Lo que se busca es reforzar ese proceso pero ya ellos son personas que dentro de la empresa tienen identidad con los valores, y perfil de Mentor, es por ello que se le destacan las destrezas y cualidades propias del Mentor.

1.4 Características de un Mentor según Carr, (1999):

Un Mentor se caracteriza por ser una persona que:

- Comparte la experiencia y el conocimiento para la acción o como vehículo para posterior discusión
- Establece empatía
- Da credibilidad
- Acelera el aprendizaje.

Con ayuda y dedicación el Mentor cumple con las características antes mencionadas sin embargo en el Mentoring, como método de aprendizaje, existe el supuesto de que la responsabilidad sobre el desarrollo y la formación la asume el propio individuo, se establece una relación entre dos personas y esta se da manera voluntaria, basada en la confianza y la comprensión y sobre todo el deseo de ayudar del Mentor y el deseo de aprender del Mentorizado (Sánchez, 2010; p. 95). Esto indica que no bastasolo con que el Mentor cumpla con las características antes mencionadas, debe existir la necesidad y el compromiso de ambas partes para que realmente se dé una relación de aprendizaje productiva.

1.5 Diferencia entre Mentoría y Mentor

Al tener establecida una definición de Mentoría y una definición amplia de Mentor, resulta prudente señalar de manera breve y concisa las diferencias más relevantes entre ambas, según Clutterbuck, (2004, p. 78) las principales diferencias se presentan en la siguiente tabla:

Tabla 2. Diferencia entre Mentaría y Mentor	
Mentoría	Mentor
Relación de aprendizaje entre dos personas.	Un modelo de conducta.
Requiere confianza, compromiso e implicación emocional.	Alguien que ayuda a otro a aprender y mejorar su función profesional
Implica escuchar, preguntar, desafiar y ayudar	Alguien que facilita contactos
Tiene una escala de tiempo.	Un supervisor de gestión responsable del estudiante
Cada frase se comenta con el grupo	Un colega que sigue el orden del día del estudiante, incluida su agenda personal

Fuente: Clutterbuck, (2004, p. 78)

1.5.1 Principales preguntas para identificar a un Mentor:

- 1- ¿Quién se interesó por mí tanto personal como profesionalmente al principio de mi carrera profesional?
- 2- ¿Quién me ha servido como modelo en mi vida personal y profesional?
- 3- ¿Quién me ayudó a descubrir y a usar habilidades que yo nunca pensé que tenía?
- 4- ¿Quién me ha ayudado a enfrentarme y solucionar una situación difícil en mi vida personal o profesional?
- 5- ¿Quién me ha ayudado a ver las cosas de otro modo y a cambiar el modo de afrontarlas?

1.5.2 Principales preguntas para la reafirmación de los Mentores:

- 1- ¿Tienes experiencias o habilidades para compartir en el ámbito de tu profesión?
- 2- Tienes habilidades interpersonales bien desarrolladas?
- 3- ¿Tienes habilidades para comunicarte bien con jóvenes dispuestos a aprender?
- 4- ¿Tienes una mentalidad abierta, una actitud positiva y eres consciente de tu voluntad de ayudar a otros?
- 5- ¿Dispones de tiempo y paciencia para ayudar a los Mentorizados?

1.6 Competencias que debe tener un Mentor

Los Mentores deben valorar el proceso de Mentoría y sentir que puede producir un cambio muy positivo, del mismo modo los Mentores deben comprender su propia motivación para querer ser un Mentor, es por ello que necesitan comprender las reglas del programa en cuanto al comportamiento ético con los Mentorizados, dado el poder que pueden ejercer.

Tabla 3. Competencias que debe tener un Mentor	
Competencias	Fundamentos
Inteligencia Emocional	<ul style="list-style-type: none"> - Los Mentores deben conocer y poder controlar sus propias emociones para poder ayudar a los Mentorizados a comprender los efectos que las emociones pueden tener en el comportamiento; y no deben emitir juicios. - Los Mentores deben ser capaces de establecer una relación de empatía con sus Mentorizados, como vía importante para establecer una relación de comunicación, y mostrar que el Mentor está ahí para ayudarlos.

	<ul style="list-style-type: none"> - Los Mentores deben ser capaces de influir y ayudar a los Mentorizados a cambiar para lograr los objetivos y superar los problemas.
Capacidad de escuchar	<ul style="list-style-type: none"> - Los Mentores deben ser capaces de escuchar y oír lo que los Mentorizados les dicen. - Deben ser capaces de escuchar para poder responder y animar al Mentorizado a hablar y abrirse.
Dar y recibir Feedback	<ul style="list-style-type: none"> - Los Mentores deben aportar un feedback sensible a sus Mentorizados sobre su rendimiento y también deben aprender a escuchar el feedback de sus Mentorizados, si se entiende la Mentoría como una relación bidireccional.
Establecimiento de una relación comunicativa	<ul style="list-style-type: none"> - Permite al Mentor definir una serie de preguntas que pueden plantear a sus Mentorizados al principio de la Mentoría, que es donde el diálogo puede ser menos fluido por culpa de los nervios o la falta de confianza.
Contar historias	<ul style="list-style-type: none"> - Pueden arrojar luz sobre la situación en la que se encuentra el Mentorizado, por ejemplo viéndose desde una perspectiva diferente o considerándola bajo otro punto de vista.
Propiciar la autogestión	<ul style="list-style-type: none"> - No crear dependencia, sino que por el contrario la persona debe saber actuar por si misma.
Capacidad para plantear preguntas	<ul style="list-style-type: none"> - Los Mentores deben saber cuándo y cómo plantear las preguntas correctas para animar a sus Mentorizados a pensar y comunicar sus dudas y opciones.
Asesoramiento	<ul style="list-style-type: none"> - Ayudan al Mentorizado con un desarrollo personal específico, al recibir consejo de un modelo de conducta. - Es especialmente importante ya que los Mentorizados pueden no tener otra ayuda adecuada con la cual puedan descargar sus problemas.
Gestión de las reuniones de Mentoría	<ul style="list-style-type: none"> - Algunos programas establecen que los Mentores sigan un procedimiento común en las reuniones de forma que estén claramente estructuradas de manera estandarizada. - Algunos programas requieren que los Mentores lleven un registro claro de los resultados de cada reunión para poder llevar a cabo labores de supervisión y control.
Solución de problemas, identificación de conflictos: al ser en parte un modelo de conducta, el Mentor debe poder resolver problemas de forma que su Mentorizado vea que es posible solucionarlos con la reflexión y determinación adecuadas.	<ul style="list-style-type: none"> - Capacidad de identificar los problemas a los que se enfrenta el Mentorizado y la relación que se tiene con él, además de contar con una variedad de estrategias que permitan superar estos problemas.

Fuente: tomado de (Clutterbuck, 2004) Mentor Competencies: A field perspective.

1.7 Beneficios e importancia del Mentoring

Si bien se entiende que el Mentoring es de gran importancia en la actualidad, puede afirmarse entonces que una empresa decide implantar un programa de Mentoría organizacional buscando conseguir beneficios tales como los que se nombraran a continuación;

Lo que consigue el Mentoring es:

- Acelerar el proceso de desarrollo personal y profesional, es decir el aprendizaje.
- Capitalizar y transferir el saber acumulado en las personas que existen en las organizaciones o la sociedad y que pueden aportar sus experiencias a favor de otros.
- Generar vínculos valiosos, relaciones y conexiones que refuerzan el desarrollo, favorecen la adaptación a un ámbito o entornos nuevos y mejoran la socialización.
- Facilitar el cambio y los tránsitos entre distintas situaciones o etapas de la vida.

Una vez mencionado los beneficios que logra obtener la empresa al implementar un programa de Mentoring, resulta de gran importancia indagar de manera más específica en los beneficios que brinda el Mentoring tanto a personas, como a las organizaciones.

Los beneficios de una relación Mentoring son provechosos para todos los miembros que forman parte del, tanto para el Mentor, como para el protegido y la organización.

Para el protegido o mentees tiene una serie de ventajas, como es la autoconfianza de que se le ha enseñado algo nuevo y que a través de un proceso de acompañamiento es capaz de generar aprendizaje. Le permite el desarrollo de una carrera tanto dentro de la empresa como fuera de ella, y, el conocimiento de la organización donde trabaja que le permitirá desarrollar mejor su trabajo y crecer en la organización.

Las ventajas principales para el Mentor son, en principio, el aprender a compartir los conocimientos adquiridos además de la satisfacción de que uno o unos de sus compañeros utilizan los conocimientos y experiencias que él les generó, sumado a esto se crea un reconocimiento del protegido y de los demás compañeros involucrados en el proceso y, para el Mentor, el transmitir los conocimientos da oportunidad de generar nuevas ideas o nuevos métodos que den mejores resultados.

La organización es la más beneficiada en esta dinámica ya que logra una mejor alineación entre sus miembros, por medio de las relaciones que se dan entre los Mentores y los protegidos, una mejor planificación de directivos, pues si un directivo delega sus obligaciones

por medio de Mentoring tendrá más oportunidad de plaificar, se logra reducir la rotación porque los miembros de la organización están más satisfechos con lo que hacen y obtener mejores resultados de las decisiones tomadas por Mentores y mentees ya que están en sintonía con la Cultura Organizacional.

En conclusión, el proceso Mentoring genera beneficios para todos los involucrados en él, esta herramienta como tal no queda ajustada a su utilización como una especie de plataforma para el desarrollo de carreras del individuo, sino que va mucho más allá, destacando además de su vinculación con diferentes elementos del comportamiento organizacional como los con el estilo de liderazgo, la Cultura Organizacional, el rendimiento y satisfacción en el trabajo, entre otros. Entendiéndose que el Mentoring abarca grandes áreas dentro de una organización, por lo que se esperan grandes beneficios de su aplicación en cualquier empresa.

En este sentido, se considera como una herramienta formativa dentro de un modelo de desarrollo de empleados y directivos más amplio que, al integrarse con el resto de los elementos, capacitará a aquellos para el correcto ejercicio de sus diferentes roles dentro de la organización, alineados con los fundamentos de la organización.

1.8 Elementos principales del Mentoring

Depende de cualidades como:

- La confianza.
- El compromiso y la implicación emocionalMentor y mentee, se respetan mutuamente y pueden terminar siendo amigos, esto incluye el uso de habilidades como escuchar, preguntar, retar y apoyar.
- Se centra en el mentee, asociado con el deseo de progresar, aprender, comprender y conseguir.
- A veces, el proceso se da en época de transición de carrera. (Soler, 2003, p. 76).

1.9. Tipos de Mentoring

1.9.1 Mentoring Situacional o Puntual:

Situación como las que todos han vivido alguna vez, en la que una persona proporciona un consejo, información o unas ideas en un momento concreto o en el momento más adecuado para otra persona, puede incluso ocurrir que ese consejo o la narración de una

experiencia no sepamos valorarla en el momento que la recibimos, o no alcancemos a ver su importancia hasta pasado el tiempo.

Se trata de una ayuda puntual en respuesta a una necesidad concreta pero sin ser consciente del impacto o resultado de dicha intervención en la otra persona, incluso el Mentorizado tampoco es consciente que en ese momento el consejo, información o ayuda suele aparecer dicha consciencia a largo plazo.

1.9.2 Mentoring Informal:

Cuando se acude a alguien de mayor experiencia para que aporte apoyo, ideas, estímulo, construyendo una relación informal, sin reglas, ni método. No existe una evaluación de los resultados o beneficios que se obtienen con dicha relación.

Este tipo de Mentoring suele darse porque alguien descubre en nosotros a una persona con potencial o talento, a la que merece la pena apoyar para lograr sus objetivos, para que ese talento no se desperdicie, o bien porque uno mismo aprecia en una persona de más experiencia ciertas características que le pueden ayudar, porque esa persona le da confianza, buenos consejos, está relacionada o la considera un ejemplo.

1.9.3 Mentoring Formal o estructurado:

Es un proceso buscado y estructurado que normalmente es implantado dentro de una organización en el que aparece una nueva figura el coordinador (a), que es clave y quien se encarga de la definición del proceso, su implantación y su seguimiento y evaluación.

En este tipo el Mentor y el Mentorizado son formados o instruidos para asumir sus roles dentro de un programa específico, ya que existen objetivos alcanzar y estos normalmente están relacionados con la organización o el ámbito donde va introducirse el Mentoring.

1.9.4 Mentoring de Igual a Igual:

Relación entre dos personas que están colocadas en un plano de igualdad en cuanto a posición en el ámbito de actuación Mentoring, experiencias, madurez, que se apoyan y aconsejan mutuamente de forma permanente.

En este tipo de relaciones se aprende uno del otro y se intercambia los papeles de Mentor o Mentorizado constantemente entre las dos partes, es decir se comparten experiencias, problemas y normalmente se intercambian características personales que se complementan.

Por ejemplo, una persona con mayor decisión e iniciativa aporta a otra más tímida ese empuje e iniciativa y esta otra que es más tranquila y serena aporta esa otra faceta, equilibrándose una a la otra; es por ello que para poder funcionar deben tener claro ambos la igualdad en la posición, la reciprocidad en la ayuda y lo que uno puede aprender o aportar al otro y viceversa.

1.9.5 Mentoring Múltiple o Red de Mentores:

En este tipo de Mentoring no se habla de procesos estructurados, sino más bien de la existencia de una base de Mentores o potenciales Mentores dentro de la organización que lo promueve, que facilita a otros miembros de la organización más jóvenes, nuevos, inexpertos acudir a distintos modelos, consejeros según las circunstancias, necesidades, incluso los propios Mentores y mentees se intercambian referencias y relaciones entre ellos.

1.10 El Sistema de Mentoring

Según Soler, María (2003), el sistema del Mentoring como instrumento canalizador de capacidades dentro de las organizaciones incide en el resto de los elementos formativos de la organización a través de las sugerencias y tutelaje que el Mentor realiza sobre el desarrollo integral de su mentees.

Como instrumento de desarrollo propiamente dicho, el diseño de un programa formal de Mentoring busca la convergencia del principio de pertinencia con la realidad del proceso de administración empresarial y se articula en un proceso interactivo constituido por cuatro fases principales, con un sistema de retroalimentación que asegura su correcta implementación.

1.10.1 Fases de Mentoring

1. La primera fase “identificación del Mentor y del protegido”, pretende un encaje entre ambos participes sobre la base de las cualidades de ambos y similitud. En esta fase se observan las características que debe tener el Mentor, de modo que tenga potencial en facilitar el aprendizaje, una personalidad apropiada y que se encuentre en una etapa de su carrera que quiera o pueda desempeñarse y aprender.
2. La segunda fase se centra en la formación tanto del Mentor como del protegido, buscando un mayor aprovechamiento de las competencias del primero mediante su preparación para el ejercicio de la tarea de tutelaje, y tratando de proporcionar al

segundo una información adecuada de los objetivos del programa y las actitudes que favorecerán su éxito. El Mentor con sus habilidades y conocimientos hace un desarrollo de los diferentes roles que va a jugar como el de profesor, asesor, como un experto consultor, animador, guía, mientras que el protegido se le forma una visión más clara acerca de las actitudes y los objetivos.

3. La tercera fase “planificación y ejecución” consiste en diseñar las distintas actividades a llevar a cabo, su programación temporal, asignación de recursos y establecimiento de vínculos o redes de trabajo para la correcta ejecución, tanto de las funciones de carrera como de los psico-sociales.
4. Por último, y a pesar de mantener un sistema de retroalimentación permanente, se hace fundamental establecer una fase de análisis de los resultados o control final que permita descubrir hasta que punto se han aprovechado las ventajas reales que el programa proporciona, así como analizar en qué medida se ha incurrido.

En este sentido, se hace evidente que el desarrollo de la habilidad de los gerentes y directivos para ser Mentores dentro de las organizaciones se ha convertido en requisito indispensable para sobrevivir en el acelerado y cambiante mundo empresarial actual. Constituyendo a esta habilidad como la competencia directiva más relevante para retener el único activo que importa y que asegura el éxito, el talento humano.

Las organizaciones visionarias son aquellas que fortalecen su cultura a base de aprendizaje y experimentación, pero, cómo pueden lograr esto, cómo puede un gerente o directivo transformarse en un Mentor animando a sus mentees al ensayo y error necesarios para que el aprendizaje realmente tenga lugar y lograr el buscado equilibrio empresarial, el autor Chip R. Bell propone 4 pasos para el logro de esto:

1.11 Procesos/pasos de Mentoring

Paso 1.- Humildad o la fuerza de rendirse al proceso. La humildad exige severos esfuerzos por renunciar a tener el control de los resultados. Bell sugiere que todos los esfuerzos se vuelquen en ser auténtico, real y libre de máscaras. Esto necesita de un directivo comprometido con el aprendizaje, no dedicado a convencer. El autor considera que la humildad es uno de los

comportamientos interpersonales más difíciles y valerosos que un líder- Mentor puede realizar con un subordinado, su protegido.

Paso 2.- Inclusión o el poder de la aceptación. La inclusión comienza con una apertura y una atención muy cuidadas. Bell alerta que los líderes que se basan en los artilugios del poder, cometen graves errores a la hora de construir la confianza inicial, que necesariamente debe cimentar las relaciones y que ayuda tanto a facilitar el camino hacia el aprendizaje.

Paso 3.- La generosidad o el placer de dar. Generosidad significa ofrecer el valor que uno posee a los demás, sin esperar reciprocidad. Bell explica que un verdadero Mentor obsequia con su consejo y feedback, eso sí siempre centrándose en el desarrollo del aprendiz. Si bien es cierto que a través de ellos se ejemplifican la esencia central del papel de Mentor, también representan el mayor desafío: facilitar el aprendizaje sin hacer uso del poder. En este sentido, la resistencia y el resentimiento alzan sus manos cuando quien obsequia dichos "regalos" lleva el título de "jefe".

Paso 4.- Libertad o la magia del crecimiento. Esta libertad, a la que se refiere Bell, implica empujar la relación más allá de las fronteras que podría figurarse. Asegura el autor que los grandes Mentores son aquellos que están dispuestos incluso a sacrificar la relación en interés del crecimiento. Son consientes que el aprendizaje ocurre de muchas maneras, el desarrollo de un protegido puede tomar rutas y caminos muy diversos. (Chip, 2013, p. 87).

En función del cambio a favor del aprendizaje y del fortalecimiento de la Cultura Organizacional, se observa la transformación del viejo modelo de líder como autoridad y padre corporativo, por el de líder como persona que apoya y capacita, y hasta es un compañero, tal transformación resulta beneficiosa para toda organización, tal como lo afirma Arie de Geus, “la capacidad de aprender con mayor rapidez que los competidores quizá sea la única ventaja competitiva sostenible” (Arie de Geus, S/F; p. 1).

Un enfoque sobre esta nueva especie de líder es el que ofrece el autor Chip R. Bell en su libro “El gerente como Mentor, un enfoque humanístico para la transmisión de conocimientos y habilidades en la empresa”, en el cual las palabras líder, gerente y entrenador se convierten prácticamente en sinónimos, dando paso a una visión integradora de estos roles en la gerencia.

En este nuevo enfoque propuesto por Chip R. Bell los Mentores se convierten en líderes que se comprometen en promover el aprendizaje dentro de la organización, mientras que el mentees se convierte en el beneficiario principal del esfuerzo del Mentor.

En búsqueda de estos beneficios el Mentoring se implanta dentro de las organizaciones para desarrollar a las personas a través de referentes dentro de la empresa, Un ejemplo de esto se evidencia en el caso español de la empresa Banesto, en el cual, “en la medida en que muchas situaciones están siendo muy difíciles de gestionar para los jóvenes, algunas compañías como Banesto están emprendiendo programas de desarrollo del talento a través de profesionales más experimentados o Mentores”. (Hale, R. S/F; p. 45)

Debido a esto el Mentoring actualmente tiene un gran auge e importancia dentro de las empresas, debe tomarse en cuenta que cuando la relación es previamente establecida en la empresa la generación de resultados es más alta.

Tal como lo afirma Sánchez, C. (2010), “la implantación de un programa formal de Mentoring, no solo favorece y refuerza el desarrollo de directivos, sino que permite además aprovechar en su totalidad las ventajas que ofrece tanto para el protegido, como para el Mentor y la organización”. (Sánchez, C. 2010; p 89).

1.12 Mentoring y aprendizaje

El aprendizaje es un tema que cobra relevancia dentro del tema de Mentoring puesto que, permite al sujeto conocer y mejorar sus recursos, saber cómo, cuándo y dónde emplearlos, y adecuar su comportamiento de mejor forma a cada situación.

El nivel normal de consciencia de las personas es bajo y no es fácil elevarlo de forma individual (Withmore, 2003, p. 45). En base a ello adquieren importancia las prácticas de intervención guiada, pues permiten un mejor autoconocimiento, ayudan a la reflexión y amplían los marcos perceptivos, posibilitando un aprendizaje más rápido y un entrenamiento en la habilidad de elevar la consciencia. El concepto de mediación de aprendizaje fue introducido por Vygotsky a principios de siglo XX (Daniels, 2003, p. 16).

Este autor pone de relieve que aquello que una persona puede resolver de forma autónoma, nivel real de desarrollo, es mucho menor que lo que puede llegar a resolver con la ayuda de otras personas nivel de desarrollo, las capacidades aun no desarrolladas nivel potencial, pueden desplegarse de una forma más rápida a través de la interacción social,

interviniendo en lo que Vygotsky denomina zona de desarrollo próximo, esto es, la distancia medida en unidades de tiempo entre el nivel real de desarrollo y el potencial.

“Cuando el aprendiz actúa con la asistencia de alguien más experto, esa distancia se reduce y por tanto el aprendizaje y el desarrollo son más rápidos”. (Ivic, 1999, p. 723). La mediación se lleva a cabo a través de herramientas que se basan en la interacción social, dichas herramientas son la generación de modelos de comportamiento, el aprendizaje por imitación, las preguntas de carácter mayéutico, la realización de actividades compartidas o la presentación de ejemplos y experiencias. (Ivic, 1999, p. 733). Ver ANEXO A.

Este modelo de aprendizaje caracterizado por la mediación a través de otros sujetos más expertos, es definido por varios autores en la actualidad (Ribeiro, 2003; Zapata, 2002; Levinson, 1998; Longworth, 2003; Marcelo, 1999). El Mentoring es una de las formas de aprendizaje mediado más utilizado con los adultos para incrementar, el desarrollo de las competencias y las opciones del mentorado. (Cohen, 1999, p. 15). Se trata de un aprendizaje que interviene en la zona de desarrollo próximo, a través de la observación de conductas, el diálogo, la reflexión, las preguntas y los consejos. Además interviene sobre la percepción de las cosas para ampliar los marcos de pensamiento y favorece que la adaptación a entornos nuevos sea más rápida.

1.13 Mentoring y Coaching

Aunque el Mentoring se encuentra en su mayor auge en el siglo XXI existen diversas herramientas que se pueden aplicar a nivel organizacional que fomentan el aprendizaje y el fortalecimiento de la Cultura Organizacional, una de ellas es el coaching que al igual que el Mentoring buscan la formación de los trabajadores de una organización como elemento clave para que tengan el rendimiento adecuado en sus puestos de trabajo, puestos habitualmente cambiantes que exigen que sus ocupantes estén a la altura de dichos cambios.

Se entiende el coaching ejecutivo tal como lo define Kilburg (2000), como una relación de ayuda establecida entre un cliente (que tiene autoridad y responsabilidades de gestión en una organización) y un experto (que utiliza una amplia variedad de métodos y técnicas comportamentales), que tiene como misión ayudar al cliente a redactar una serie de objetivos que le permitan mejorar su desempeño profesional y su satisfacción personal y, en consecuencia, incrementar la eficacia de su organización, todo ello dentro de un acuerdo

formalmente definido, se trata de dar sentido al crecimiento del individuo de manera tal que sea capaz de afrontar con éxito las demandas de su posición.

En el 2004, el ExecutiveCoachingForum emitió la definición siguiente:

El coaching ejecutivo es un proceso de desarrollo de liderazgo experiencial e individual que construye una capacidad de líder para alcanzar a corto o largo plazo las metas organizacionales. Se lleva a cabo mediante una interacción, uno a uno, coach ejecutivo y coachee (directivo), manejando datos de múltiples perspectivas y basado en la confianza y respeto mutuo. La organización, el directivo y el coach ejecutivo trabajan asociados para alcanzar el máximo resultado.

Por otro lado, Vidal, Cordón, y Ferrón (2011), mencionan que es un proceso en donde hay un orientador y una persona o un grupo reducido de personas, dejando claro que puede ser aplicado a más de una persona al mismo tiempo, en ambos casos existe un compromiso previo para lograr los objetivos establecidos.

El autor Lozano (2008) Define coaching como una ayuda para aquellas personas que buscan resultados satisfactorios en todos los ámbitos de su vida, por medio de un proceso integral y del conocimiento que tienen de sí mismos.

De igual manera así como en un programa formal de Mentoría existe un Mentor y un mentees, en el caso de coaching, se da la relación entre un coach y un coachee, por ello resulta prudente definir lo que es un coach.

El coach tiene como función principal ayudar a su coachee a definir metas claras y mensurables, y a establecer un plazo específico para alcanzarlas. El coach, si quiere ser efectivo tiene que resistirse a asumir el rol de experto, pues como coach no es un asesor, porque aunque lo pudiera ser, en ese momento no está asumiendo dicho rol.

Lyons (2001) lo explica diciendo: “el éxito del coach no está en sus conocimientos sino en los conocimientos que el coach logre despertar en su cliente”, debe aclararse que un coach no es un consultor o un consejero, ambos papeles, consultor y coach, son diferentes y cuando se espera que un coach asuma el papel de un consultor el proceso está destinado al fracaso ya que el cliente genera la expectativa de que sus fallos se pueden achacar al coach.

Una vez que se ha establecido la definición de coach y una definición de Mentor es importante explicar de manera breve y concisa la principal diferenciación entre ambos roles.

1.13.1 Diferencia entre Coach y Mentor

Según Cohen, Norman (1998) las diferencias más relevantes entre un coach y un Mentor son las siguientes:

- El *coach* actúa como facilitador del aprendizaje, mientras que el Mentor, además de lo anterior, comparte sus conocimientos y su experiencia.
- El coach puede ser externo a la empresa, sin embargo, un Mentor ha de ser siempre un profesional de la compañía pero que no esté en la misma línea jerárquica que la persona a la que Mentoriza.

Ahora bien, tomando en consideración lo anteriormente expuesto, se evidencia que tanto el Mentoring como el coaching forman parte de las diversas herramientas gerenciales de mayor uso dentro de las organizaciones, aunque actualmente el coaching sigue siendo predominante en importancia para las organizaciones, el Mentoring está generando gran interés puesto que la política interna de la compañía, las recomendaciones de a quién acudir ante determinado problema o hacia dónde dirigir la carrera profesional son temas que se abordan en una reunión de Mentoring y no en una de coaching.

1.13.2 Diferencia entre coaching y Mentoring

Tabla 4. Diferencia entre Coaching y Mentoring		
Particularidad	Coaching	Mentoring
Objetivo	Ayudar a otra persona a mejorar su desempeño y a lograr un conjunto de objetivos en orden de mejorar un comportamiento particular.	Ayudar a moldear las creencias y valores de un individuo de forma positiva, a menudo en una relación larga con alguien más experimentado.
Duración de la relación	Relación que puede durar unas sesiones.	Relación que puede durar por un largo período de tiempo.
Tipo de encuentros	Generalmente es más estructurado por naturaleza y los encuentros son organizados por agenda.	Puede ser más informal y las reuniones pueden tomar lugar cuando el mentees necesite algún consejo o guía o soporte.
Relación con el participante	Focalizados en un área específica de desarrollo.	Hay más conocimiento y una visión mayor sobre la persona.
Quien lo lleva adelante	No es necesario que el coach tenga experiencia directa en el puesto de trabajo de su cliente, al menos que el coaching sea específico en el desarrollo de habilidades.	El Mentor es a menudo más experto y calificado que el mentees. En general es un trabajador de la organización que es capaz de transmitir el conocimiento y experiencia a aquellos con menos oportunidades.

Qué trata	Se focaliza en el desarrollo de problemas en el trabajo.	Se focaliza en la carrera y el desarrollo personal.
Agenda	La agenda se centra en alcanzar objetivos específicos e inmediatos.	La agenda la establece el mentees con el Mentor proporcionando apoyo y guía para que pueda ocupar futuros roles.

Fuente: BrefiGroup. Consultores en Coaching (Reino Unido) citado por Ezcurra (S/F)

El Mentor aunque no da consejos, utiliza la técnica de la pregunta socrática, herramienta esencial para el coaching, y aunque los procesos de Mentoring están muy poco implantados en comparación a los de coaching, se considera en la actualidad tan importante por varios motivos, tal como los plantea Jericó (2010):

- Primero, porque ayuda a obtener resultados. Según un estudio realizado por Melanie Jane Lankau para el año 1997, de la Universidad de Miami, el Mentoring afecta de forma positiva en el participante del proceso incrementando su satisfacción laboral, su nivel de compromiso y descende sus intenciones de abandono de la empresa, otro estudio realizado en Canadá demostró que de las 2000 empresas más productivas el 63% habían implantado programas de Mentoring.
- Segundo, porque en situaciones de incertidumbre para la organización es de suma importancia contar con el conocimiento de expertos que ya hayan vivido experiencias parecidas.
- Tercero, porque ayuda a reforzar la motivación tanto del Mentor como del Mentorado o Mentorizado.
- Y cuarto acelera las curvas de aprendizaje de nuevos empleados claves o de empleados de alto nivel. (Jericó, 2010, p. 45).

1.14 Definición de tutoría vs función de tutoría

Según el diccionario de la lengua española, (editado en 1992 por la Real Academia Española), el tutor es la persona encargada de orientar a los alumnos de un curso o de una asignatura. La misma fuente señala que la acción de la tutoría es un método de enseñanza por medio del cual un estudiante o un grupo pequeño de estudiantes reciben educación personalizada o individualizada de parte de un profesor.

La tutoría se utiliza, principalmente para proporcionar enseñanza compensatoria o complementaria a los estudiantes que tengan dificultades para aprender sobre los métodos

convencionales, o que tienen necesidades especiales que les impiden participar en un programa de enseñanza regular. Se lleva a cabo comúnmente durante la jornada escolar ordinaria, y por obra de alguien que no es el maestro regular del o los estudiantes.

La tutoría se considera también una forma de atención educativa donde el profesor apoya a un estudiante, o a un grupo pequeño de estudiantes de una manera sistemática, por medio de la estructuración de objetivos, programas, organización por áreas, técnicas de enseñanza apropiadas, e integración de grupos conforme a ciertos criterios y mecanismos de monitoreo y control (Alcántara, 1990, p. 50).

El objetivo de revisar esta definición ha sido el de aclarar las posibles confusiones ante lo que sería una tutoría y mentoría.

1.15 Importancia del Mentoring en las organizaciones y su contribución a la creación de valor

Un estudio en las 2000 empresas canadienses más productivas ha revelado que el 66% ha implantado programas de Mentoring. El aprendizaje continuo es necesario para crecer, innovar, mejorar e incluso para sobrevivir. Se ha de promover una nueva cultura del aprendizaje, que apoye el desarrollo de sus profesionales y directivos.

El Mentoring es un proceso que ayuda a difundir internamente el conocimiento y la experiencia que refuerza la motivación y el compromiso y que contribuye a difundir los valores y la cultura, cuando nos incorporamos a una organización o asumimos una nueva función y desconocemos ciertas sutilezas no recogidas en los manuales *elknowhow*. Son aspectos fundamentales para la supervivencia y el éxito. Es lo que ayuda a una persona a ser más eficaz en su nueva responsabilidad, a ampliar la capacidad, a potenciar la innovación, a mejorar la calidad directiva y a ofrecer una carrera atractiva. (Valderrama, s/f, p. 2).

Para que los programas de Mentoring sean realmente efectivos han de contar con:

- Una buena coordinación y pilotaje internos;
- Comunicación y expectativas claras;
- Un contexto estructurado;
- Una metodología clara;
- Una cuidada selección de mentores y mentorandos;
- Sensibilización, capacitación, seguimiento y apoyo continuo a los mentores.

¿Para qué sirve el Mentoring en las empresas?

El Mentoring en el ámbito organizacional sirve de ayuda en los siguientes contextos, según (Fernández, 2002, p.89).

- Inducción
- Desarrollo
- Gestión del conocimiento
- Integración social y cambio cultural
- Igualdad
- Diversidad
- Gestión del talento
- Desarrollo de la capacidad estratégica
- Progresión de carrera
- Apoyo al aprendizaje en el puesto
- Desarrollo de liderazgo

El Mentoring convierte a los empleados en guías de sus compañeros, aprovechando el conocimiento común, por ello se puede decir que una compañía eficiente es el resultado de mucho más que una buena estrategia comercial, es decir sus empleados son el pilar sobre el que descansa una parte muy importante del éxito de la misma, además de ser necesario que se sientan cómodos e integrados, es preciso que cuenten con figuras que les guíen y orienten en su día a día.

Es ahí donde surge el *Mentoring* como una de las últimas técnicas de *management* a la que pueden recurrir las compañías. Esta técnica utiliza la propia experiencia y liderazgo de algunos de sus empleados para ayudar a sus compañeros en el día a día de la empresa. “Los procesos de *Mentoring* se están implantando para contribuir al desarrollo profesional de las personas y también para difundir internamente el conocimiento y la experiencia”, asegura Beatriz Valderrama, especialista en la materia y autora de “*Desarrollo de Competencias de Mentoring y Coaching*”.

Valderrama explica que el Mentor, la figura clave de este proceso de gestión de RRHH, es “una persona que transfiere su experiencia y conocimientos a otra”, lo que lo convierte “en una fuente de inspiración y de estímulo para la superación”. (Soler, 2005; p. 6).

Si bien se ha expuesto una amplia explicación sobre el Mentoring Organizacional y su importancia reciente en las empresas, se reconoce que esta herramienta, a efectos de esta

investigación, colabora en la transmisión de la Cultura Organizacional de la empresa, por su característica principal de fomentar el compartimiento de conocimientos y de generar aprendizaje en los involucrados, por ello se procede entonces a dar explicación teórica sobre la Cultura Organizacional.

2. Cultura Organizacional

2.1 Antecedentes de estudios sobre Cultura Organizacional.

Tal como lo plantea Trice y Beyer (1993, citado por Torres, M., 2006), los orígenes del estudio de la Cultura Organizacional se evidencian a principios del año 1930, con el estudio de Hawthorne en la Western Electric Company, en Chicago Illinois.

La importancia de este estudio para los siguientes análisis de Cultura Organizacional se evidencia, tal como lo describe Torres, M. (2006):

Este estudio, fue básico para el análisis y conocimiento del comportamiento humano en las organizaciones de trabajo. Los estudios de Hawthorne se iniciaron con experimentos sobre las relaciones entre productividad y el medio ambiente físico de trabajo. Dichos experimentos produjeron resultados confusos y difíciles de explicar en términos técnicos; por tal motivo, la compañía decidió incorporar a científicos del comportamiento al estudio que se llevaba a cabo. Entre ellos, se hallaban Elton Mayo y W. Lloyd Warner, el trabajo realizado por estos dos investigadores demostró que las culturas de las comunidades dan forma a las culturas de los sitios de trabajo, y éstas a su vez afectan el comportamiento del trabajador y la productividad, en un ambiente específico de trabajo. (Torres, M. 2006, p.33)

Otra investigación que se puede resaltar es la llevada a cabo por un grupo de científicos sociales del Instituto de Tavistock, en diversas organizaciones ubicadas en Inglaterra tomadas en cuenta como sistemas culturales. De este estudio los principales hallazgos “dieron a conocer varias innovaciones en la investigación de la Cultura Organizacional, una de ellas fueron las creencias sobre el valor positivo de la participación del trabajador en la toma de decisiones de la empresa.” (Torres, M. 2006, p.33).

Estos diversos estudios dieron paso a que las organizaciones comenzaran a mostrar interés por profundizar en el conocimiento de este tema, debido a esto comienzan los intentos por crear un concepto sobre el término.

2.2 Conceptualización de la Cultura Organizacional

Uno de los primeros autores en introducir el término “Cultura Organizativa” en la bibliografía académica fue Andrew M. Pettigrew para el año de 1979 con la publicación de su artículo “On Studying Organizational Cultures”, en el que sugería que la cultura da especificidad a la realidad de los grupos de individuos.

Según Pettigrew (1979) “la cultura es el sistema de significados pública y colectivamente aceptado que opera en un grupo dado, en un momento dado... Un enfoque potencialmente más fructífero es considerar a la cultura como la fuente de una familia de conceptos” (Pettigrew, A., 1979, p.574)

El término cultura organizativa alcanzó una mayor popularidad a partir de la publicación de los libros *Corporate Cultures*, de los autores Deal y Kennedy, del año 1982, e *In Search of Excellence* best-seller internacional escrito por Tom Peters y Robert H. Waterman, Jr., publicado por primera vez en 1982.

El tema de Cultura Organizacional deriva en diversas conceptualizaciones, tal como lo explica Castro C. (2003) en su publicación titulada *Dirección del Conflicto Cultural en Fusiones y Adquisiciones*:

Aunque no existe una definición comúnmente aceptada, la mayor parte refleja la esencia antropológica/sociológica del concepto, refiriéndose a la internalización de un conjunto de valores, sentimientos, actitudes y expectativas que proporciona significado y estabilidad a los miembros de un grupo e influye en su comportamiento. (Castro C., 2003)

Uno de los diversos autores que han ofrecido definiciones sobre el tema de Cultura Organizacional es Idalberto Chiavenato, escritor de los principales textos de estudios de psicología organizacional, el mismo considera que la cultura está conformada principalmente por la forma de interactuar, así como por las actitudes que predominan entre los empleados, los supuestos y las aspiraciones.

Chiavenato indica que “el formar parte de una organización significa asimilar su cultura, vivir en una organización, trabajar en ella, participar en sus actividades; desarrollar una carrera en ella es participar íntimamente de su Cultura Organizacional” (Chiavenato, I., 2004, p.164).

Los autores Cameron y Quinn, citados por Espaillat, T., afirman que “las culturas definen los principales valores, asunciones, interpretaciones y abordajes que caracterizan una organización” (Cameron, K. y Quinn, R., 1999. Citados por Espaillat, T. 2012 p.16). Para estos autores los tipos particulares de culturas surgen en función de las características predominantes de las organizaciones, esto hace que una organización sea más segura y consistente. Sin embargo, pueden existir ocasiones en que las organizaciones necesiten cambiar sus culturas para poder responder a las variaciones de las situaciones en el tiempo.

Otro de los principales investigadores y autores del tema de Cultura Organizacional, Schein (1988), enfatiza en la importancia de atender la cultura. Expresa que la cultura se puede definir como:

El patrón de supuestos básicos que un determinado grupo ha inventado, descubierto o desarrollado al aprender a hacer frente a los problemas de adaptación externa e integración interna, y que ha funcionado suficientemente bien como para considerarlo válido, y, por tanto, para enseñarlo a los nuevos miembros como la forma correcta de percibir, pensar y sentir en relación con esos problemas”. Así mismo señala que la palabra cultura tiene muchos significados y connotaciones, y que en ese sentido, la misma debe ser interpretada como para dar referencia al nivel más profundo de relaciones compartidas en una organización, que la definen de una manera, con forma básica, misión y visión bien estructuradas y establecidas. (Schein, 1988, citado por Torres 2006 p.37).

Finalmente se entiende por Cultura Organizacional a un conjunto de parámetros que dan significado y delimitan los comportamientos aceptados dentro de un contexto organizacional, los cuales influyen en las tomas de decisiones de los empleados que se encuentran involucrados. A su vez permite la cohesión grupal y el desarrollo de las jornadas de forma armoniosa y equilibrada.

2.3 Características de la Cultura Organizacional

A través de algunos factores como los que a continuación se describen, se puede llegar a representar de manera adecuada la cultura de una organización, las siguiente 7 características son las tomadas en cuenta por Robbins:

Tabla 5. Características de la Cultura Organizacional	
Innovación y asunción de riesgo	Grado de incentivación sobre los empleados para innovar o asumir riesgos. Capacidad de los empleados de enfrentar con altas probabilidades de éxito las situaciones de incertidumbre que se les presenten en momentos dados.
Atención al detalle	Grado que se espera de los empleados a que presten precisión, análisis y atención a los detalles.
Orientación a los resultados	Grado hasta donde la administración se enfoca en los resultados o sus consecuencias, más que en las técnicas y procesos utilizados para alcanzarlos.
Orientación hacia las personas	Grado hasta donde las decisiones administrativas toman en cuenta el efecto de los resultados sobre las personas dentro de la organización.
Orientación al equipo	Grado hasta donde las actividades del trabajo están organizadas entorno a equipos, en lugar de hacerlo alrededor de los individuos.
Energía	Grado hasta donde la gente es enérgica y competitiva en lugar de calmada.
Estabilidad	Grado hasta donde las actividades organizacionales prefieren el mantenimiento del status quo en lugar de insistir en el crecimiento.

Fuente: Robbins, 1999, p682. Tomado de Torres, M., 2006, p.38.

Cada una de estas características forma la cultura en las organizaciones, de manera que la conjugación de varias de ellas da origen y particularidad a cada Cultura Organizacional, a su vez esto cobra vigencia según el valor y el nivel de creencia que se tenga en la empresa. Tal como lo afirma Bello I. y Riveros R. (2003) “La cultura de una organización, en esencia, es el resultado de la historia y de los valores de la organización.” (Bello I. y Riveros R., 2003, p.18).

Así también lo señala Lira (2004, citado por Torres, M., 2006), la Cultura Organizacional es diferente en cada organización lo cual conlleva a que cada miembro perteneciente a una compañía no solo debe conocer la cultura de la misma también la debe aceptar y adaptarse.

2.4 Clasificación de la Cultura Organizacional.

Para Robbins (1996), existen 2 clasificaciones de la Cultura Organizacional, las cuales son:

- **Cultura fuerte:** Este tipo de cultura se caracteriza por una fuerte intensidad en el mantenimiento de los valores centrales los cuales se comparten ampliamente, en las culturas fuertes cuanto más sean los miembros que acepten los valores y mayor sea su adhesión a ellos más fuerte será la cultura. Debido a esto la organización deberá

preocuparse menos por establecer reglas formales para guiar la conducta de los empleados.

- **Cultura débil:** Se debe entender como aquella donde las personas están como aisladas, las mismas se encuentran en un estado donde no pueden realizar bien su trabajo o llevarlo a cabo completamente debido, aquellas a las que les ha sido impuesto un límite que no les permite explotar sus conocimientos. Por lo cual se hace necesario la implementación de reglas y reglamentos formales que orienten o guíen la conducta de los trabajadores.

2.5 ¿Cómo se aprende la Cultura Organizacional?

Es necesario que cada miembro de la organización esté identificado con la Cultura Organizacional de la misma, de modo que para que cada uno de ellos aprenda, comprenda, internalice y viva diariamente la cultura de su empresa debe conocerla a fondo.

Para ello la cultura es transmitida a los empleados de diversas formas, siendo las más comunes, según Robbins, S. (1996), las anécdotas, los ritos, los símbolos materiales y el lenguaje.

Las anécdotas o las historias, se definen como relatos o narraciones de acontecimientos de los fundadores de la organización, donde se cuentan rupturas de reglas, fortunas sucedidas, reducciones de la fuerza laboral, éxitos y fracasos, así como las reacciones tomadas y la lecciones aprendidas de como la organización maneja las situaciones que se le presentan.

“En su mayor parte, estas historias surgen espontáneamente, pero algunas organizaciones tratan de manejar este elemento de aprendizaje de la cultura.” (Robbins, S. 1996, p.536). De manera que estas historias mantienen y representan el presente y el pasado de las organizaciones, además proporcionan explicaciones y el método de las prácticas actuales.

Los ritos o rituales son elementos trascendentes y complejos que se ponen en práctica en las organizaciones. Tal como lo afirma Torres, M., (2006) “Son secuencias y acciones repetidas que transmiten y refuerzan los valores claves de la organización, destacando las metas más importantes.” (Torres, M., 2006, p.43).

Los símbolos materiales, se consideran elementos distintivos que representan el grado de importancia e impacto de los empleados que gocen de los mismos y a su vez influyen en el comportamiento de dichos empleados, algunos de estos son el tamaño y la distribución de las oficinas, la distribución y elegancia del mobiliario, forma de vestir, entre otras cosas.

El lenguaje, las organizaciones y en especial las unidades dentro de las mismas, utilizan un lenguaje particular que permite identificar los miembros pertenecientes a una cultura o subcultura.

Estos elementos que señala Robbins son los considerados al momento del aprendizaje de la cultura de una organización, sin embargo el éxito de estos en la transmisión de la cultura dependerá de la cohesión que exista entre los empleados y su capacidad de identificarse con los lineamientos de la empresa. Torres M., (2006) afirma lo siguiente:

En resumen, lo que permite a las personas actuar de forma adecuada y concentrarse en la tarea primordial, es la existencia de un alto grado de consenso sobre las cuestiones de adaptación externa e integración interna. En ese sentido, las creencias culturales son entendidas como un conjunto de filtros, que permiten identificar y percibir los aspectos propios del entorno. De no ser así los empleados se sentirán ansiosos y confundidos.

Por lo tanto, las funciones de la cultura no están establecidas únicamente para resolver los problemas de supervivencia externa e integración interna, sino que una vez adquirida reduce la ansiedad inherente a cualquier situación nueva o inestable. (Torres M. 2006, p.47)

2.6 Utilidad y pertinencia del estudio cultural de una organización

Según Samuel Husenman (1987, citado por Olivares, L. 2007), la utilidad de un análisis de la Cultura Organizacional se puede resumir en cuatro puntos que resultan importantes:

- El estudio de la cultura permite comprender y predecir las respuestas que se puedan generar debido a la implantación de estrategias y/o políticas para el avance de la organización. Tal como lo afirma Husenman, “las estrategias de gestión deben estar en la línea de la cultura asumida ya que una incoherencia en este terreno provocaría desajustes que abortarían el éxito de las iniciativas impulsadas” (Husenman S., citado por Olivares, L. 2007; p.52).
- Genera valor y mejores las respuestas ante cualquier fenómeno de cambio organizacional interno.
- Da una visión del clima social existente dentro de una organización, definiendo el tipo de vínculos sociales que se da entre sus miembros.

- Finalmente, el estudio de la Cultura Organizacional permite comprender el concepto de eficacia que maneja a la organización y a través de este incidir en los sistemas de recompensas más acordes a los lineamientos culturales existentes.

Esto lleva a concluir que el estudio de la Cultura Organizacional se puede considerar una herramienta básica para conocer y comprender como los miembros de una organización actúan y le dan sentido a la misma, y a su vez como la organización se fortalece con la integración de sus miembros de forma que buscan lograr así a un funcionamiento exitoso.

2.7 Modelo de estudio de la Cultura Organizacional

El modelo elegido para el diagnóstico de esta investigación fue el de los Niveles Culturales Interrelacionados de Schein, dicho autor plantea la existencia de la cultura a distintos niveles, de los cuales debemos entender y manejar especialmente los niveles más profundos. Estos niveles van desde lo más visible y tangible hasta lo más tácito o invisible.

Dicho modelo indica tres dimensiones culturales que identifica Schein dentro de las organizaciones, Torres, M. (2006) define estas dimensiones como:

El nivel de las creaciones, es el nivel que se puede observar de forma más clara y que tiene un nivel emocional inmediato, toma en cuenta la parte visible de la organización, como su ambiente físico, su arquitectura, el comportamiento visible de los trabajadores, vestuario, lenguaje, tradiciones, entre otros; el nivel de los valores, comprende los principios que dirigen el comportamiento de los trabajadores en una organización; y el nivel de las creencias básicas, es el nivel que constituye la esencia misma de la cultura, los supuestos y creencias más profundas. Explica la forma como la gente se comunica, racionaliza y justifica, lo que percibe, piensa y actúa comúnmente. En este nivel las creencias son difíciles de detectar por su nivel de inconsciencia. Sin embargo, para Schein el nivel de las creencias básicas a través de sus indicadores son los que engloban la esencia de la cultura. (Torres, M. 2006, p.54).

Estas dimensiones definen los elementos a ser considerados para el estudio de la Cultura Organizacional, se hace necesario contar con una base teórica bien constituida en la cual se pueda basar el estudio que se propone. El modelo de Edgar Schein ofrece una visión dinámica y completa, donde los conceptos y las explicaciones están pensados para exponer el funcionamiento de la cultura y lo que se debe conocer para definirla.

Es por ello que las dimensiones anteriormente descritas serán tomadas en cuenta para determinar qué elementos de la Cultura Organizacional se encuentran presentes en un programa de Mentoring Organizacional.

Según Schein (1988, citado por Torres, M. 2006), las dimensiones del Modelo de Niveles Culturales Interrelacionados se pueden definir de la siguiente manera:

- Dimensión Creaciones o Artefactos: Elementos visibles, tangibles y audibles, incluyen objetos físicos, manifestaciones verbales o lenguaje escrito. Los miembros de la cultura pueden ser conscientes o no de los artefactos de su cultura pero estos son fáciles de identificar, pueden ser observados por todo el mundo, son los elementos más accesibles de la cultura. Sin embargo, tal como lo afirma Torres, M. (2006), cuando se busca el significado de los mismos nos adentramos hacia la siguiente dimensión.
- Dimensión Valores: Comprenden una especie de código moral o ético en el cual se basan las decisiones que se toman sobre lo que se considera correcto o no. Se pueden considerar principios sociales, metas y estándares definidos. Schein propone que la aparición de los valores en una organización se da la primera vez que un grupo se enfrenta a una situación donde no se conoce una jerarquía de valores al respecto. En ese momento uno de los miembros formula una primera solución, esto que propone es un valor a cuestionar y verificar por el grupo involucrado, si esta solución prospera y el grupo percibe su éxito el valor pasa gradualmente por un proceso de transformación cognoscitiva hasta volverse creencia. Este proceso sólo se da en los valores que son aptos para una validación física o social, y que siguen siendo efectivos en la solución de los problemas. (Torres, M. 2006). Sin embargo aun conociendo estas dimensiones es necesario llegar a un nivel más profundo, ahondar en las creencias básicas.
- Dimensión Creencias Básicas: Este nivel es definido por Schein, E. (1988, citado por Torres, M. 2006) como:
El nivel más profundo de la cultura y el que constituye la esencia misma de ésta... Constituye los supuestos y creencias más profundas, que arrojan información acerca de cómo los miembros de la organización, perciben, piensan y actúan. Explica la forma cómo la gente se comunica, racionaliza y justifica lo que hacen y dicen comúnmente. Sin embargo, dado su carácter inconsciente, son difíciles de detectar. Es decir, tienden a ser aquellas que nadie confronta ni debate y que en lo sucesivo son extremadamente

difíciles de cambiar. Para aprender algo nuevo en este ámbito se requiere revivir, reexaminar y posiblemente modificar algunas porciones estables de la estructura cognoscitiva. (Schein, E. 1988, citado por Torres, M. 2006, p.57).

Se entiende que este nivel implica conocimientos más profundos del desarrollo de la cultura de la organización, implica valores y creencias mentales implícitas que indican a los miembros como deben percibir, pensar y opinar frente a una situación.

Como se muestra, el modelo de Schein ofrece de forma clara una visión de las dimensiones de las culturas organizacionales, se conoce que cada organización implica una cultura diferente por lo cual cada organización contará con diferentes elementos en cada nivel cultural según el modelo antes propuesto.

MARCO REFERENCIAL DEL BBVA PROVINCIAL

BBVA Provincial es una institución financiera venezolana con sede en Caracas que es controlada por el grupo español BBVA, es el cuarto banco más grande del país y pertenece al Estrato Grande de bancos según SUDEBAN junto con el Banco de Venezuela, Banesco y el Banco Mercantil. Para el año 2006, el banco disponía de 361 agencias y oficinas en 1976 se decide cambiar el nombre a Banco Provincial. El 14 de abril de 1983 se aprueba la fusión por absorción con el *Banco Continental* desapareciendo este último el 22 de julio del mismo año, desde ese momento se convierte en líder del mercado bancario venezolano.

Reseña histórica

El 15 de Octubre de 1953, inicia sus actividades el entonces denominado Banco Provincial de Venezuela, después de un período de preparativos y de promoción que un año antes había iniciado un grupo conformado por Ramón Ricardo Ball, Oscar Machado Zuloaga, Eloy Anzola Montauban, Carlos Rodríguez Landaeta y Jacques Alexandre. Desde el mismo proceso de fundación, el CreditLyonnais, Banco francés de reconocido prestigio internacional, brindó su asistencia técnica y económica.

En los 60 la tecnología marca la vanguardia, se adquiere el primer computador, se personalizan los cheques y se crea el cheque ahorro en alianza con las entidades de ahorro y préstamo; nacen las unidades de producción para especializar y clasificar los servicios. Una manera de diversificar productos financieros y no limitar su acción sólo a la banca es la aparición de Inversiones BANPRO.

En los 70, y ya con una posición importante en el mundo bancario y con la necesidad de crecer, el Banco entra al mercado de valores convirtiéndose en SAICA, Sociedad Anónima Inscrita de Capital Abierto y SACA, Sociedad Anónima de capital Autorizado. Durante las décadas de los 80, los 90 y el año 2000 se desarrolla un exitoso proceso de fusiones: Banco Continental (1983), Banco Popular y de Los Andes(1998), Banco de Occidente (1999) y Banco de Lara (2000); así como adquisiciones como las de la Sociedad Financiera de Lara y Sociedad Financiera Finalven.

En 1996 se convierte en el primer Banco Universal del país, ampliando su enfoque de negocios para incluir actividades propias de la banca especializada. En marzo de 1997 el Banco Bilbao Vizcaya (BBV), Banco Bilbao Vizcaya Argentaria (BBVA) luego de la fusión del BBV y Argentaria a finales de 1999, adquiere la mayoría accionaria del Banco Provincial,

como parte de su estrategia de internacionalización en América Latina. Con una actividad orientada, en principio, a los productos bancarios para particulares, desde entonces y hasta los actuales momentos, la estrategia comercial está dirigida a ofrecer productos y servicios que mejoren la calidad de vida de los clientes y el público en general.

El proceso de transformación tecnológica generado en años recientes, permiten hoy a BBVA Provincial ofrecer a sus clientes el acceso al Banco a cualquier hora, desde cualquier lugar y de la manera más conveniente a través de una de las redes de distribución más extensa del país -con más de 300 oficinas y más de 1.800 cajeros automáticos-, una novedosa red de atención telefónica y acceso a servicios de Home Banking vía Internet. Así nace la novedosa Zona Express, concepto de autoservicio en oficina, actualmente con más de 200 a nivel nacional.

BBVA Provincial ha brindando apoyo a los sectores prioritarios del país, mediante la oferta de servicios que dinamicen sus actividades en los sectores comercial, agrícola, microempresarial, hipotecario, turismo y manufacturero. En cuanto a los clientes corporativos, la estrategia dirigida por Global TransactionBanking, enfocada en aumentar la transaccionalidad y la actividad crediticia, permite ofrecer productos adecuados a las necesidades de cada cliente.

Misión:

BBVA Provincial tiene como misión ser un banco líder en el mercado capaz de beneficiar a la sociedad en su conjunto tanto en el ámbito local como nacional.

Visión:

El compromiso a aportar mejores soluciones a los clientes, crecimiento rentable a los accionistas y progreso para la sociedad, es el motivo fundamental y razón de ser de BBVA Provincial. Siendo su directriz clave “Trabajamos por un futuro mejor para las personas”, visión fuerte y clara que orienta los esfuerzos de su equipo de profesionales, representando lo que se quiere ser como Institución y que se traduce en ser el banco que más beneficia al cliente, haciéndole la vida más sencilla.

Valores:

Unimos esfuerzos, asumiendo responsabilidad social corporativa como un compromiso con el desarrollo.

Objetivos organizacionales

- El cliente como centro del negocio.
- La creación de valor para los accionistas como resultado de la actividad.
- El equipo como artífice de la generación de valor.
- El estilo de gestión como generador de entusiasmo.
- El comportamiento ético y la integridad profesional como forma de entender y desarrollar la actividad.
- La innovación como palanca de progreso.

Una iniciativa a destacar es la estrategia de apoyo al deporte que ha sido impulsada de forma contundente por BBVA Provincial desde el año 2008 a través de distintos acuerdos e iniciativas convirtiéndose en el banco oficial de la Vinotinto y de la MLB en el país.

CAPÍTULO IV

MARCO METODOLÓGICO

En toda investigación científica es necesario que el problema planteado y su estudio reúnan características de validez, fiabilidad y objetividad, para conseguir esas características se requiere delimitar los procedimientos de orden metodológicos a través de los cuales se busca dar respuesta a la interrogante planteada como objeto de la investigación.

Esta delimitación se establece en el marco metodológico, tal como lo plantea Balestrini (2006), el marco metodológico dentro de una investigación se considera como:

La instancia que alude al momento tecno-operacional presente en todo proceso de investigación; donde es necesario situar al detalle, el conjunto de métodos, técnicas y protocolos instrumentales que se emplearán en el proceso de recolección de los datos requeridos en la investigación. (p.128)

Por lo tanto, se procede a continuación a presentar la información metodológica correspondiente para dar respuesta al objetivo de la presente investigación.

1. Tipo de investigación

Toda investigación se inicia con la indagación y recolección de datos a través del material bibliográfico o por medio del personal de la empresa que será utilizada como muestra, empleando un tipo de método que facilite información necesaria para su desarrollo.

Para el desarrollo de este proyecto debe tenerse en cuenta el problema y los objetivos de investigación, por ello el tipo de investigación que mejor se adapta es la investigación descriptiva.

La investigación de tipo descriptiva se encarga de valorar y medir dimensiones establecidas, aspectos o elementos del problema a investigar. Desde el punto de vista científico cuando se habla de describir se habla, también, de medir, esto significa que en un

estudio descriptivo se selecciona una serie de cuestiones y se mide cada una de ellas independientemente para así, valga la redundancia, describir lo que se investiga. (Sampieri, 1991, citado por Torres, 2006, p.84).

Este tipo de investigación no se ocupa de la verificación de hipótesis, sino de la descripción de hechos a partir de un criterio o modelo teórico definido previamente.

2. Tipo de diseño

Todo trabajo de investigación adopta un diseño que sirve para determinar la metodología que se va a utilizar para corroborar los datos y dicho diseño es el que permitirá presentar la información clara y veraz para dar respuestas a ciertas preguntas.

Según Alvira (1986), un diseño de investigación se puede definir como:

El plan global de investigación que integra de un modo coherente y adecuadamente correcto técnicas de recogida de datos a utilizar, análisis previstos y objetivos... el diseño de una investigación intenta dar de una manera clara y no ambigua respuestas a las preguntas planteadas en la misma. (p.67)

El diseño que corresponde a la investigación que se presenta es un diseño de campo no experimental transeccionales descriptivo. Este tipo de diseño es definido por Balestrini (2006) como aquel que:

Permite establecer una interacción entre los objetivos y la realidad de la situación de campo; observar y recolectar los datos directamente de la realidad, en su situación natural; profundizar en la comprensión de los hallazgos encontrados con la aplicación de los instrumentos; y proporcionar al investigador una lectura de la realidad objeto de estudio más rica en cuanto al conocimiento de la misma, para plantear hipótesis futuras en otros niveles de investigación. (p.132)

Así mismo, autores como Baptista, P., Fernández, C. y Sampieri, R. (citados por Balestrini, 2006) definen los diseños transeccionales descriptivos como:

Aquellos que se proponen la descripción de las variables, tal como se manifiestan y el análisis de estas, tomando en cuenta su interrelación e incidencia. En los diseños transeccionales la recolección de los datos se efectúa solo una vez y en un tiempo

específico... El propósito de los transeccionales descriptivos es el de indagar la incidencia y los valores como se manifiesta una o más variables estudiadas en una determinada situación. (p.133)

En el marco de la investigación planteada, los datos necesarios serán obtenidos directamente del sitio donde se realiza la investigación, es decir de las empresas que sean seleccionadas previamente para el desarrollo de la investigación. Tal como lo plantea el diseño de la investigación, la información será recolectada en un momento específico de modo de poder describir, caracterizar y representar la realidad contrastada con la teoría.

3. Definición de variables

Una variable es un aspecto o dimensión de un fenómeno que tiene como característica la capacidad de asumir distintos valores, ya sea cuantitativa o cualitativamente.

La validez de una variable depende sistemáticamente del marco teórico que fundamenta el problema y del cual se ha desprendido, y de su relación directa con la hipótesis (o idea a defender) que la respalda. Según su capacidad o nivel en que permitan medir los objetos. Es decir, que la característica más común y básica de una variables es la de diferenciar entre la presencia y la ausencia de la propiedad que ella enuncia. De acuerdo a esta clasificación, en este estudio se identifican dos tipos de variables: Independiente y Dependiente.

Variable independiente: Es la variable que antecede a una variable dependiente, la que se presenta como causa y condición de la variable dependiente, es decir, son las condiciones manipuladas por el investigador a fin de producir ciertos efectos.

Variable dependiente: Es la variable que se presenta como consecuencia de una variable antecedente. Es decir, que es el efecto producido por la variable que se considera independiente, la cual es manejada por el investigador.

Operacionalización de variables

A tal efecto en esta investigación, se reconoce como variable dependiente, el Mentoring Organizacional y como variable independiente la Cultura Organizacional. A continuación se presenta el cuadro de operacionalización:

Tabla 6. Operacionalización de las variables de la investigación

Variable	Def. Conceptual	Def. Operacional	Dimensión	Indicadores	Ítems
Cultura Organizacional	El patrón de supuestos básicos que un determinado grupo ha inventado, descubierto o desarrollado al aprender a hacer frente a los problemas de adaptación externa e integración interna, y que ha funcionado suficientemente bien como para considerarlo válido, y, por tanto, para enseñarlo a los nuevos miembros como la forma correcta de percibir, pensar y sentir en relación con esos problemas.	Conjunto de creaciones, valores y creencias básicas que los miembros de la organización conocen y comparten los cuales le permiten enfrentarse tanto a problemas de adaptación externa como de integración interna.	Creaciones o Artefactos	-Reglas Formales -Ambiente Físico -Hábitos -Lenguaje -Comunicaciones -Tradiciones, costumbres y hábitos.	2 – 4 – 7 – 14 – 8– 17 – 5– 18 – 28
			Valores	-Expectativas -Metas -Compromiso Afectivo -Trabajo en equipo -Creatividad /Innovación	16 – 22 – 16– 20 13 – 21 1 – 15
			Creencias Básicas	-Creencias en relación a la persona -Creencias en relación al trabajo -Creencias en relación a las relaciones interpersonales	24 – 23 – 27

Mentoring Organizacional	Herramienta de aprendizaje para las personas y las organizaciones mediante la cual una persona de más experiencia, es decir el Mentor, guía, ayuda y apoya a otra persona, quien en este caso es el mentees o aprendiz, a desarrollar todo su potencial para aplicarlo en todas las situaciones de la vida personal y profesional, obteniendo de esta manera los mejores resultados y alcanzando los objetivos propuestos dentro de una organización	Estilo gerencial que implica aprendizaje, integración e identificación con la Cultura Organizacional en los miembros de una organización, a los cuales les permite resolver dificultades de adaptación interna.	Aprendizaje	-Habilidades -Hábitos -Lenguaje -Métodos de Comunicaciones -Valores	10 – 23 – 25 – 28 – 18 – 17 – 8– 17 6 – 11 – 12
			Desarrollo e integración	-Metas -Sentido de Responsabilidad -Trabajo en equipo -Creatividad /Innovación -Relaciones de trabajo -Relaciones interpersonales -Roles organizacionales	22 – 19 – 13– 21 1 – 15 – 26 – 27 – 3 – 9

4. Unidad de análisis:

La unidad de análisis dentro de la presente investigación está conformada por cada una de las personas u objetos que dan información al investigador, es decir, cada uno de los 40 directores y gerentes empleados de BBVA Provincial.

4.1 Población

Según Balestrini (2006), expone desde el punto de vista estadístico, “una población o universo puede estar referido a cualquier conjunto de elementos de los cuales pretendemos indagar y conocer sus características, o una de ellas, y para el cual serán validadas las conclusiones obtenidas en la investigación” (Balestrini, 2006, p.137). El universo de los elementos que componen el sujeto de la investigación está representado por 40 ejecutivos, entre gerentes y directores empleados del BBVA Provincial que aplican la técnica del Mentoring Organizacional.

4.2 Muestra

Señala Balestrini (2006), que la muestra estadística se considera una parte de la población, con esto se quiere decir que se selecciona un número de objetos científicamente de la totalidad de la población, con el fin de estimar los valores y las propiedades de una población a través de sus características individuales.

Para que la muestra seleccionada sea realmente representativa de la realidad que busca reflejar la investigación, los estratos en los cuales se divide la población a estudiar deben ser respetados.

La selección de la muestra se realizó a través de un muestreo no probabilístico, el cual se define como “una muestra dirigida, en donde la selección de elementos dependen del criterio del investigador” (Hernández et al. 1991, citado por Torres, 2006, p.87).

De los tipos de muestreo no probabilístico, fue utilizado el muestreo intencional, debido a que la selección de la muestra “no depende del azar, sino de causas relacionadas al investigador o a la persona que hace la muestra, o sea que carecen de arbitrariedad y su selección es informal” (Hernández, Fernández & Baptista, 1998, citado por Torres, 2006, p.87).

De modo que los criterios determinados para la selección de la muestra son los siguientes: Las empresas involucradas deben estar ubicadas en el área Metropolitana de Caracas y los sujetos de estudio deben ser empleados de las organizaciones donde se haya aplicado Mentoring Organizacional. Por lo cual, la muestra estará representada por 40 gerentes y directores empleados del BBVA Provincial del área Metropolitana de Caracas donde se han aplicado procesos de Mentoring Organizacional desde 2010 hasta la fecha de 2013..

La muestra final estuvo compuesta por un total de 30 individuos, empleados del BBVA Provincial del área Metropolitana de Caracas, los cuales están involucrados en los programas de Mentoring Organizacional llevados a cabo por la entidad bancaria desde el año 2010 hasta la fecha.

5. Técnicas de recolección de datos

Tal como lo plantea Balestrini (2006), dado que se hace referencia a una investigación de campo, se deben disponer de técnicas llamadas técnicas vivas o de relaciones individuales y de grupos, las cuales se definen por la misma autora como aquellas que:

Se dedican a la observación de la realidad, donde a partir de una muestra de individuos, representativa de un colectivo mucho más grande, empleando procedimientos estandarizados, se interroga a las personas en entrevistas orales o por escrito con el uso de encuestas, entrevistas, cuestionarios o las medidas de actitudes. (Balestrini, 2006, p. 148)

La técnica que se utilizó en esta investigación para la recolección de datos fue un cuestionario escrito, que consta de dos secciones, iniciando con la recolección de datos demográficos de la muestra compuesta por: Género, edad, nivel de instrucción ya culminado, cargo en la organización, y por ultimo antigüedad. La primera sección se encuentra compuesta por tres preguntas abiertas, y la segunda sección compuesta por 28 ítems o preguntas cerradas (Ver ANEXO B), las cuales permitirán cumplir con los objetivos específicos planteados para el estudio y generar resultados, que a su vez, darán respuesta a la pregunta principal del problema de investigación.

La escala de respuesta que se utilizó fue tipo Likert de 5 niveles, la cual oscilo entre siempre (5), y nunca (1).

La validación del instrumento de recolección de datos diseñado para efectos de la investigación, se realizó mediante el juicio de expertos en el tema, (Ver ANEXO C). El juicio

de expertos se trata de una opinión formada por personas con trayectoria en el tema a investigar, que son reconocidas como expertos cualificados en éste, y que pueden dar información, juicios y valoraciones sobre el instrumento de recolección de datos que se pretende utilizar frente a una determinada investigación. (Escobar y Cuervo, 2008, p.29)

La confiabilidad de los ítems, de acuerdo a las dimensiones de la variable, se calculó través del coeficiente Alpha de Cronbach, (Ver ANEXO D). Dicho coeficiente se utiliza para evaluar la confiabilidad o consistencia interna de un instrumento.

6. Procedimiento de recolección de datos

Para poder realizar el abordaje metodológico de la investigación se procedió a realizar los siguientes pasos.

- 1.- Se realizó una búsqueda intensiva de la empresa que cumpliera con los criterios necesarios para formar parte de la población. Se seleccionó aquella donde se había aplicado un programa formal de Mentoring Organizacional y que estuviera ubicada en el Área Metropolitana de Caracas, Venezuela.
- 2.- Se contactó a la empresa identificada, en este caso BBVA Provincial, para determinar la posibilidad de su participación como población de estudio.
- 3.- Se procedió a informar a los responsables dentro de la Organización, sobre los objetivos de la investigación y los requerimientos necesarios para realizar el abordaje a los empleados, para llegar a un consenso a organizar el plan de trabajo.
- 4.- Se identificaron los empleados de dicha empresa que, estaban o estuvieron involucrados en procesos formales de Mentoring Organizacional, de modo de seleccionar entre ellos la muestra correspondiente para la investigación.
- 5.- Aplicación del instrumento respectivo para la recolección de información.
- 6.- Luego de aplicado el instrumento, se abordó la etapa de análisis de los resultados, la cual fue llevada a cabo bajo técnicas de análisis cuantitativo. La investigación de carácter cuantitativo se especializa en recoger, procesar y analizar datos cuantitativos, o numéricos, sobre variables previamente determinadas. Desde este punto de vista, tal como lo señala Balestrini (2006), a través del análisis de los datos se busca principalmente mostrar los aspectos y propiedades que conforman el problema de la investigación tomando en consideración las variables seleccionadas.

7. Consideraciones éticas y factibilidad de la investigación

La investigación que se presenta tiene como principal característica, el respeto de los aspectos éticos que sean requeridos al momento de trabajar con la muestra, entre ellos se reconoce la existencia de criterios de confidencialidad y anonimato, y si la empresa lo requiere seudónimos para todos los datos que puedan ser suministrados para el desarrollo del estudio, los cuales serán asumidos y respetados.

8. Viabilidad

La investigación fue viable, puesto que se contó con los recursos materiales, económicos y humanos para ser llevada a cabo, además del apoyo logístico de la organización en la cual fue realizado el estudio.

9. Justificación de la investigación

La realización de esta investigación responde a la necesidad de profundizar en el conocimiento que deben tener los empleados en una organización, sobre los elementos de la Cultura Organizacional, como un factor de éxito en su gestión. Particularmente se enfocará sobre el Mentoring Organizacional como una herramienta innovadora en el país y su impacto en el BBVA Provincial. Los resultados obtenidos en esta investigación reforzarán el aspecto positivo de la misma, se buscará conocer los resultados obtenidos hasta ahora en esta materia dentro la organización y su relación con modelos teóricos que inciden en la gestión de las empresas, constituyéndose esta investigación como uno de los estudios pioneros en Venezuela sobre los casos de Mentoring Organizacional.

Este estudio será de gran utilidad, ya que, la organización seleccionada, podrá obtener a través de los resultados una lectura más específica y detallada de cómo se encuentra el personal empleado en la organización y sus directivos con respecto a los valores y la Cultura Organizacional.

Entonces, resulta relevante la realización de la presente investigación ya que la empresa seleccionada para la muestra, BBVA Provincial Venezuela, se constituye como un caso pionero de implementación y desarrollo de programas de Mentoring Organizacional a

nivel de Latinoamérica, por lo cual los resultados que en la investigación se discutan podrán ser de utilidad tanto a nivel académico como a nivel empresarial y estratégico

CAPÍTULO V

ANÁLISIS DE RESULTADOS

1. Análisis de la muestra

El análisis de composición de la muestra estudiada indica que:

Un 60% de los sujetos del total de la muestra es del sexo masculino.

La muestra cuenta con un 50% de sujetos con un nivel de instrucción de postgrado.

El 33,3% de la muestra se encuentra entre los rangos de edades comprendidas entre 35 y 40 años.

El 76,7% de la muestra ocupa un cargo de directores dentro del BBVA Provincial.

Finalmente el 33,3% de la muestra presenta una distribución por años de antigüedad entre 10 y 15 años.

Las tablas N° 7 a las N° 11 y los gráficos N° 1 al N°5 muestran los detalles de los datos demográficos de la muestra final.

Tabla 7. Distribución por Género de la Muestra		
Género	Frecuencia	Porcentaje
Femenino	12	40,0
Masculino	18	60,0
Total	30	100,0

Distribución de la Muestra por Género

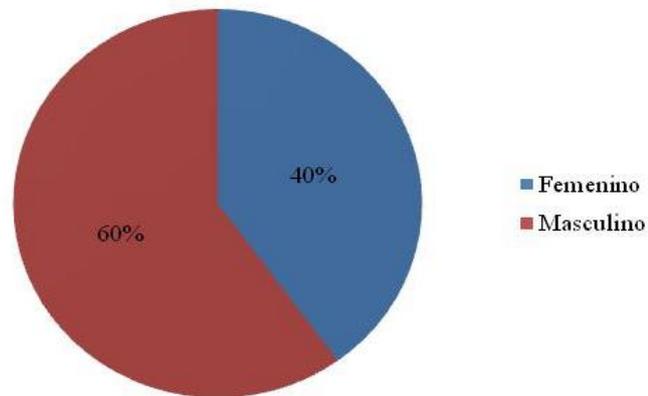


Grafico 1. Distribución de la Muestra por Género

Tabla 8. Distribución por Años de Edad de la Muestra		
Edad	Frecuencia	Porcentaje
35-40	10,0	33,3
41-45	4,0	13,3
46-51	9,0	30,0
52-60	7,0	23,3
Total	30,0	100,0

Distribución de la Muestra por Edad

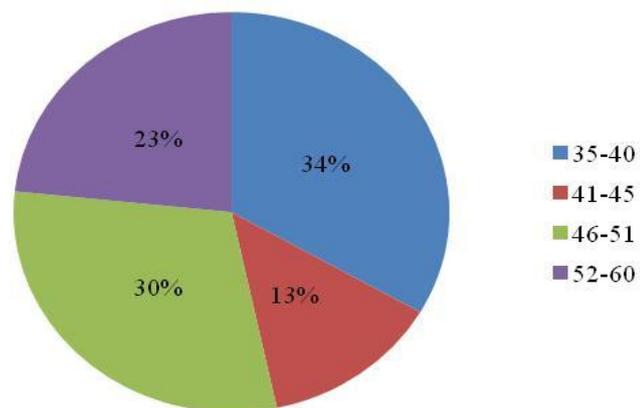


Grafico 2. Distribución de la Muestra por Edad

Tabla 9. Distribución por Nivel de Instrucción de la Muestra		
Niveles	Frecuencias	Porcentajes
TSU	3	10,0
Universitario	12	40,0
Postgrado	15	50,0
Total	30	100,0

Distribución de la Muestra por Nivel de Instrucción

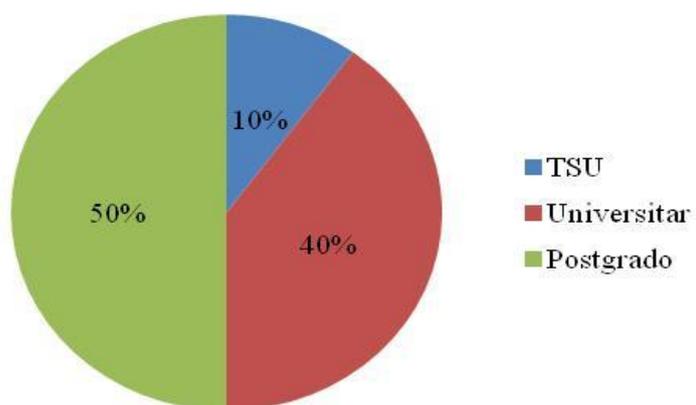


Gráfico 3. Distribución de la Muestra por Nivel de Instrucción

Tabla 10. Distribución por Cargos de la Muestra		
Cargos	Frecuencias	Porcentajes
Director	23,0	76,7
Gerente	7,0	23,3
Total	30,0	100,0

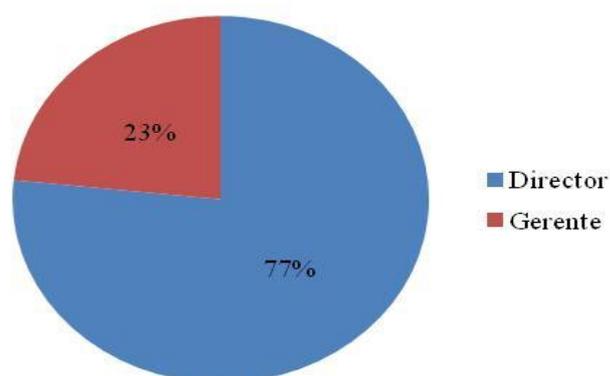
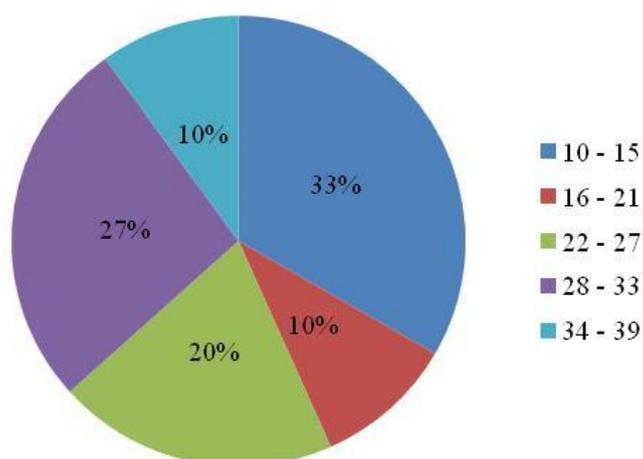
Distribución de la Muestra por Cargos**Grafico 4. Distribución de la Muestra por Cargos**

Tabla 11. Distribución por Años de Antigüedad de la Muestra		
Rangos	Frecuencias	Porcentajes
10 - 15	10,0	33,3
16 - 21	3,0	10,0
22 - 27	6,0	20,0
28 - 33	8,0	26,7
34 - 39	3,0	10,0
Total	30,0	100,0

Distribución de la Muestra por Años de Antigüedad**Grafico 5. Distribución de la Muestra por Años de Antigüedad**

2. Análisis estadístico descriptivo

A continuación se presenta el análisis estadístico descriptivo de los resultados de las variables estudiadas.

Variable: Cultura Organizacional

Dimensión: Creaciones o Artefactos

Estadística descriptiva de los ítems del indicador: Reglas formales, Ambiente físico, y lenguaje

Tabla 12. Estadístico descriptivo de los indicadores: Reglas Formales, Ambiente Físico y Lenguaje					
Estadísticos descriptivos					
	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. típ.
¿Promueve el aporte de ideas?	30	4,00	5,00	4,3000	,46609
¿Suministra herramientas necesarias para comprender e incorporarse más fácilmente a la organización?	30	3,00	5,00	4,5000	,68229
¿Cumple con la formalidad de los horarios y las reuniones de las actividades desarrolladas?	30	3,00	5,00	4,4000	,67466
¿Refuerza los códigos de vestimenta y de conducta aceptadas dentro de la empresa?	30	3,00	5,00	4,5000	,68229

Análisis

Como se puede observar en la tabla anterior los ítems que tiene mayor media aritmética corresponden a las preguntas: ¿suministra herramientas necesarias para comprender e incorporarse más fácilmente a la organización? Y ¿refuerza los códigos de vestimenta y de conductas aceptadas dentro de la empresa? con una puntuación 4,5, sin embargo las medias restantes no presentan una diferencia representativa.

En cuanto a la desviación típica se observa que no arroja una puntuación significativa que indique un mayor grado de dispersión con respecto a la media

aritmética, entendiéndose que cuan más pequeña sea la puntuación de la desviación típica mayor será la concentración de respuestas alrededor de la media.

Estadística descriptiva de los ítems del indicador: Comunicaciones

Tabla 13. Estadístico descriptivo del indicador: Comunicaciones					
Estadísticos descriptivos					
	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. típ.
¿Muestra los canales formales de comunicación?	30	3,00	5,00	4,5000	,68229
¿Mantiene un trato cordial y acorde a los códigos de comunicación y lenguaje pertinentes establecidos en los lineamientos organizacionales?	30	4,00	5,00	4,5000	,50855

Análisis

Basándonos en la tabla anterior, se puede observar que ambos ítems presentan la misma puntuación en cuanto a la media aritmética.

De acuerdo a la desviación típica se observa que no arroja una puntuación significativa que indique un mayor grado de dispersión con respecto a la media aritmética, entendiéndose que cuan más pequeña sea la puntuación de la desviación típica, mayor será la concentración de respuestas alrededor de la media.

Estadística descriptiva de los ítems del indicador: Tradiciones, costumbres y hábitos.

Tabla 14. Estadístico descriptivo del indicador: Tradiciones, costumbres y hábitos					
Estadísticos descriptivos					
	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. típ.
¿Suministra información para el reconocimiento y entendimiento de la historia de la organización?	30	3,00	5,00	4,2000	,88668
¿Le muestra los hábitos y las costumbres propias de la organización al momento del desempeño de sus labores?	30	4,00	5,00	4,8000	,40684

¿Le muestra los hábitos y las costumbres propias de la organización al momento de tomar decisiones?	30	3,00	5,00	4,4000	,67466
---	----	------	------	--------	--------

Análisis

Como se puede observar en la tabla anterior el ítem que tiene mayor media aritmética corresponde a la pregunta: ¿Le muestra los hábitos y las costumbres propias de la organización al momento de su desempeño de sus labores? con una puntuación 4,8 sin embargo las medias restantes no presentan una diferencia representativa.

En cuanto a la desviación típica se observa que no arroja una puntuación significativa que indique un mayor grado de dispersión con respecto a la media aritmética, entendiéndose que cuan más pequeña sea la puntuación de la desviación típica mayor será la concentración de respuestas alrededor de la media.

Media por dimensión de la variable Cultura Organizacional

A continuación se presentan por dimensiones de la variable Cultura Organizacional tablas resumen de las medias calculadas y gráficos representativos de las mismas.

La primera tabla a presentar corresponde a la dimensión Creaciones o Artefactos de la variable Cultura Organizacional.

Dimensión	Ítems	Media
Creaciones o Artefactos	¿Promueve el aporte de ideas?	4,3
	¿Suministra herramientas necesarias para comprender e incorporarse más fácilmente a la organización?	4,5
	¿Cumple con la formalidad de los horarios y las reuniones de las actividades desarrolladas?	4,4
	¿Refuerza los códigos de vestimenta y de conducta aceptadas dentro de la empresa?	4,5
	¿Muestra los canales formales de comunicación?	4,5
	¿Mantiene un trato cordial y acorde a los códigos de comunicación y lenguaje pertinentes establecidos en los lineamientos organizacionales?	4,5

	¿Suministra información para el reconocimiento y entendimiento de la historia de la organización?	4,2
	¿Le muestra los hábitos y las costumbres propias de la organización al momento del desempeño de sus labores?	4,8
	¿Le muestra los hábitos y las costumbres propias de la organización al momento de tomar decisiones?	4,4

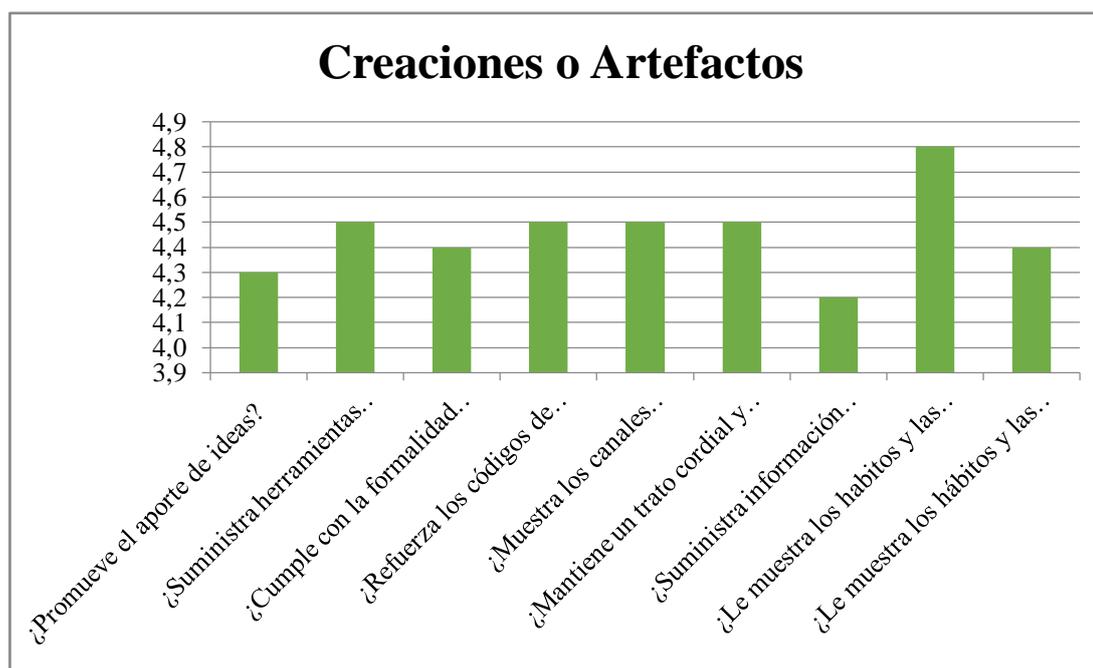


Grafico 6. Media por dimensión de la variable Cultura Organizacional

En relación a las medias de esta dimensión correspondiente a la variable Cultura Organizacional se observa que se presenta una tendencia marcada hacia la puntuación máxima de la escala utilizada en el instrumento de recolección de datos, en este caso representada por el número 5 de respuesta “Siempre”, como respuesta para la pregunta ¿Le muestra los hábitos y las costumbres propias de la organización al momento del desempeño de sus labores?. Arrojando la media aritmética más alta con una puntuación de 4,8; con lo cual se pone en evidencia que a través de un programa de Mentoring Organizacional llevado a cabo por la organización se toman en cuenta los hábitos y las costumbres de BBVA Provincial, elementos de la Cultura Organizacional propia de la empresa.

En líneas generales las medias de las respuestas se encuentran ubicadas en una puntuación cercana al valor máximo de la escala utilizada, indicando que el valor más bajo con respecto a la tendencia de respuestas corresponde a la pregunta ¿Suministra información para el reconocimiento y entendimiento de la historia de la organización? La cual arroja una puntuación de 4,2 de la media aritmética, lo cual no es una diferencia significativa si se compara con el valor más alto.

Dimensión: Valores

Estadística descriptiva de los ítems del indicador: Expectativas

Tabla 16. Estadístico descriptivo del indicador: Expectativas					
Estadísticos descriptivos					
	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. típ.
¿Reconoce el compromiso laboral trabajador-organización existente y propicia el cumplimiento de las expectativas allí establecidas?	30	3,00	5,00	4,4000	,67466

Análisis

De acuerdo a la tabla anterior para el indicador expectativas, de la dimensión valores, se tiene una media aritmética de 4,4 puntuaciones con respecto a la pregunta ¿reconoce el compromiso laboral trabajador – organización existente y propicia el cumplimiento de las expectativas allí establecidas?, cuyo valor se considera representativo ya que se encuentra cerca del valor máximo.

Por otro lado la desviación típica se observa que no arroja una puntuación significativa que indique un mayor grado de dispersión con respecto a la media aritmética, entendiéndose que cuan más pequeña sea la puntuación de la desviación típica mayor será la concentración de respuestas alrededor de la media.

Estadística descriptiva de los ítems del indicador: Metas.

Tabla 17. Estadístico descriptivo del indicador: Metas					
Estadísticos descriptivos					
	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. típ.
¿Promueve el seguimiento y cumplimiento de metas?	30	4,00	5,00	4,4000	,49827

Análisis:

Como se observa en la tabla anterior para el indicador metas, de la dimensión valores, se tiene una media aritmética de 4,4 puntuaciones con respecto a la pregunta ¿Promueve el cumplimiento y seguimiento de metas?, cuyo valor se considera representativo ya que se encuentra cerca del valor máximo.

En cuanto a la desviación típica se observa que no arroja una puntuación significativa que indique un mayor grado de dispersión con respecto a la media aritmética, entendiéndose que cuan más pequeña sea la puntuación de la desviación típica mayor será la concentración de respuestas alrededor de la media.

Estadística descriptiva de los ítems del indicador: Compromiso afectivo

Tabla 18. Estadístico descriptivo del indicador: Compromiso afectivo					
Estadísticos descriptivos					
	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. típ.
¿Promueve el reconocimiento y entendimiento del significado del logo y los colores representativos de la empresa?	30	3,00	5,00	4,1000	,71197

Análisis:

De acuerdo a la tabla anterior para el indicador compromiso afectivo, de la dimensión valores, se tiene una media aritmética de 4,1 puntuaciones con respecto a la pregunta ¿Promueve el reconocimiento y entendimiento del significado del logo y los

colores representativos de la empresa?, cuyo valor se considera representativo ya que no se aleja del valor máximo.

Por otro lado la desviación típica se observa que no arroja una puntuación significativa que indique un mayor grado de dispersión con respecto a la media aritmética, entendiéndose que cuan más pequeña sea la puntuación de la desviación típica mayor será la concentración de respuestas alrededor de la media.

Estadística descriptiva de los ítems del indicador: Trabajo en equipo.

Tabla 19. Estadístico descriptivo del indicador: Trabajo en equipo					
Estadísticos descriptivos					
	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. típ.
¿Le muestra los hábitos y las costumbres propias de la organización al momento de dirigir equipos de trabajo?	30	2,00	5,00	4,3000	,91539
¿Desarrolla herramientas para el trabajo en equipo?/¿Propicia el trabajo en equipo?	30	4,00	5,00	4,3000	,46609

Análisis

Como se puede observar en la tabla anterior ambos ítems presentan la misma puntuación en cuanto a la media aritmética.

En cuanto a la desviación típica se observa que no arroja una puntuación significativa que indique un mayor grado de dispersión con respecto a la media aritmética, entendiéndose que cuan más pequeña sea la puntuación de la desviación típica, mayor será la concentración de respuestas alrededor de la media.

Estadística descriptiva de los ítems del indicador: Creatividad e innovación

Tabla 20. Estadístico descriptivo del indicador: Creatividad e innovación					
Estadísticos descriptivos					
	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. típ.
¿Promueve el aporte de ideas?	30	4,00	5,00	4,3000	,46609

¿Hace énfasis en la integración de sus capacidades creativas a los procesos de la empresa?	30	4,00	5,00	4,6000	,49827
--	----	------	------	--------	--------

Análisis

Basándonos en la tabla anterior el ítem que tiene mayor media aritmética corresponde a la pregunta: ¿Hace énfasis en la integración de sus capacidades creativas a los procesos de la empresa? con una puntuación 4,6 sin embargo las medias restantes no presentan una diferencia representativa.

En cuanto a la desviación típica se observa que no arroja una puntuación significativa que indique un mayor grado de dispersión con respecto a la media aritmética, entendiéndose que cuan más pequeña sea la puntuación de la desviación típica mayor será la concentración de respuestas alrededor de la media.

Media por dimensión de la variable Cultura Organizacional

La segunda tabla a presentar corresponde a la dimensión Valores de la variable Cultura Organizacional.

Dimensión	Ítems	Media
Valores	¿Reconoce el compromiso laboral trabajador-organización existente y propicia el cumplimiento de las expectativas allí establecidas?	4,4
	¿Promueve el seguimiento y cumplimiento de metas?	4,4
	¿Promueve el reconocimiento y entendimiento del significado del logo y los colores representativos de la empresa?	4,1
	¿Le muestra los hábitos y las costumbres propias de la organización al momento de dirigir equipos de trabajo?	4,3
	¿Desarrolla herramientas para el trabajo en equipo?/¿Propicia el trabajo en equipo?	4,3
	¿Promueve el aporte de ideas?	4,3
	¿Hace énfasis en la integración de de sus capacidades creativas a los procesos de la empresa?	4,6

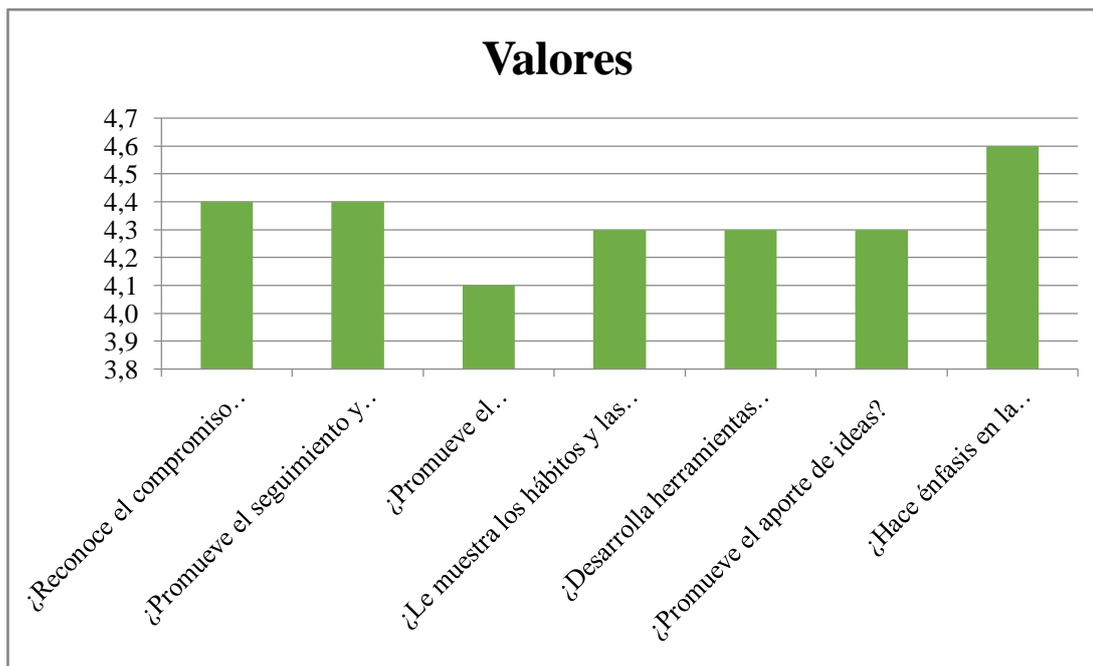


Grafico 7. Media por dimensión de la variable Cultura Organizacional

En relación a las medias de esta dimensión correspondiente a la variable Cultura Organizacional se observa que se presenta una tendencia marcada hacia la puntuación máxima de la escala utilizada en el instrumento de recolección de datos, en este caso representada por el número 5 de respuesta “Siempre”, como respuesta para la pregunta ¿Hace énfasis en la integración de de sus capacidades creativas a los procesos de la empresa?. Arrojando la media aritmética más alta con una puntuación de 4,6; con lo cual se pone en evidencia que a través de un programa de Mentoring Organizacional llevado a cabo por la organización se hace énfasis en la importancia de la integración de las capacidades de los empleados de BBVA Provincial, capacidades como la creatividad, como elementos de la Cultura Organizacional propia de la empresa.

En líneas generales el resto de las respuestas se encuentran ubicadas en una puntuación cercana al valor máximo de la medida aritmética; el valor mas bajo con respecto a la tendencia de respuestas corresponde a la pregunta ¿Promueve el reconocimiento y entendimiento del significado del logo y los colores representativos de la empresa? La cual arrojo una puntuación de 4,1 de la media aritmética, sin embargo se considera una diferencia poco significativa si se compara con la media aritmética más alta para esta dimensión y el valor más alto de la escala.

Dimensión: Creencias básicas

Estadística descriptiva de los ítems del indicador: Creencias en relación a la persona

Tabla 22. Estadístico descriptivo del indicador: Creencias en relación a la persona					
Estadísticos descriptivos					
	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. típ.
¿Hace reconocimiento de sus logros?	30	3,00	5,00	4,3000	,65126

Análisis

Como se observa en la tabla anterior para el indicador creencias en relación a la persona, de la dimensión creencias básicas, se tiene una media aritmética de 4,3 puntuaciones con respecto a la pregunta ¿Hace reconocimiento a sus logros?, cuyo valor se considera representativo ya que se encuentra cerca del valor máximo.

En cuanto a la desviación típica se observa que no arroja una puntuación significativa que indique un mayor grado de dispersión con respecto a la media aritmética, entendiéndose que cuan más pequeña sea la puntuación de la desviación típica mayor será la concentración de respuestas alrededor de la media.

Estadística descriptiva de los ítems del indicador: Creencias en relación al trabajo

Tabla 23. Estadística descriptivo del indicador: Creencias en relación al trabajo					
Estadísticos descriptivos					
	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. típ.
¿Aporta conocimientos relevantes para el desarrollo de sus funciones dentro de la empresa?	30	2,00	5,00	3,9000	,95953

Análisis

Como se observa en la tabla anterior para el indicador creencias en relación al trabajo, de la dimensión creencias básicas, se tiene una media aritmética de 3,9 puntuaciones correspondiente a la pregunta ¿Aporta conocimientos relevantes para el

desarrollo de sus funciones dentro de la empresa?, cuyo valor se considera representativo ya que se encuentra cerca del valor máximo.

En cuanto a la desviación típica se observa que no arroja una puntuación significativa que indique un mayor grado de dispersión con respecto a la media aritmética, entendiéndose que cuan más pequeña sea la puntuación de la desviación típica mayor será la concentración de respuestas alrededor de la media.

Estadística descriptiva de los ítems del indicador: Creencias en relación a las relaciones interpersonales

Tabla 24. Estadístico descriptivo del indicador: Creencias en relación a las relaciones interpersonales					
Estadísticos descriptivos					
	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. típ.
¿Facilita la existencia de relaciones interpersonales?	30	2,00	5,00	3,6000	,81368

Análisis

Basándonos en la tabla anterior para el indicador creencias en relación al trabajo, de la dimensión creencias básicas, se tiene una media aritmética de 3,6 puntuaciones correspondiente a la pregunta ¿Facilita la existencia de relaciones interpersonales?, cuyo valor se considera representativo ya que se encuentra cerca del valor máximo.

Por otro lado la desviación típica se observa que no arroja una puntuación significativa que indique un mayor grado de dispersión con respecto a la media aritmética, entendiéndose que cuan más pequeña sea la puntuación de la desviación típica mayor será la concentración de respuestas alrededor de la media.

Media por dimensión de la variable Cultura Organizacional

La segunda tabla a presentar corresponde a la dimensión Valores de la variable Cultura Organizacional.

Tabla 25. Media por dimensiones de la variable: Cultura Organizacional		
Dimensión	Ítems	Media
Creencias Básicas	¿Hace reconocimiento de sus logros?	4,3
	¿Aporta conocimientos relevantes para el desarrollo de sus funciones dentro de la empresa?	3,9
	¿Facilita la existencia de relaciones interpersonales?	3,6

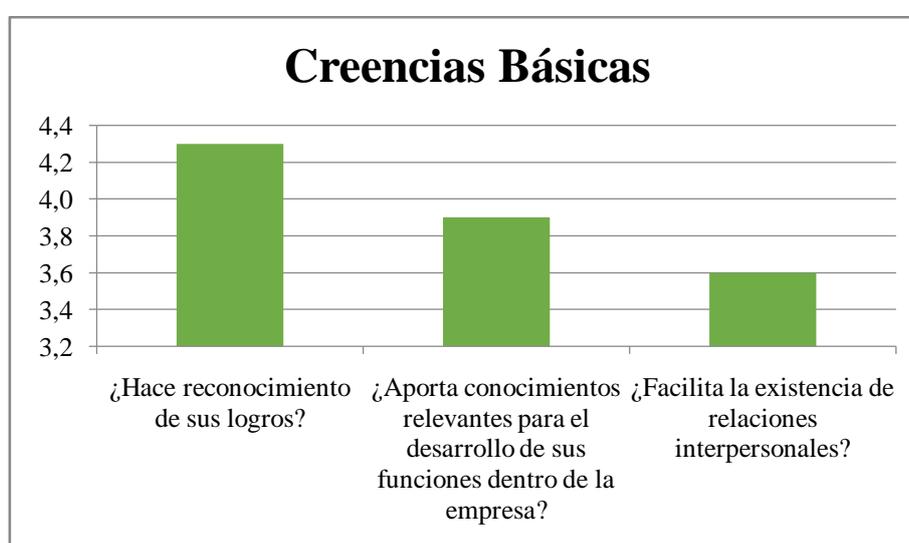


Gráfico 8. Media por dimensión de la variable Cultura Organizacional

En relación a las medias de esta dimensión correspondiente a la variable Cultura Organizacional se observa que se presenta una tendencia marcada hacia la puntuación máxima de la escala utilizada en el instrumento de recolección de datos, en este caso representada por el número 5 de respuesta “Siempre”, como respuesta para la pregunta ¿Hace reconocimiento de sus logros?. Arrojando la media aritmética más alta con una puntuación de 4,3; con lo cual se pone en evidencia que a través de un programa de Mentoring Organizacional llevado a cabo por la organización se hace énfasis en el reconocimiento de los logros alcanzados de los empleados de BBVA Provincial, como elementos de la Cultura Organizacional propia de la empresa, elemento importante y vital ya que los empleados contribuyen al desempeño general de la organización.

El resto de las respuestas se encuentran ubicadas en una puntuación menos cercana al valor máximo de la medida aritmética; el valor más bajo con respecto a la tendencia de respuestas corresponde a la pregunta ¿Facilita la existencia de relaciones interpersonales?. La cual arrojó una puntuación de 3,6 de la media aritmética, se considera una diferencia poco significativa si se compara con la media aritmética más alta para esta dimensión y el valor más alto de la escala.

Variable: Mentoring Organizacional

Dimensión: Aprendizaje

Estadística descriptiva de los ítems del indicador: Habilidades

Tabla 26. Estadístico descriptivo del indicador: Habilidades					
Estadísticos descriptivos					
	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. típ.
¿Destaca la importancia de sus habilidades para el futuro desarrollo de su rol dentro de la empresa?	30	4,00	5,00	4,5000	,50855
¿Aporta conocimientos relevantes para el desarrollo de sus funciones dentro de la empresa?	30	2,00	5,00	3,9000	,95953
¿Hace reconocimiento de sus habilidades?	30	3,00	5,00	4,4000	,67466

Análisis

Como se puede observar en la tabla anterior el ítem con mayor media aritmética presenta una puntuación de 4,5 correspondiente a la pregunta: ¿Destaca la importancia de sus habilidades para el futuro desarrollo de su rol dentro de la empresa?. Con respecto a la menor media aritmética, de puntuación 3,9; valor que no se considera muy alto ya que no se encuentra cerca del valor máximo; correspondiente a la pregunta: ¿Aporta conocimientos relevantes para el desarrollo de sus funciones dentro de la empresa?.

En cuanto a las desviaciones típicas se observa que no arrojan puntuaciones significativas que indiquen un mayor grado de dispersión con respecto a la media

aritmética, entendiéndose que cuan más pequeña sea la desviación típica, mayor será la concentración de respuestas alrededor de la media.

Estadística descriptiva de los ítems del indicador: Hábitos

Tabla 27. Estadístico descriptivo del indicador: Hábitos					
Estadísticos descriptivos					
	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. típ.
¿Le muestra los hábitos y las costumbres propias de la organización al momento del desempeño de sus labores?	30	4,00	5,00	4,8000	,40684
¿Le muestra los hábitos y las costumbres propias de la organización al momento de tomar decisiones?	30	3,00	5,00	4,4000	,67466

Análisis

En cuanto a los resultados arrojados en la tabla anterior, para el indicador Hábitos, de la dimensión Aprendizaje, los ítems presentan medias aritméticas con puntuaciones cercanas, la media con mayor puntuación es de 4,8 correspondiente a la pregunta: ¿Le muestra los hábitos y las costumbres propias de la organización al momento del desempeño de sus labores?. La media del ítem restante no presenta una diferencia representativa.

En cuanto a las desviaciones típicas se observa que no arrojan puntuaciones significativas que indiquen un mayor grado de dispersión con respecto a la media aritmética, entendiéndose que cuan más pequeña sea la desviación típica, mayor será la concentración de respuestas alrededor de la media.

Estadística descriptiva de los ítems del indicador: Lenguaje

Tabla 28. Estadístico descriptivo del indicador: Lenguaje					
Estadísticos descriptivos					
	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. típ.

¿Le muestra los hábitos y las costumbres propias de la organización al momento de tomar decisiones?	30	3,00	5,00	4,4000	,67466
---	----	------	------	--------	--------

Análisis

Como se puede observar en la tabla anterior, para el indicador Lenguaje, de la dimensión Aprendizaje, se presenta una media aritmética con puntuación de 4,4, correspondiente a la pregunta: ¿Le muestra los hábitos y las costumbres propias de la organización al momento de tomar decisiones?. La cual se considera con un valor representativo ya que se encuentra cercano al valor máximo.

En cuanto a la desviación típica se observa que no arroja una puntuación significativa que indique un mayor grado de dispersión con respecto a la media aritmética, entendiéndose que cuan más pequeña sea la desviación típica, mayor será la concentración de respuestas alrededor de la media.

Estadística descriptiva de los ítems del indicador: Métodos de Comunicaciones

Tabla 29. Estadístico descriptivo del indicador: Métodos de Comunicaciones					
Estadísticos descriptivos					
	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. típ.
¿Muestra los canales formales de comunicación?	30	3,00	5,00	4,5000	,68229
¿Mantiene un trato cordial y acorde a los códigos de comunicación y lenguaje pertinentes establecidos en los lineamientos organizacionales?	30	4,00	5,00	4,5000	,50855

Análisis

Como se puede observar en la tabla anterior, para el indicador Métodos de Comunicación, de la dimensión Aprendizaje, los ítems presentan medias aritméticas con puntuaciones iguales, siendo la puntuación de las medias 4,5. Para ambos casos, el valor arrojado para la media se considera un valor representativo por estar cercano al valor máximo.

En cuanto a las desviaciones típicas se observa que no arrojan puntuaciones significativas que indiquen un mayor grado de dispersión con respecto a la media aritmética, entendiéndose que cuan más pequeña sea la desviación típica, mayor será la concentración de respuestas alrededor de la media.

Estadística descriptiva de los ítems del indicador: Valores

Tabla 30. Estadístico descriptivo del indicador: Valores					
Estadísticos descriptivos					
	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. típ.
¿Le explica la coherencia de su trabajo con la misión y visión de la empresa?	30	4,00	5,00	4,7000	,46609
¿Hace énfasis en los valores de la empresa?	30	4,00	5,00	4,8000	,40684
¿Desarrolla herramientas para establecer estrategias de trabajo basadas en los valores de la empresa?	30	2,00	5,00	4,3000	,91539

Análisis

Como se puede observar en la tabla anterior el ítem con mayor media aritmética presenta una puntuación de 4,8 correspondiente a la pregunta: ¿Hace énfasis en los valores de la empresa? Con respecto a la menor media aritmética, de puntuación 4,3; valor que no se considera muy alto ya que no se encuentra cerca del valor máximo; correspondiente a la pregunta: ¿Desarrolla herramientas para establecer estrategias de trabajo basadas en los valores de la empresa?

En cuanto a las desviaciones típicas se observa que no arrojan puntuaciones significativas que indiquen un mayor grado de dispersión con respecto a la media aritmética, entendiéndose que cuan más pequeña sea la desviación típica, mayor será la concentración de respuestas alrededor de la media.

Media por dimensión de la variable Mentoring Organizacional

A continuación se presentan por dimensiones de la variable Mentoring Organizacional tablas resumen de las medias calculadas y gráficos representativos de las mismas.

La primera tabla a presentar corresponde a la dimensión Aprendizaje de la variable Cultura Organizacional.

Tabla 31. Media por dimensiones de la variable: Mentoring Organizacional		
Dimensión	Ítems	Media
Aprendizaje	¿Destaca la importancia de sus habilidades para el futuro desarrollo de su rol dentro de la empresa?	4,5
	¿Aporta conocimientos relevantes para el desarrollo de sus funciones dentro de la empresa?	3,9
	¿Hace reconocimiento de sus habilidades?	4,4
	¿Le muestra los hábitos y las costumbres propias de la organización al momento del desempeño de sus labores?	4,8
	¿Le muestra los hábitos y las costumbres propias de la organización al momento de tomar decisiones?	4,4
	¿Le muestra los hábitos y las costumbres propias de la organización al momento de tomar decisiones?	4,4
	¿Muestra los canales formales de comunicación?	4,5
	¿Mantiene un trato cordial y acorde a los códigos de comunicación y lenguaje pertinentes establecidos en los lineamientos organizacionales?	4,5
	¿Le explica la coherencia de su trabajo con la misión y visión de la empresa?	4,7
	¿Hace énfasis en los valores de la empresa?	4,8
	¿Desarrolla herramientas para establecer estrategias de trabajo basadas en los valores de la empresa?	4,3

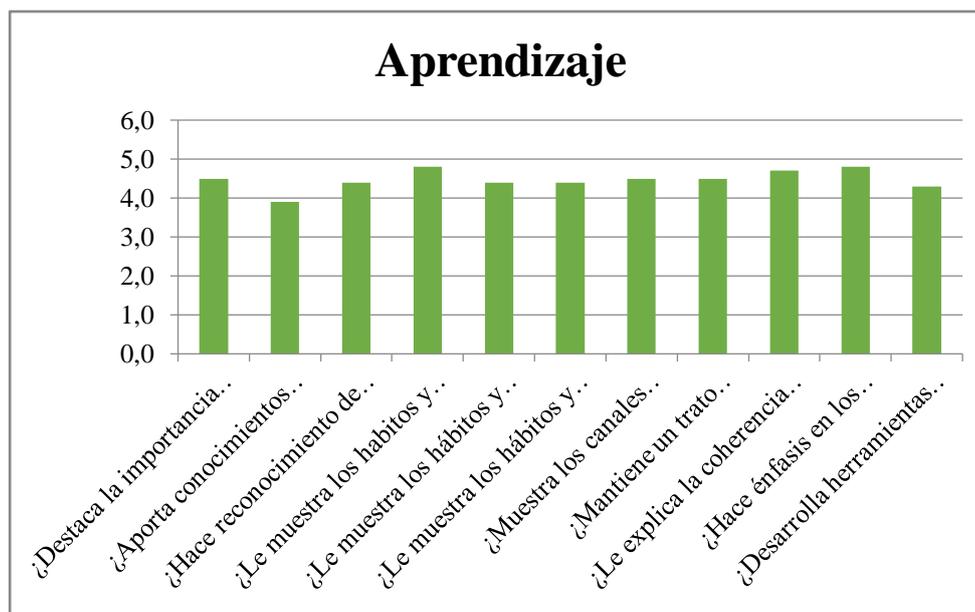


Gráfico 9. Media por dimensión de la variable Mentoring Organizacional

En relación a las medias de esta dimensión correspondiente a la variable Mentoring Organizacional se observa que se presenta una tendencia marcada hacia la puntuación máxima de la escala utilizada en el instrumento de recolección de datos, en este caso representada por el número 5 de respuesta “Siempre”, como respuesta para la pregunta ¿Le muestra los hábitos y las costumbres propias de la organización al momento del desempeño de sus labores?. Arrojando la media aritmética más alta con una puntuación de 4,8; con lo cual se pone en evidencia que a través de un programa de Mentoring Organizacional llevado a cabo por la organización se muestran los hábitos y las costumbres propias de la empresa al momento del desempeño de las labores de los empleados de BBVA Provincial, elementos pertenecientes a la Cultura Organizacional propia de la empresa, tal como se afirma en el modelo teórico de Edgar Schein.

En líneas generales el resto de las respuestas se encuentran ubicadas en una puntuación cercana al valor máximo de la medida aritmética; el valor más bajo con respecto a la tendencia de respuestas corresponde a la pregunta ¿Aporta conocimientos relevantes para el desarrollo de sus funciones dentro de la empresa? La cual arroja una puntuación de 3,9 de la media aritmética, se considera una diferencia significativa si se compara con la media aritmética más alta para esta dimensión y el valor más alto de la escala.

Dimensión: Desarrollo e Integración

Estadística descriptiva de los ítems del indicador: Metas

Tabla 32. Estadístico descriptivo del indicador: Metas					
Estadísticos descriptivos					
	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. típ.
¿Promueve el seguimiento y cumplimiento de metas?	30	4,00	5,00	4,4000	,49827

Análisis

Como se puede observar en la tabla anterior, para el indicador Metas, de la dimensión Desarrollo e Integración, se presenta una media aritmética con puntuación de 4,4, correspondiente a la pregunta: ¿Le muestra los hábitos y las costumbres propias de la organización al momento de tomar decisiones?. La cual se considera con un valor representativo ya que se encuentra cercano al valor máximo.

En cuanto a la desviación típica se observa que no arroja una puntuación significativa que indique un mayor grado de dispersión con respecto a la media aritmética, entendiéndose que cuan más pequeña sea la desviación típica, mayor será la concentración de respuestas alrededor de la media.

Estadística descriptiva de los ítems del indicador: Sentido de Responsabilidad

Tabla 33. Estadístico descriptivo del indicador: Sentido de Responsabilidad					
Estadísticos descriptivos					
	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. típ.
¿Revisa y establece los compromisos y las responsabilidades ligadas a su puesto de trabajo?	30	3	5	4,3	0,65126

Análisis

Como se puede observar en la tabla anterior, para el indicador Sentido de Responsabilidad, de la dimensión Desarrollo e Integración, se presenta una media aritmética con puntuación de 4,4, correspondiente a la pregunta: ¿Le muestra los hábitos y las costumbres propias de la organización al momento de tomar decisiones?. La cual se considera con un valor representativo ya que se encuentra cercano al valor máximo.

En cuanto a la desviación típica se observa que no arroja una puntuación significativa que indique un mayor grado de dispersión con respecto a la media aritmética, entendiéndose que cuan más pequeña sea la desviación típica, mayor será la concentración de respuestas alrededor de la media.

Estadística descriptiva de los ítems del indicador: Trabajo en Equipo

Tabla 34. Estadístico descriptivo del indicador: Trabajo en Equipo					
Estadísticos descriptivos					
	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. típ.
¿Le muestra los hábitos y las costumbres propias de la organización al momento de dirigir equipos de trabajo?	30	2,00	5,00	4,3000	,91539
¿Desarrolla herramientas para el trabajo en equipo?/¿Propicia el trabajo en equipo?	30	4,00	5,00	4,3000	,46609

Análisis

Como se puede observar en la tabla anterior, para el indicador Trabajo en Equipo, de la dimensión Desarrollo e Integración, los ítems presentan medias aritméticas con puntuaciones iguales, siendo la puntuación de las medias 4,3.

En cuanto a las desviaciones típicas se observa que no arrojan puntuaciones significativas que indiquen un mayor grado de dispersión con respecto a la media aritmética, entendiéndose que cuan más pequeña sea la desviación típica, mayor será la concentración de respuestas alrededor de la media.

Estadística descriptiva de los ítems del indicador: Creatividad e Innovación

Tabla 35. Estadístico descriptivo del indicador: Creatividad e Innovación					
Estadísticos descriptivos					
	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. típ.
¿Promueve el aporte de ideas?	30	4,00	5,00	4,3000	,46609
¿Hace énfasis en la integración de de sus capacidades creativas a los procesos de la empresa?	30	4,00	5,00	4,6000	,49827

Análisis

Como se puede observar en la tabla anterior, para el indicador Creatividad e Innovación, de la dimensión Desarrollo e Integración, los ítems presentan medias aritméticas con puntuaciones cercanas, la media con mayor puntuación es de 4,6 correspondiente a la pregunta: ¿Hace énfasis en la integración de de sus capacidades creativas a los procesos de la empresa?. La media del ítem restante no presenta una diferencia representativa.

En cuanto a las desviaciones típicas se observa que no arrojan puntuaciones significativas que indiquen un mayor grado de dispersión con respecto a la media aritmética, entendiéndose que cuan más pequeña sea la desviación típica, mayor será la concentración de respuestas alrededor de la media.

Estadística descriptiva de los ítems del indicador: Relaciones de Trabajo

Tabla 36. Estadístico descriptivo del indicador: Relaciones de Trabajo					
Estadísticos descriptivos					
	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. típ.
¿Facilita la existencia de relaciones formales de trabajo?	30	4,00	5,00	4,2000	,40684

Análisis

Como se puede observar en la tabla anterior, para el indicador Relaciones de Trabajo, de la dimensión Desarrollo e Integración, se presenta una media aritmética con

puntuación de 4,2, correspondiente a la pregunta: ¿Facilita la existencia de relaciones formales de trabajo?. En este caso, el valor de la media se encuentra cerca del valor mínimo, sin embargo el intervalo entre el valor mínimo y máximo es de un punto.

En cuanto a la desviación típica se observa que no arroja una puntuación significativa que indique un mayor grado de dispersión con respecto a la media aritmética, entendiéndose que cuan más pequeña sea la desviación típica, mayor será la concentración de respuestas alrededor de la media.

Estadística descriptiva de los ítems del indicador: Relaciones Interpersonales

Tabla 37. Estadístico descriptivo del indicador: Relaciones Interpersonales					
Estadísticos descriptivos					
	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. típ.
¿Facilita la existencia de relaciones interpersonales?	30	2,00	5,00	3,6000	,81368

Análisis

Como se puede observar en la tabla anterior, para el indicador Relaciones Interpersonales, de la dimensión Desarrollo e Integración, se presenta una media aritmética con puntuación de 3,6, correspondiente a la pregunta: ¿Facilita la existencia de relaciones interpersonales?. La cual se considera con valor representativo ya que se encuentra cercano al valor máximo.

En cuanto a la desviación típica se observa que no arroja una puntuación significativa que indique un mayor grado de dispersión con respecto a la media aritmética, entendiéndose que cuan más pequeña sea la desviación típica, mayor será la concentración de respuestas alrededor de la media.

Estadística descriptiva de los ítems del indicador: Roles Organizacionales

Tabla 38. Estadístico descriptivo del indicador: Roles Organizacionales					
Estadísticos descriptivos					
	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. típ.
¿Promueve la identificación con la empresa?	30	4,00	5,00	4,9000	,30513

¿Identifica los roles asociados a los líderes de la empresa?	30	2,00	5,00	4,5000	,93772
--	----	------	------	--------	--------

Análisis

Como se puede observar en la tabla anterior, para el indicador Roles Organizacionales, de la dimensión Desarrollo e Integración, los ítems presentan medias aritméticas con puntuaciones cercanas, la media con mayor puntuación es de 4,9 correspondiente a la pregunta: ¿Promueve la identificación con la empresa?. La media del ítem restante no presenta una diferencia representativa.

En cuanto a las desviaciones típicas se observa que no arrojan puntuaciones significativas que indiquen un mayor grado de dispersión con respecto a la media aritmética, entendiéndose que cuan más pequeña sea la desviación típica, mayor será la concentración de respuestas alrededor de la media.

Media por dimensiones de la variable Mentoring Organizacional

La primera tabla a presentar corresponde a la dimensión Desarrollo e Integración de la variable Cultura Organizacional.

Tabla 39. Media por dimensiones de la variable: Mentoring Organizacional		
Dimensión	Ítems	Media
Desarrollo e Integración	¿Promueve el seguimiento y cumplimiento de metas?	4,4
	¿Revisa y establece los compromisos y las responsabilidades ligadas a su puesto de trabajo?	4,3
	¿Le muestra los hábitos y las costumbres propias de la organización al momento de dirigir equipos de trabajo?	4,3
	¿Desarrolla herramientas para el trabajo en equipo?/¿Propicia el trabajo en equipo?	4,3
	¿Promueve el aporte de ideas?	4,3
	¿Hace énfasis en la integración de de sus capacidades creativas a los procesos de la empresa?	4,6
	¿Facilita la existencia de relaciones formales de trabajo?	4,2

	¿Facilita la existencia de relaciones interpersonales?	3,6
	¿Promueve la identificación con la empresa?	4,9
	¿Identifica los roles asociados a los líderes de la empresa?	4,5

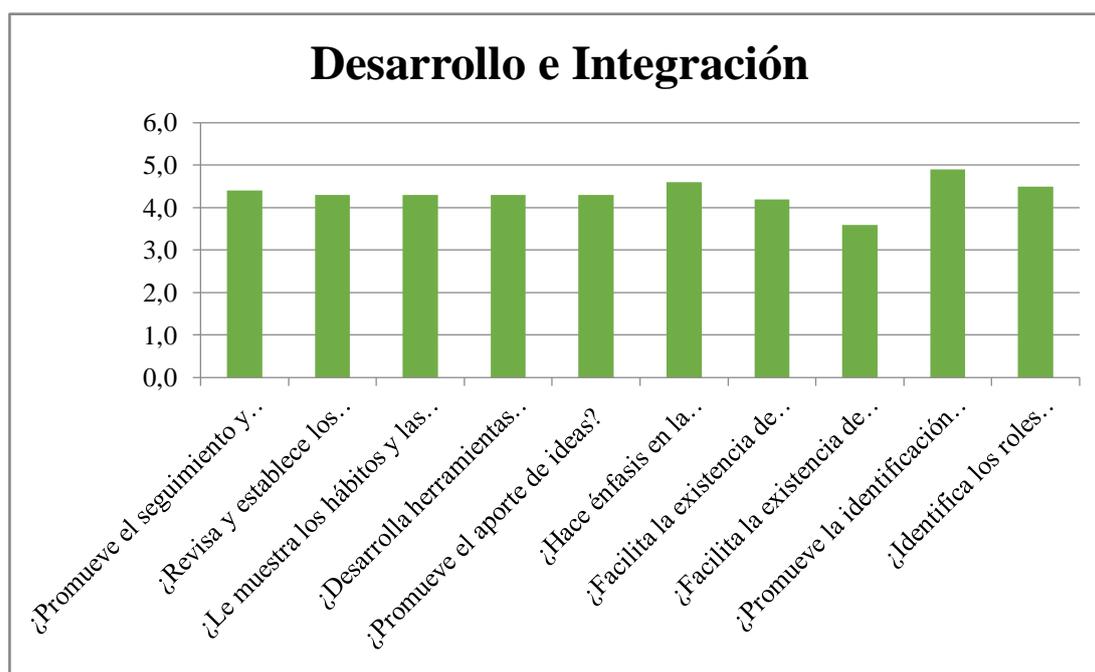


Gráfico 10. Media por dimensión de la variable Mentoring Organizacional

En relación a las medias de esta dimensión correspondiente a la variable Mentoring Organizacional se observa que se presenta una tendencia marcada hacia la puntuación máxima de la escala utilizada en el instrumento de recolección de datos, en este caso representada por el número 5 de respuesta “Siempre”, como respuesta para la pregunta ¿Promueve la identificación con la empresa?. Arrojando la media aritmética más alta con una puntuación de 4,9; con lo cual se pone en evidencia que a través de un programa de Mentoring Organizacional llevado a cabo por la organización se promueve la identificación con las características propias de la empresa en los empleados de BBVA Provincial, elementos pertenecientes a la Cultura Organizacional propia de la empresa, tal como se afirma en el modelo teórico de Edgar Schein.

En líneas generales el resto de las respuestas se encuentran ubicadas en una puntuación cercana al valor de la medida aritmética; los valores más bajos con respecto a la tendencia de respuestas corresponden a una puntuación de 3,9 de la media aritmética, los cuales se observan con claridad en el gráfico 10.

3. Resultado de la percepción de los trabajadores hacia el Mentoring Organizacional

A continuación se presentan los resultados de las repuestas correspondientes a la percepción de los empleados del BBVA Provincial hacia los programas de Mentoring Organizacional.

La primera pregunta del instrumento de recolección de datos aplicado a la muestra con relación a la percepción individual sobre los programas de Mentoring Organizacional fue: ¿Cumplió con sus expectativas?. Los resultados a la misma se presentan a continuación en la Tabla 40 y Gráfico 11.

Tabla 40. Resultado de la Percepción de los trabajadores hacia el Mentoring Organizacional			
Pregunta: ¿Cumplió con sus expectativas?			
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Si	27	90,0	90,0
No	3	10,0	100,0
Total	30	100,0	

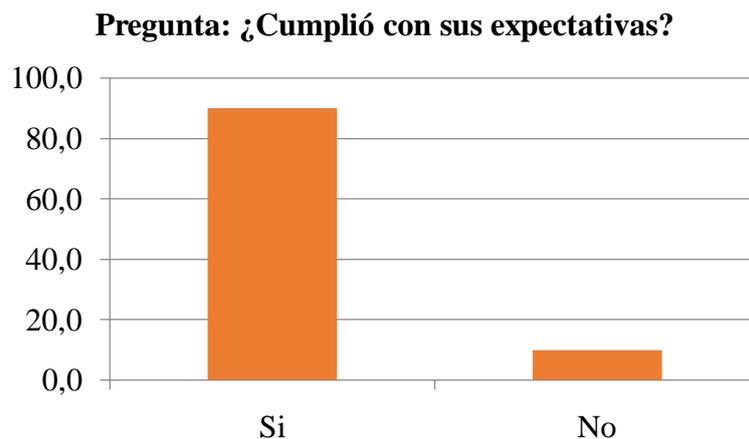


Grafico 11. Distribución de la percepción de de los empleados de BBVA Provincial hacia Mentoring Organizacional

Con relación a la Tabla 40, correspondiente a la pregunta abierta número 1 del instrumento de recolección de datos aplicado, se puede observar que el 90% de los empleados de BBVA Provincial seleccionados para la muestra se encuentran satisfechos con el programa de Mentoring Organizacional que se aplica en dicha organización, indicando con ese porcentaje de respuestas afirmativas que los programas desarrollados en la organización hasta la fecha han cumplido las expectativas de los trabajadores.

Por otro lado una diferencia representativa en la muestra, el 10% restante de los empleados de BBVA Provincial pertenecientes a la muestra indicaron que los programas de Mentoring Organizacional desarrollados hasta la fecha no han cumplido con sus expectativas. Esta diferencia se observa claramente en el gráfico 11.

La segunda pregunta del instrumento de recolección de datos aplicado a la muestra con relación a la percepción individual sobre los programas de Mentoring Organizacional fue: ¿Ha sido provechosa la experiencia a nivel profesional?. Los resultados a la misma se presentan a continuación en la Tabla 41 y Gráfico 12.

Tabla 41. Resultado de la Percepción de los trabajadores hacia el Mentoring Organizacional			
Pregunta: ¿Ha sido provechosa la experiencia a nivel profesional?			
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Si, como experiencia enriquecedora	9	30,0	30,0
Si, por constituir un aprendizaje mutuo	12	40,0	70,0
Si, permitió aprender técnicas de liderazgo y habilidades de relaciones interpersonales	9	30,0	100,0
Total	30	100,0	

¿Ha sido provechosa la experiencia a nivel profesional?

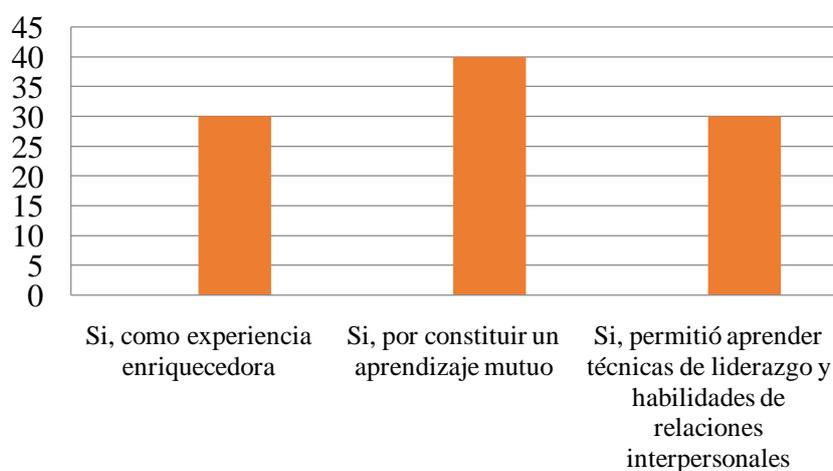


Grafico 12. Distribución de la percepción de de los empleados de BBVA Provincial hacia Mentoring Organizacional

Como se observa en la tabla N° 41, correspondiente a la pregunta abierta número 2 del cuestionario aplicado, un 40% de los empleados de BBVA Provincial consideran que efectivamente la organización a través de los programas de Mentoring

Organizacional ha propiciado una experiencia provechosa como un aprendizaje mutuo en mentores-metees y empleados-organizacion.

El 60% restante de la poblacion consideran que los programas de Mentoring Organizacional desarrollados hasta la fecha han sido provechosos puesto que les brindaron experiencias enriquecedoras que les permitieron aprender técnicas de liderazgo y habilidades de relaciones interpersonales para el desarrollo de sus funciones como empleados de la organización.

La última pregunta del instrumento de recolección de datos aplicado a la muestra con relación a la percepción individual sobre los programas de Mentoring Organizacional fue: ¿Para qué le ha servido? Los resultados a la misma se presentan a continuación en la Tabla 42 y Gráfico 13.

Tabla 42. Resultado de la Percepción de los trabajadores hacia el Mentoring Organizacional			
Pregunta: ¿Para qué le ha servido?			
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Mejor desempeño del cargo/rol	12	40,0	40,0
Para reforzar herramientas gerenciales y de liderazgo	10	33,3	73,3
Mejor manejo del equipo de trabajo	8	26,7	100,0
Total	30	100,0	



Grafico 13. Distribución de la percepción de de los empleados de BBVA Provincial hacia Mentoring Organizacional

Basandos en la tabla N° 42 y el gráfico 13, correspondiente a la pregunta abierta número 3 del cuestionario aplicado, se evidencia que el 40% de los empleados de la muestra dieron respuesta a la pregunta afirmando que el programa de Mentoring Organizacional llevado a cabo por BBBVA Provincial hasta la fecha les ha servido para mejorar el desempeño en su cargo o rol dentro de la organización.

Por otro lado un 33% de la muestra indicó que el Mentoring Organizacional le ha servido para reforzar herramientas gerenciales y de liderazgo, el 27% restante de los trabajadores pertenecientes a la muestra indicaron que haber pertenecido al programa de Mentoring Organizacional desarrollado en el BBVA Provincial hasta la fecha les ha servido para mejorar el manejo de equipos de trabajo dentro de la organización.

CAPITULO VI

DISCUSIÓN DE RESULTADOS

Las experiencias de Mentoring Organizacional realizadas en el BBVA Provincial arrojan resultados ampliamente satisfactorios con respecto al programa dentro de la organización.

El objetivo general de esta investigación consistió en determinar cuáles elementos de la Cultura Organizacional, según el modelo de Schein, se transmiten a través de un programa de Mentoring Organizacional aplicado en BBVA Provincial. En respuesta a este objetivo se plantearon tres objetivos específicos, de acuerdo con los resultados descriptivos encontrados se puede inferir lo siguiente.

En cuanto a las preguntas abiertas del cuestionario, la primera pregunta del instrumento de recolección de datos, aplicado a la muestra, con relación a la percepción individual sobre los programas de Mentoring Organizacional fue: ¿Cumplió con sus expectativas?, los resultados a la misma se presentan en la Tabla 40 y Gráfico 11.

A través de este grafico se evidencia que efectivamente el Mentoring Organizacional ha cumplido con las expectativas de los empleados en un 90%, demostrando así que el programa sirve para hacer una introducción adecuada del personal que será promovido de su cargo, que en este caso es el personal clave dentro de la empresa los mentores formados a través de los programas desarrollados en el BBVA Provincial se encuentran en capacidad de acompañar a las personas para lograr una rápida ubicación y adaptación en sus puestos de trabajo, por lo tanto el 90% de los empleados pertenecientes a la muestra están satisfechos con el programa, tal como se presenta en la teoría el Mentoring Organizacional ayuda a difundir internamente el conocimiento y la experiencia que refuerza la motivación y el compromiso, y contribuye a difundir los valores y la cultura, cuando se incorpora un nuevo empleado a

una organización o asume una nueva función y desconoce los aspectos fundamentales para la supervivencia y el éxito.

Además se puede afirmar que el programa de Mentoring Organizacional llevado a cabo por BBVA Provincial es realmente efectivo tras contar con:

- Comunicación y expectativas claras;
- Un contexto estructurado;
- Una cuidada selección de mentores y mentorizados;
- Sensibilización, capacitación, seguimiento y apoyo continuo a los mentores.

Por otro lado una diferencia del el 10% restante de la muestra, de los empleados de BBVA Provincial, indicaron que los programas de Mentoring Organizacional desarrollados hasta la fecha no han cumplido con sus expectativas. Esta diferencia se observa claramente en el gráfico 11, la cual no es una diferencia significativa.

En cuanto a la segunda pregunta abierta del instrumento de recolección de datos, la cual dice: ¿Ha sido provechosa la experiencia a nivel profesional?, se puede afirmar que la experiencia a nivel profesional para los empleados de BBVA Provincial ha sido provechosa, un 40%, afirma que constituye un aprendizaje mutuo lo cual resulta de vital importancia para la organización, puesto que el principal recurso con el que cuenta toda organización es el talento humano, si este se encuentra altamente capacitado la organización será competitiva dentro del mercado laboral.

El 60% restante de los empleados de la muestra dieron como respuesta que el programa de Mentoring Organizacional, a nivel profesional, se encuentra vinculado a una experiencia enriquecedora para los empleados que forman parte de ella, ya que les resultó útil para aprender y reforzar técnicas de liderazgo y habilidades de relaciones interpersonales, lo cual se puede observar en la tabla N° 40 y gráfico N° 12.

Dicho esto es importante destacar que las experiencias en el programa de Mentoring Organizacional para los participantes empleados del BBVA Provincial los ayudaron a ser más eficaz en su nueva responsabilidad, a ampliar la capacidad, a

potenciar la innovación, a mejorar la calidad directiva y a ofrecer una carrera atractiva, tal como lo afirma Valderrama (s/f, p. 2).

Si bien el proceso de Mentoring Organizacional trae beneficios para todos los involucrados en él, se destaca por otro lado su vinculación con diferentes elementos de la Cultura Organizacional, el rendimiento y la satisfacción en el trabajo.

Se considera entonces que para el BBVA Provincial uno de los beneficios más importantes, tanto para el mentor como para el mentees o mentorizado, es el reforzamiento de la autoconfianza en el trabajador, ya que se le ha enseñado algo nuevo que le permite lograr que a través de un proceso de acompañamiento los trabajadores sean capaces de generar aprendizaje. Además de esto les permite el desarrollo de una carrera tanto dentro de la empresa como fuera de ella, y, el conocimiento de la organización donde trabaja que le permitirá desarrollar mejor sus responsabilidades y crecer en la organización, así como para el mentor poder transmitir los conocimientos da oportunidad de generar nuevas ideas o nuevos métodos que den mejores resultados.

La organización es la más beneficiada en esta dinámica ya que logra una mejor alineación entre sus miembros, por medio de las relaciones que se dan entre los mentores y los empleados, una mejor planificación de directivos, pues si un directivo delega sus obligaciones por medio de Mentoring tendrá más oportunidad de planificar, así como tomar mejores decisiones por Mentores y mentees ya que están en sintonía con la Cultura Organizacional.

La última pregunta abierta del instrumento de recolección de datos aplicado a la muestra con relación a la percepción individual sobre los programas de Mentoring Organizacional desarrollados en el BBVA Provincial fue: ¿Para qué le ha servido?. Las respuestas se presentan en la Tabla 42 y Gráfico 13.

Haciendo referencia a las respuestas obtenidas se observa que un 40% de los participantes afirman que el programa de Mentoring Organizacional llevado a cabo por BBVA Provincial ha mejorado su desempeño en el cargo o rol, lo cual debe entenderse a cabalidad como exitoso para toda organización ya que mejor desempeño por parte de los trabajadores, contribuye al incremento de la productividad y competitividad de la empresa.

Por otro lado un 33% de la muestra indicó que el Mentoring Organizacional le ha servido para reforzar herramientas gerenciales y de liderazgo, el 27% restante de los trabajadores pertenecientes a la muestra indicaron que haber pertenecido al programa de Mentoring Organizacional desarrollado en el BBVA Provincial hasta la fecha les ha servido para mejorar el manejo de equipos de trabajo dentro de la organización.

Una vez explicado los resultados obtenidos a través de la muestra estudiada, se puede afirmar que así como el Mentoring Organizacional contribuye a reforzar el aprendizaje, el trabajo en equipo, el compromiso y el desempeño, transmite y refuerza de igual manera la Cultura Organizacional, ya que, para que los empleados tengan un buen desempeño deben estar alineados con los objetivos y metas organizacionales, lo cual forma parte de los elementos de la Cultura Organizacional.

Como se observó durante el desarrollo de la investigación los elementos particulares de la Cultura Organizacional que se encuentran presentes en los procesos de Mentoring Organizacional aplicados en BBVA Provincial coinciden en su totalidad con los elementos propuestos en el Modelo Teórico de los Niveles Culturales Interrelacionados de Edgar Schein, el cual afirma que la Cultura Organizacional existe a distintos niveles en una organización.

Dicho modelo indica tres dimensiones culturales que identifica Schein dentro de las organizaciones, el nivel de las creaciones, nivel que se puede observar de forma más clara y evidente, y que tiene un nivel emocional inmediato, toma en cuenta la parte visible de la organización; el nivel de los valores, comprende los principios que dirigen el comportamiento de los trabajadores en una organización; y el nivel de las creencias básicas, es el nivel que constituye la esencia misma de la cultura, los supuestos y creencias más profundas. (Torres, M. 2006, p.54).

En el caso de BBVA Provincial, luego de aplicado el instrumento y analizado estadísticamente los resultados obtenidos, se observó que los empleados pertenecientes a la muestra, los cuales se encuentran involucrados directamente con los programas de Mentoring Organizacional que se han desarrollado en la entidad bancaria, perciben que a través de estos programas la empresa logra transmitir todos los elementos pertenecientes a las diferentes dimensiones culturales, sin embargo en cada nivel

cultural existen elementos a los que se percibe con mayor cumplimiento y, los que se perciben en menor cumplimiento.

1. Nivel de Creaciones o Artefactos: Schein considera este nivel como la dimensión más visible y menos profunda de la Cultura Organizacional, a efectos de la investigación los elementos considerados en este nivel fueron las reglas formales, el ambiente físico, el lenguaje, las comunicaciones, las tradiciones, costumbres y hábitos. Como se presentó en el capítulo anterior, la totalidad de los elementos componentes de este nivel se transmiten a través de los programas de Mentoring Organizacional, los que se perciben con mayor transmisión o cumplimiento son los hábitos y las costumbres, los cuales obtienen la mayor media aritmética con una puntuación de 4,8; por el contrario el elemento con la menor media aritmética son las tradiciones, los cuales presentan una puntuación de 4,2; como se puede observar en la tabla 14 presentada anteriormente. Las puntuaciones obtenidas en relación a las medias de esta dimensión permiten afirmar que a través de los programas de Mentoring Organizacional se reconocen, se toman en cuenta y se transmiten con un alto grado de frecuencia los elementos culturales particulares del BBVA Provincial presentes en la dimensión cultural que se percibe y se reconoce con mayor facilidad.
2. Nivel Valores: Este nivel es considerado por el autor Schein como aquel comprendido por las decisiones morales y éticas características de la organización para la toma de decisiones, los elementos que componen este nivel son los siguientes: Expectativas, metas, compromiso afectivo, trabajo en equipo y creatividad/innovación. En el caso de la investigación los elementos que se perciben con mayor transmisión de la dimensión valores son la creatividad e innovación, con una puntuación de 4,6 como la mayor media aritmética, en el caso de los elementos que presentan una menor media aritmética se encuentra el compromiso afectivo con una puntuación de 4,1; valores que se observan en la tabla 18. Sin embargo, las puntuaciones que se presentan para el nivel cultural de valores en el caso BBVA Provincial permiten evidenciar que aunque este nivel implica una mayor profundidad en sus elementos los programas de Mentoring Organizacional que se han desarrollado hasta la fecha en la empresa han tenido la capacidad de

incluirlos y de transmitirlos, y esto ha sido efectivamente percibido por los trabajadores involucrados.

3. Nivel Creencias Básicas: Para Schein, este nivel está representado por los elementos de mayor profundidad en la Cultura Organizacional de toda organización, aquellos que no son fáciles de percibir ni de trabajar, pero que, sin embargo, por el reconocimiento de su existencia e importancia a nivel organizacional deben ser considerados al momento de trabajar cualquier cambio a nivel cultural. Los elementos que componen este nivel son: Creencias en relación a la persona, creencias en relación al trabajo y creencias en relación a las relaciones interpersonales.

En el caso BBVA Provincial, se observó que todos los elementos de este nivel cultural son transmitidos en los programas de Mentoring Organizacional desarrollados en la organización hasta la fecha, para la muestra estudiada el elemento que se transmite y se trabaja con mayor frecuencia en los programas es la creencia en relación a la persona, con una media de 4,3; la cual se observa en la tabla 22 presentada en el capítulo anterior, además de este se puede observar en la tabla 24, presentada en el capítulo anterior, que el elemento de la dimensión de Creencias Básicas que se trabaja y se transmite en menor frecuencia es el de creencia en relación a las relaciones interpersonales, con una media aritmética de 3,6. Tomando en cuenta las puntuaciones se observa que aunque se trata de un nivel cultural con mayor profundidad, que implica un análisis de trabajo más complejo para ser tratado en integrado en las organizaciones, los elementos que componen a esta dimensión se perciben por los empleados, pertenecientes a la muestra, como transmitidos, lo que permite afirmar que en efecto a través de los programas de Mentoring Organizacional se trabaja y se logra transmitir información acerca de cómo los miembros de la organización, perciben, piensan y actúan, elementos pertenecientes a este nivel cultural que constituyen en sí, la esencia de la misma.

Para transmitir elementos culturales en programas de formación y aprendizaje como el Mentoring Organizacional se consideran importantes dos dimensiones principales, como lo son el aprendizaje y el desarrollo e integración, las cuales se componen de elementos y estrategias necesarios para una transmisión efectiva de la información requerida.

En el caso BBVA Provincial estas dimensiones coinciden con los elementos del modelo cultural utilizado para el estudio, por lo cual, se puede afirmar que estas características principales de la variable Mentoring Organizacional contribuyen a transmitir todos los elementos culturales de la organización.

CAPÍTULO VII

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES

La presente investigación se planteó identificar cuáles elementos de la Cultura Organizacional, según el modelo de Schein, se transmiten a través de un programa de Mentoring Organizacional, para posteriormente lograr establecer la relación entre estas dos variables y así poder determinar cuáles elementos de la Cultura Organizacional efectivamente permiten contribuir a la inserción de una persona a un nuevo cargo dentro de la organización, así como acelerar el proceso de aprendizaje del talento humano.

En referencia a las expectativas de los trabajadores de la empresa en estudio, se encontró en un nivel alto; lo que puede interpretarse como que los trabajadores se sienten alineados con las directrices características de la organización que los une a un curso de acción de interés común para el logro de los objetivos de la organización, del mismo modo las experiencias del programa de Mentoring Organizacional se evidencian productivas en su totalidad cumpliendo en un alto porcentaje con el objetivo, permitiendo así influir en sus comportamientos y creando actitudes favorables para la consecución y cumplimiento de las responsabilidades de cada empleado.

En cuanto a las expectativas hacia el programa del Mentoring Organizacional, se puede afirmar que los vínculos presentes entre la organización y los trabajadores son de tipo afectivo, es decir los trabajadores de la muestra se involucran emocionalmente con la organización y establecen lazos emocionales al percibir la satisfacción de sus necesidades y expectativas, lo que los lleva a buscar también el bienestar de la organización y así tener un marcado sentido de pertenencia. En este sentido se dio respuesta al primer objetivo de esta investigación.

Ahora bien, cuando se habla de Mentoring Organizacional, en relación a la Cultura Organizacional, se observó, durante el desarrollo de la investigación, que los elementos particulares de la Cultura Organizacional que se encuentran presentes en los procesos de Mentoring Organizacional aplicados en BBVA Provincial coinciden en su totalidad con los elementos propuestos en el Modelo Teórico de los Niveles Culturales Interrelacionados de Edgar Schein, el cual afirma que la Cultura Organizacional existe a distintos niveles en una organización.

En virtud de todo lo mencionado anteriormente y considerando que es fundamental que las organizaciones cuenten con un capital humano comprometido con el logro de sus objetivos, las organizaciones deben hacer uso de todas las herramientas que tengan a su alcance para lograr el desarrollo o mantenimiento del compromiso organizacional en sus trabajadores. Y de acuerdo con los resultados obtenidos, el Mentoring Organizacional juega un papel importante para fomentar el vínculo entre la organización y sus empleados, así como insertarlos rápidamente en la cultura de la organización, y acelerar los procesos de aprendizaje.

Por lo cual, se puede tomar el caso de Mentoring Organizacional en el BBVA Provincial como un ejemplo de estrategia empresarial aplicada efectivamente, ya que los resultados obtenidos en materia de Cultura Organizacional a través de esta investigación demuestran respuestas positivas para la organización y para los empleados, lo cual se traduce en beneficios organizacionales y alcance de metas.

RECOMENDACIONES

Para la organización:

- Identificar los departamentos o Gerencias de mayor rotación de personal en cargos claves con el fin de analizar, mejorar y actualizar continuamente los procesos en el programa de Mentoring Organizacional que se desarrollan en la Empresa.

Para futuras investigaciones:

- Desarrollar investigaciones similares, que involucren las tres dimensiones del Modelo Teórico de los Niveles Culturales Interrelacionados de Edgar Schein, en otras Organizaciones que apliquen programas de Mentoring Organizacional.

- Desarrollar este tipo de investigación en organizaciones que presenten modelos distintos de Cultura Organizacional, incorporando otras variables que inciden en los procesos de Mentoring Organizacional.
- Realizar un estudio comparativo, entre organizaciones que apliquen programas de Mentoring Organizacional.

LIMITACIONES

La principal limitante de este estudio fue la ausencia de investigaciones previas que desarrollaran la relación entre el Modelo Teórico de los Niveles Culturales Interrelacionados de Edgar Schein y el Mentoring Organizacional, de modo que pudiesen constituir parte de los antecedentes y teoría de la presente investigación.

Además de la ausencia de estudios que planteen estas relaciones se encuentran como limitaciones, la ausencia de estudios previos sobre el Mentoring Organizacional en empresas de Venezuela que pudiesen formar parte de la discusión de resultados de este estudio.

Otra limitación es la no posibilidad de tener acceso a la muestra de empresas del sector farmacéutico como se planteó en el proyecto original de este estudio.

Por último, otra de las limitaciones encontradas al momento de llevar a cabo el proyecto, se presentó al momento de aplicar el instrumento de recolección de datos en la muestra seleccionada inicialmente, es decir 40 empleados del BBVA Provincial, ya que sólo se lograron aplicar 30 instrumentos, lo cual implicó ajustar la muestra definitiva. La razón que argumentó la Organización fue: poca disponibilidad de tiempo (aun cuando el instrumento utilizado era una escala de Likert, breve y sencilla).

ANEXOS

Anexo A

Zona de Desarrollo Próximo según la teoría de Vygotsky.

Zona de desarrollo próximo (ZDP)



Anexo B

Propuesta de Instrumento de Recolección de Datos.



El presente instrumento tiene como propósito obtener información acerca de algunos aspectos de la relación que existe entre usted y su empresa, en cuanto a su formación dentro de la organización. La misma forma parte de una investigación llevada a cabo por tesis de la Universidad Católica Andrés Bello quienes optan al título de Licenciadas en Relaciones Industriales. La información obtenida será utilizada con fines estrictamente académicos y recibirá tratamiento confidencial.

Instrucciones: Este instrumento es anónimo, sólo deberá suministrar los siguientes datos, los cuales serán de mucha utilidad para el procesamiento estadístico de los resultados del estudio.

Marque con una “X” o indique lo que corresponda a su caso. Para las casillas que se refieren a edad y antigüedad por favor escriba el número correspondiente.

Sexo	Edad	Nivel de Instrucción (Ya culminado)				Cargo en la organización	Antigüedad
F		Bachiller		Universitario			
M		T.S.U		Postgrado			

Sección I: Usted ha formado parte de un proceso de formación en mentoría o tutelaje impartido por la organización, respecto a este proceso, responda lo siguiente:

1. ¿Cumplió con sus expectativas?
2. ¿Ha sido provechosa la experiencia a nivel profesional?
3. ¿Para qué le ha servido?

Sección II: A continuación se presenta una serie de afirmaciones, marque con una equis (X) la opción usted considere de acuerdo a su experiencia. Lea cuidadosamente cada opción y responda de acuerdo a la siguiente escala:

1. (N)	2. (O)	3. (AV)	4. (F)	5. (S)
Nunca (0%)	Ocasionalmente	Algunas Veces	Frecuentemente	Siempre (100%)

	(25%)	(50%)	(75%)	
--	-------	-------	-------	--

A través del programa de Mentoring Organizacional, la empresa donde usted labora:

Ítems	N	O	AV	F	S
1. ¿Promueve el aporte de ideas?					
2. ¿Facilita información respecto a las políticas de la empresa?					
3. ¿Promueve la identificación con la empresa?					
4. ¿Suministra herramientas necesarias para comprender e incorporarse más fácilmente a la organización?					
5. ¿Suministra información para el reconocimiento y entendimiento de la historia de la organización?					
6. ¿Le explica la coherencia de su trabajo con la misión y visión de la empresa?					
7. ¿Cumple con la formalidad de los horarios y las reuniones de las actividades desarrolladas?					
8. ¿Muestra los canales formales de comunicación?					
9. ¿Identifica los roles asociados a los líderes de la empresa?					
10. ¿Destaca la importancia de sus habilidades para el futuro desarrollo de su rol dentro de la empresa?					
11. ¿Hace énfasis en los valores de la empresa?					
12. ¿Desarrolla herramientas para establecer estrategias de trabajo basadas en los valores de la empresa?					
13. ¿Le muestra los hábitos y las costumbres propias de la organización al momento de dirigir equipos de trabajo?					
14. ¿Refuerza los códigos de vestimenta y de conducta aceptadas dentro de la empresa?					
15. ¿Hace énfasis en la integración de de sus capacidades creativas a los procesos de la empresa?					
16. ¿Reconoce el compromiso laboral trabajador-organización existente y propicia el cumplimiento de las expectativas allí establecidas?					
17. ¿Mantiene un trato cordial y acorde a los códigos de comunicación y lenguaje pertinentes establecidos en los lineamientos organizacionales?					
18. ¿Le muestra los hábitos y las costumbres propias de la organización al momento del desempeño de sus labores?					
19. ¿Revisa y establece los compromisos y las responsabilidades ligadas a su puesto de trabajo?					
20. ¿Promueve el reconocimiento y entendimiento del significado del logo y los colores representativos de la empresa?					
21. ¿Desarrolla herramientas para el trabajo en equipo?/¿Propicia el trabajo en equipo?					
22. ¿Promueve el seguimiento y cumplimiento de metas?					
23. ¿Aporta conocimientos relevantes para el desarrollo de sus funciones dentro de la empresa?					
24. ¿Hace reconocimiento de sus logros?					
25. ¿Hace reconocimiento de sus habilidades?					
26. ¿Facilita la existencia de relaciones formales de trabajo?					
27. ¿Facilita la existencia de relaciones interpersonales?					

28. ¿Le muestra los hábitos y las costumbres propias de la organización al momento de tomar decisiones?					
---	--	--	--	--	--

Variable	Indicadores	Ítems
Cultura Organizacional	-Reglas Formales	2 – 4 – 7 – 14
	-Ambiente Físico	
	-Lenguaje	
		8 – 17
	-Comunicaciones	
	-Tradiciones, costumbres y hábitos.	5 – 18 – 28
		16
	-Expectativas	
		22
	-Metas	
		16 – 20
	-Compromiso Afectivo	
		13 – 21
	-Trabajo en equipo	
-Creatividad /Innovación	1 – 15	
-Creencias en relación a la persona	24	
	23	
-Creencias en relación al trabajo		
-Creencias en relación a las relaciones interpersonales	27	
Mentoring Organizacional		10 – 23 – 25
	-Habilidades	
		28 – 18
	-Hábitos	
		17
	-Lenguaje	
		8 – 17
	-Métodos de Comunicaciones	
	-Valores	6 – 11 – 12
		22
	-Metas	
		19
	-Sentido de Responsabilidad	
		13 – 21
-Trabajo en equipo		
	1 – 15	
-Creatividad /Innovación		
	26	
-Relaciones de trabajo		
	27	
-Relaciones interpersonales		
-Roles organizacionales	3 – 9	

Anexo C

Validación del Instrumento de Recolección de Datos por Juicio de Expertos

Anexo D**Alpha de Cronbach**

	Alpha de Cronbach	Número de Ítems
Coeficiente	0,957874889	28

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alvira, F., García, M. e Ibáñez, J. (1986). *El análisis de la realidad social: métodos y técnicas de investigación*. España: Alianza Editorial.
- Alcántara, A (1990). *Consideraciones sobre la tutoría en la docencia universitaria, perfiles educativos*. México: CISE-UNAM.
- Balestrini, M (2006). *Como realizar un Proyecto de Investigación*. Caracas, Venezuela: ed. Bl. Consultores Asociados. Servicio Editorial.
- Chiavenato, I. (2004). *Comportamiento Organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones*. México: Editora McGraw-Hill.
- Chip, B (2013). *Gerente como mentor un enfoque humanístico para la transmisión de conocimientos y habilidades a la empresa*. Madrid: ed. Norma.
- Clutterbuck, D. (2004). *Mentor Competencies: A field perspective*. In: Clutterbuck, D. & Lane, G. (eds) *The Situational Mentor: An international review of competences and capabilities in Mentoring*. Reino Unido: Gower
- Cohen, N (1998). *Perfil de competencias del mentor*. En castellano. Madrid: Ed. Centro de estudios Ramón Areces, S.A.
- Daniels, H (2003). *Vygotsky y la pedagogía*. Barcelona: Ediciones Paidós Iberica, S.A.
- Fernández, G. (2002). *Talento directivo; como desarrollarlo y medirlo*. España; Prentice Hall.
- Homero. *La Odisea*. Versión directa y literal del griego por Luis Estalella. Madrid: Ed. M. Aguilar, 1945.
- Kilburg, R. (2000). *Executive coaching: Developing managerial wisdom in a world of chaos*. Washington, DC: American Psychological Association.
- Levinson, D (1998). *The seasons of a mans's life*. New York: Ed. Alfred A Knopf.
- Longworth, N (2003). *El aprendizaje a lo largo de la vida*. Barcelona: Ediciones Paidós.
- Ortiz, E (2003). *La práctica del Mentoring en la empresa: estudio de dos multinacionales en España*. Brañain (Navarra): Ed. EUNSA.

- Porret, M. (2012). *Gestión de Personas*. Madrid: Esic Editorial.
- Ribeiro, L (2003). *Inteligencia aplicada*. Barcelona: Editorial Planeta.
- Robbins, S. (1999). *Comportamiento Organizacional*. 8va ed. México: Prentice Hall.
- Robbins, S. (1996). *Comportamiento Organizacional: teoría y práctica*. 10ª ed. Mexico: Pearson Educación.
- Rodríguez, J. (2006). *El Mentoring en la empresa*. Madrid: Capital Humano.
- Soler, M (2003). *Estrategia de desarrollo de recursos humanos*. Barcelona: Ed. Epise, S.A.
- Soler, M. (2005). *El Mentoring como herramienta de motivación y retención del talento*. Madrid: Capital Humano.
- Valderrama, B (S/f). *Desarrollo de competencias de Mentoring y Coaching*. Madrid: Effective Management, S.L.
- Vygotsky, L (1979). *El desarrollo de los procesos psicológicos superiores*. Barcelona: Critica.
- Withmore, J (2002). *Coaching*. Barcelona. Ediciones Paidós Ibérica, S.A.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS DE REVISTAS

- Escobar, J. y Cuervo, A. (2008). Validez de contenido y juicio de expertos: una aproximación a su utilización. *Avances en medición*, (6), 27-36.
- Ivic, I. (1999). *Perspectivas: Revista trimestral de educación comparada*. Paris: UNESCO (Oficina internacional de educación). Vol XXIV, números 3-4.
- Lozano, L. (2008). El Coaching como Estrategia para la Formación de Competencias Profesionales. *Revista EAN*, 127-144.
- Marcelo, C. (1999). Estudio sobre estrategias de inserción profesional en Europa. *Revista Iberoamericana de educación*, número 19.
- Sánchez, C. (2010). Revista Mentoring y coaching universidad y empresa. *Vol: Numero 3*.

- Vidal Salazar, M ., Cordón Pozo, E., & Ferrón Vílchez, V. (2011). Efectividad del coaching en los procesos de mejora de gestión de empresas . *Universia Business Review*, (31), 82-101.
- Zapata, G (2002). Teorías del desarrollo en la edad adulta”. *Revista Psiquis*, Numero 23,5. 185-107.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS DE TESIS DE GRADO Y/O MAESTRIA

- Espailat, T. (2012). *Evaluación de la Cultura Organizacional en una Institución del Estado*. Tesis de maestría no publicada, Instituto Global de Altos Estudios en Ciencias Sociales, Santo Domingo, República Dominicana. Consultado el 15 de agosto de 2013 en el portal web: <http://biblioteca.funglode.net.do/Tesis-iglobal/Alta-direccion-publica/ADP%20514%20TESIS,%20T.%20ESPAILLAT,%2010-0070.PDF>
- Torres, M. (2006). *Cultura Organizacional y gestión innovadora*. Tesis de licenciatura no publicada, Universidad Católica Andrés Bello, Caracas, Venezuela.
- Uribe, I (2003). *Aplicación de Cultura Organizacional y cultura de calidad en la preparatoria*. Tesis en opción al grado de maestro en ciencias de la administración con especialidad en Relaciones Industriales, Universidad Autónoma de Nuevo León, México.
- Vásquez, M (2009). *La Cultura Organizacional al presente en Dayco Telecom, C.A una estrategia para el fortalecimiento del estilo Daycohosta través de su liderazgo gerencial*. Tesis de magister en gerencia de Recursos Humanos y Relaciones Industriales, Universidad Católica Andrés Bello, Caracas Venezuela.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS DE PÁGINAS WEB

- Avanda Consultores (2010). *Catálogo de servicios*. Consultado el 18 de agosto de 2013 en el portal web: <http://comunicacionenpublico.files.wordpress.com/2010/10/avanda-catalogo-de-servicios-20101.pdf>

- BBVA Provincial. (s.f) consultado el día 24 de marzo del 2014 del sitio web https://www.provincial.com/fbin/IARC2011_PRINCIPIOSYPOLITICARC_8-13_tcm259-297131.pdf
- BBVA Provincial. (s.f) consultado el día 26 de marzo del 2014 del sitio web https://www.provincial.com/tlvz/informacion_corporativa/historia/index.jsp#0
- Bello I. y Riveros R. (2003). *Cultura Organizacional*. Colombia: Dirección de políticas de administración pública. Consultado el 20 de agosto de 2013 en el portal web: <http://mecicalidad.dafp.gov.co/documentacion/Componente%20Ambiente%20de%20Control/Cultura%20Organizacional.pdf>
- Carazo, J. (2010). Banesto se apoya en el Mentoring para mejorar su gestión de riesgos. *Capital Humano*. N°248. Consultado el 28 de agosto de 2013 en el portal web: http://d3ujkuoxb5j7fr.cloudfront.net/wp-content/uploads/2010/12/038_a_CH_Banesto_248.pdf
- Carr, R (1999). “Alcanzando el futuro: el papel de la mentoría en el nuevo milenio”. Documento preparado para el programa de apoyo al liderazgo y representación de la mujer (PROLID). *Peer Resources*. Canadá. Consultado el 1 de Julio de 2013 del sitio web: <http://www.peer.ca/Spanish1.pdf>.
- Castro, C. (2003). Dirección del Conflicto Cultural en Fusiones y Adquisiciones. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*. Vol.9, N° 2. 129-150. Consultado el 20 de agosto de 2013 en el portal web: <http://www.aedem-virtual.com/articulos/iedee/v09/092129.pdf>
- Charo, P (2012). *Storytelling aplicado al Mentoring: Origen de la palabra Mentor*, consultado el 15 de Agosto de 2013 en el portal web: <http://observatoriodelcoaching.com/?colaboradores=storytelling-aplicado-al-mentoring-origen-de-la-palabra-mentor>
- Ezcurra, I. (S/F). *Diferencias entre Coaching y Mentoring*. Consultado el 15 de Agosto de 2013 en el portal web: <http://www.losrecursoshumanos.com/contenidos/7755-diferencias-entre-coaching-y-Mentoring.html>

- García, M., Doñate, A. y Sánchez, C. (2010). Mentoring: Concepto. *Mentoring y Coaching, Universidad y Empresa*. N°3. 95-98. Consultado el 15 de agosto de 2013 en el portal web: http://www.udc.es/cufie/ufa/patt/documentos/Revista_10.pdf
- Gasparotto L. y Vila del Prado R. (2010). *Mentoring, estrategia clave para la gestión del conocimiento*. Consultado el 20 de agosto de 2013 en el portal web: <http://www.gestiopolis.com/administracion-estrategia-2/Mentoring-estrategia-clave-gestion-del-conocimiento.htm>
- Great Place to Work Institue. (2011). *Mejores Empresas Para Trabajar en America Latina del año 2011*. Consultado el 28 de agosto de 2013 en el portal web: http://resources.greatplacetowork.com/news/pdf/gptw_en_america_latina.pdf
- Hale, R. (S/F). *Escuela de Mentoring España. Thedynamics of Mentoring as a routeto individual and organizational*. Consultado el 1 de Julio de 2013 en el portal web: <http://www.escueladeMentoring.com/>
- Jericó, P. (2010). *Mentoring en Riesgos: Portada en Capital Humano*. Consultado el 18 de agosto de 2013 en el portal web: <http://www.pilarjericó.com/Mentoring-en-riesgos-portada-en-capital-humano/comment-page-1>
- Martínez Y. Piña R. Ramírez A. y Villalta L. (2008). Captación, selección, retención y gestión del capital humano. Recuperado el 07 de Julio de 2013 del sitio web: <http://google.over-blog.es/article-28522457.html>
- Olivares, L. (2007). *Comparación entre la Cultura Organizacional de una empresa transnacional y la Cultura Organizacional de las empresas chilenas*. Tesis de licenciatura no publicada, Universidad de Chile, Santiago, Chile. Consultado el 20 de agosto de 2013 en el portal web: http://www.tesis.uchile.cl/tesis/uchile/2007/olivares_1/sources/olivares_1.pdf
- Pettigrew, A. (1979). *On Studying Organizational Cultures*. Consultado el 20 de agosto de 2013 en el portal web: <http://www.cnr.it/benessere-organizzativo/docs/bibliografia/96.pdf>

- Rodríguez, J. (2010). *¿Por qué un programa de Mentoring? Beneficios para la organización*. Consultado el 03 de agosto de 2013 en el portal web: <http://apoyoalMentoring.wordpress.com/2010/12/07/%C2%BFpor-que-un-programa-de-Mentoring/>
- Senge, P. (S/F). *La quinta disciplina*. Consultado el 15 de Agosto de 2013 en el portal web: https://docs.google.com/document/d/1IMnVcRYdtzqJiL_09yHLdqMQOHICQP C5NyItG0WOO7o/edit?pli=1
- Socha, K. y Olmos, M. (2006). *Diseño y validación mediante jueces expertos del instrumento para evaluar Cultura Organizacional*. Consultado el 28 de agosto de 2013 en el portal web: <http://intellectum.unisabana.edu.co:8080/jspui/bitstream/10818/1838/1/131358.pdf>