

UNIVERSIDAD AUTONOMA DE NUEVO LEON

FACULTAD DE PSICOLOGIA

SUBDIRECCION DE POSGRADO E INVESTIGACION

MAESTRIA EN PSICOLOGIA LABORAL Y ORGANIZACIONAL



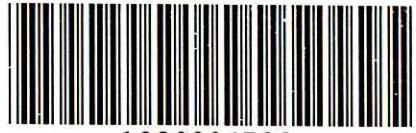
**ANALISIS Y ADMINISTRACION EXPERIMENTAL DEL
ASSESSMENT 360° SOBRE PERFIL DEL MENTOR PARA
DETERMINAR LA VALIDEZ DE ESTE INSTRUMENTO
DE DIAGNOSTICO**

**PROYECTO FINAL DE CAMPO
PARA OBTENER EL GRADO DE MAESTRIA**

**PRESENTA
LIC. MIRYAM HERNANDEZ MORENO**

**DIRECTOR DE TESIS
DR. EDUARDO LEAL BELTRAN**

MONTERREY NUEVO LEON, OCTUBRE DEL 2009



1080204720

UNIVERSIDAD AUTONOMA DE NUEVO LEON

FACULTAD DE PSICOLOGIA

SUBDIRECCION DE POSGRADO E INVESTIGACION

MAESTRIA EN PSICOLOGIA LABORAL Y ORGANIZACIONAL



ANALISIS Y ADMINISTRACION EXPERIMENTAL DEL
ASSESSMENT 360° SOBRE PERFIL DEL MENTOR PARA
DETERMINAR LA VALIDEZ DE ESTE INSTRUMENTO
DE DIAGNOSTICO

PROYECTO FINAL DE CAMPO
PARA OBTENER EL GRADO DE MAESTRIA

PRESENTA
LIC. MIRYAM HERNANDEZ MORENO

DIRECTOR DE TESIS
DR. EDUARDO LEAL BELTRAN

MONTERREY NUEVO LEON, OCTUBRE DEL 2009

Agradecimientos

Te doy gracias por permitirme terminar este proyecto final de campo a ti mi Dios sabio mentor de toda la vida, tu iluminación y permitirme llegar hasta donde he querido estar...

A mis padres por acompañarme durante este proceso de estudio y aprendizaje alcanzando un nivel más en mi vida profesional apoyándome en todo, aconsejándome de la mejor manera a veces silenciosa o ruidosa. A ti que te quedaste en el camino y te subiste al tren de la otra vida espiritual y celestial, mi padre, que sembró en mí esa semilla de su sabiduría y ejemplo de ser servicial con una humildad profesional, eres ese amigo que me dio la vida. Mi madre que además de ser la mejor mentora que he tenido, aunque no se dé cuenta, sus consejos y espiritualidad están presentes en cada paso y decisión tomada de mi vida. Gracias por existir y quedarte aquí.

A mi hermano un buen líder que aunque en ocasiones desde lejos, siempre está ahí en donde sea y en todas partes, gracias amigo, mi ángel acompañante de toda la vida, ¿verdad capitán?

A mi tía Patti que jamás le llame por tía, gracias por compartir conmigo esas sonrisas y bromas que aligeraban mi nervios de "que le ponga"... La mejor de las maestras.

A mis profesores, amigos, cómplices de la maestría, sobre todo a mis asesores del proyecto, sabios mentores Dr. Eduardo, Dr. Cirilo y Mtro. Armando, muchas gracias por sus enseñanzas y asesoría valiosa a mi proyecto y durante toda la maestría; jamás los olvidare... A mi jefe Dr. Barragán y mi amigo y compañero de oficina Yorsh por apoyarme en esta fase de estudio y compartir conmigo su sabiduría; mil gracias segunda familia.

Un agradecimiento especial al Centro de Investigación y Desarrollo de Educación Bilingüe de la Universidad Autónoma de Nuevo León; Dr. Coco y Lic. Denise por permitirme aplicar y creer en este proyecto final dentro de esta Dependencia Universitaria; Gracias Gladis por tu respuesta inmediata. A la UANL mi alma mater siempre presente en el transcurso profesional y personal, mi segunda casa.

Y a toda mi familia Hernández y Moreno por apoyarme y felicitarme en los logros alcanzados, se los agradezco de corazón. Por último, y no por eso es el menos importante, a ti, que algún día llegaras y te decidirás a quedarte, por apoyarme y darme ánimos de no abandonar lo empezado y terminar de la mejor manera lo emprendido. Gracias.

Índice

Introducción.....	07
Organización de estudio.....	09
Propósito del proyecto.....	11
Ubicación del Problema.....	12
Justificación del Interés.....	14
Limitaciones y Delimitaciones del estudio.....	16
Capítulo I. Marco Teórico	17
I.1 Metodología del estudio del Assessment 360° del perfil de mentor.....	17
I.2 Assessment 360° sobre el perfil del mentor.....	20
I.4 Rasgos del mentor y sus componentes.....	22
I.4.1. Moralidad.....	22
I.4.2 Capacidad.....	24
I.4.3 Sensibilidad.....	29
Capítulo II. Aspectos vanguardistas que se relacionan con la Mentoría.....	33
II.1 Liderazgo: Características de un líder.....	37
II.2 Función del líder como mentor	43
Capítulo III. Herramienta <i>assessment</i> 360° sobre el perfil del mentor.....	48
III.1. Análisis de resultados.....	49
III.2. Interpretación de los Resultados del Análisis Factorial Exploratorio y la Confiabilidad de Alfa Cronbach de la Validación de constructo del Assessment 360° sobre Perfil del Mentor en una Dependencia Universitaria Pública.....	51

Capítulo VI. Conclusiones Generales.....	64
Recomendaciones.....	67
Referencias Bibliográficas.....	68
Anexos.....	73
Anexo 1. Formato de la Herramienta del Assessment 360° sobre el Perfil del mentor.....	73
Anexo 2. Diagramas de Moralidad, Capacidad y Sensibilidad de la Gráfica de Excel de la herramienta electrónica del <i>Assessment 360°</i> sobre el perfil del mentor con las variables aprobadas por la Validez del Análisis Factorial Exploratorio y la Confiabilidad de Alfa Cronbach.....	83
Anexo3. Retroinformación de Administradores del centro de Investigación y Desarrollo de Educación Bilingüe sobre la Herramienta del <i>Assessment 360°</i> Perfil del Mentor.....	84

Índice de Figuras, Gráficas y Tablas

Figura 1. Diagrama de Flujo Administrativo del Centro de Investigación y Desarrollo Bilingüe.....	12
Figura 2. Modelo integral de sabiduría.....	20
Figura 3. Liderazgo Situacional.....	42
Figura 4. Gráfica Resultado Mentor con Alto perfil.....	51
Gráfica 1. Validez del Análisis Factorial Exploratorio de Moralidad.....	54
Gráfica 2. Resultados del Análisis Factorial Exploratorio de Capacidad.....	57
Gráfica 3. Resultados del Análisis Factorial Exploratorio de Sensibilidad.....	61
Tabla 1. Comparación de Jefe y Líder.....	41
Tabla 2. Varianza de la validez del Análisis Factorial Exploratorio de Moralidad.....	53
Tabla 3. Estadística descriptiva del Análisis Factorial Exploratorio de Moralidad.....	53
Tabla 4. Escala Factorial con las variables válidas de Moralidad.....	55
Tabla 5. Confiabilidad de Alfa Cronbach para Moralidad.....	55
Tabla 6. Varianza de la validez del Análisis Factorial Exploratorio de Capacidad.....	56
Tabla 7. Estadística descriptiva del Análisis Factorial Exploratorio de Capacidad.....	57
Tabla 8. Escala Factorial de Capacidad.....	59
Tabla 9. Confiabilidad de Alfa Cronbach para Capacidad.....	59

Tabla 10. Varianza de la validez del Análisis Factorial Exploratorio de Sensibilidad.....	60
Tabla 11. Estadística descriptiva del Análisis Factorial Exploratorio de Sensibilidad.....	61
Tabla 12. Escala Factorial de Sensibilidad.....	62
Tabla 13. Confiabilidad de Alfa Cronbach para Sensibilidad.....	63

Introducción

Este proyecto está diseñado para medir el grado de validez y confiabilidad de la herramienta diseñada por el catedrático Eduardo Leal quien es autor de la tesis doctoral: *la sabiduría en las organizaciones y la importancia que se le da a ésta dentro de las mismas*.

En todas las organizaciones existen personas bien preparadas y que proporcionan sus conocimientos y experiencias apoyando a las ideas de los demás. Descubren que son capaces de ser fuente de inspiración e impulsores de otros para seguir adelante con sus proyectos laborales como personales.

El *assessment 360°* del perfil de mentor es útil para identificar el grado de confiabilidad que se le da al reconocimiento en este caso de los académicos que poseen estas características de ser mentores y si en verdad son considerados como tales por sus colaboradores dentro de la organización.

Mentor, en la mitología Griega, era un anciano amigo de Odiseas. El fue encomendado por el rey para cuidar de su hijo *Telémaco* y también, para cuidar su casa mientras él peleaba en la guerra Troyana.

Entonces, "*Mentoría*" tiene sus raíces conceptuales en proteger, supervisar y entrenar.

Con esta definición, todos en algún momento de nuestras vidas hemos sido instruidos. Existen personas que nos han ayudado a lo largo de la vida y no de una manera formal, quizá no se consideren a si mismos mentores. Nos han compartido su tiempo, sabiduría y experiencia. Influyéndonos para ser las personas que somos hoy en día.

Esta herramienta trata de tres habilidades; moralidad, capacidad y sensibilidad. Dentro de cada una tiene subtemas como prudencia, comportamiento ético, armonía entre ser y el tener, inteligencia abstracta, intrapersonal, interpersonal, firmeza al expresar convicciones e ideas, humildad profesional y uso intuitivo del conocimiento.

Se aplicará al director y personal administrativo del Centro de Investigación y Desarrollo de Educación Bilingüe de la Universidad Autónoma de Nuevo León.

Como lo menciona Gavin en su libro *Crear una organización que aprende*, para resolver un problema es necesario introducir un producto y reorganizar un proceso.

Organización de Estudio

La Universidad Autónoma de Nuevo León (UANL) es la tercera universidad más grande en México. Institución pública de educación superior más importante con la mayor oferta académica del noreste del país. Fue catalogada por el *Reader's Digest - AC Nielsen* en su encuesta anual del 2005 como la Universidad (pública o privada) más importante en la región noreste.

La UANL tiene por finalidad formar profesionales, investigadores, maestros universitarios, técnicos, así como realizar y fomentar la investigación científica en sus formas básica, aplicada, considerando los problemas regionales y nacionales. Asimismo, como las demás instituciones de educación superior del país, organiza, realiza, fomenta la creación artística en sus diversas formas de expresión, hace partícipe a la comunidad de la cultura contribuyendo a la preservación del acervo cultural, nacional y universal. La misión de la UANL plantea que sus estudiantes adquieran un sentido de vida, tengan conciencia de la situación social forjándose como seres humanos, profesionistas responsables. Esto significa que el personal, los estudiantes deben comprometerse con el desarrollo económico, científico, tecnológico, cultural de la humanidad, y obliga a sus egresados a innovar siendo competitivos internacionalmente para lograr su desarrollo personal alcanzando el progreso del país en el contexto mundial.

En el año de 2000 la UANL decidió crear el Centro de Investigación y Desarrollo Bilingüe (CIDEB), junto con otros elementos que justificaron el plantel fue: a) el alto grado de reconocimiento y desempeño de programas bilingües; b) la demanda de programas bilingües de calidad; y c) los esfuerzos

de la Secretaría de Educación estatal para establecer programas bilingües pilotos a nivel de primarias y secundarias.

El Centro de Investigación y Desarrollo de Educación Bilingüe proporciona educación bilingüe de nivel medio superior a estudiantes de clase media por dos razones principales:

- 1) Prepararlos mejor para sus estudios universitarios en la UANL o en otras universidades mexicanas o extranjeras.
- 2) Ayudarlos a aprovechar las ventajas de programas de intercambio académico, usualmente reservados para estudiantes provenientes del sistema privado.

Asimismo, en el año 2004, el Centro de Investigación (CIDEB) recibió la autorización para impartir el Programa del Diploma por parte de la Organización de Bachillerato Internacional (con sede en Ginebra, Suiza). La Organización de Bachillerato Internacional (IBO) es una entidad líder en el campo de la educación internacional cuya meta es educar a jóvenes para que sean personas integrales, artífices de su propio aprendizaje y ciudadanos responsables. La UANL tiene a través del Programa del Diploma de IBO en el CIDEB la ocasión de ofrecer un currículum de porte internacional y de alta demanda académica, y difundir aún más sus propias expectativas de internacionalización en el sector educativo público.

Propósito del Proyecto

El propósito de este proyecto es dar el valor adecuado y confiabilidad a la herramienta *assessment* 360° sobre el perfil del mentor para identificar la contribución de los líderes administrativos del Centro de Investigación y Desarrollo de Educación Bilingüe de la Universidad Autónoma de Nuevo León, para favorecer la eficacia y el bienestar de la organización.

Aportar al CIDEB con una herramienta a través de la cual puedan identificar el grado en que su personal se apega a los valores de moralidad, capacidad y sensibilidad. Así mismo sea una complementación de los propios valores organizacionales verdad, honestidad, solidaridad, respeto a la vida y a los demás, responsabilidad, respeto a la naturaleza, justicia, integridad, libertad, ética profesional.

El *assessment* de rasgos del mentor se aplica a aquellas personas que a juicio en este caso del Director determinen que las personas evaluadas son candidatos viables para ser identificados como mentores.

Esta herramienta permite sustentar los supuestos que se tengan sobre quiénes poseen este perfil de mentor según la herramienta *assessment* 360° antes mencionada.

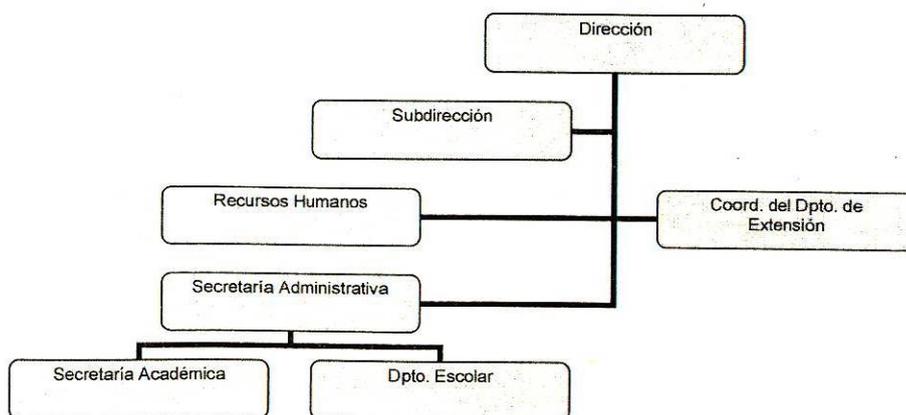
Ubicación del Problema

En el Centro de Investigación y Desarrollo en Educación Bilingüe existen valores organizacionales y están certificados por el ISO 9001: 2000. Como en toda organización; siguen las normas de calidad proporcionadas por el ISO; que es una herramienta efectiva en cuanto a la administración y manejo de la organización.

Surge esta pregunta ¿existe alguna herramienta que mida la administración de la mentoría en los administradores?; o que defina lo que es un perfil del mentor administrador. Me parece interesante que el personal de Dirección y Administrativo respondan a las cuestiones de esta herramienta de 360° del perfil de mentor para demostrar la eficacia con la cual los mentores y el personal del centro han estado trabajando en conjunto Administración y Dirección para llevar al Centro de Investigación y Desarrollo de Educación Bilingüe al nivel que han estado conservando en este tiempo de competencia educativa bilingüe.

A continuación presento este diagrama de como están divididos los departamentos dentro de la Dirección del CIDEB:

Figura 1. Diagrama de flujo administrativo CIDEB



Surgen estas cuestiones:

- Serán reconocidos los mentores administradores del CIDEB por sus colaboradores y la autoridad correspondiente en este caso, el Director.
- Poseerán sabiduría y la emplearán para contribuir hacia la mejora, eficacia y bienestar continuo de la UANL.
- Reconocerán los rasgos de comportamiento del mentor en una persona apegada al perfil de la herramienta, como la moralidad, la capacidad, la sensibilidad.

Esta herramienta será aplicada al personal administrativo. Permitiendo sustentar los supuestos que se tengan sobre quiénes poseen este perfil de mentor.

A diferencia de las tradicionales evaluaciones del tipo 360°, el *assessment* sobre rasgos del mentor no se refiere a aspectos del desempeño, sino sólo a un perfil del comportamiento que en los valores organizacionales del Centro de Investigación y Desarrollo de Educación Bilingüe los puedan tener sin previo conocimiento de esto.

Justificación del Interés

Contar con una herramienta para la administración de la mentoría dentro en este caso del Centro de Investigación y Desarrollo de Educación Bilingüe de la Universidad Autónoma de Nuevo León para el mantenimiento de los valores organizacionales como un añadido a sus programas educativos con la calidad obtenida y confirmar con validez y confiabilidad si son aceptables los subtemas de la sabiduría propuestas por la herramienta del *assessment* 360 del perfil del mentor.

La dificultad que existe para ver la relación entre aprendizaje y mejora continua se debe, según Garvin 2000, la mayoría de las presentaciones sobre la organización que aprende o la organización que crea conocimiento, se centra en grandes temas, elevados principios y amplias metáforas, en lugar de explicar los duros detalles de la práctica; dejando sin resolver tres cuestiones fundamentales, cada una de ellas esencial para una eficaz puesta en práctica. La primera cuestión es la del significado. Necesitamos una definición bien fundada y plausible de lo que es una organización que aprende, una definición realizable y fácil de aplicar. La segunda es la gestión. Necesitamos unas orientaciones más claras de la práctica, cubrir con recomendaciones operativas y no de elevadas aspiraciones. La tercera es la de evaluación. Necesitamos mejores herramientas para examinar el nivel y ritmo de aprendizaje de la empresa, a fin de saber si se ha logrado alguna mejora real. (Garvin, 2000)

De aquí que esta herramienta del *assessment* 360° sobre el perfil del mentor nos ayudara a identificar a las personas con la capacidad de mentores para una buena relación eficaz dentro del CIDEB compartiendo conocimientos con sus colaboradores y personal a su cargo. Dar un mejor giro a los proyectos e

investigaciones que se establecen en beneficio de la organización y del profesionalismo del personal y colaboradores para un mutuo aprendizaje que conlleva a la mejora y buen desempeño de los objetivos de la institución.

Para buscar mejores prácticas en diversos aspectos laborales y profesionales hay que aceptar que los mejores no somos nosotros sino que aún tenemos que superarnos día con día aprendiendo de quienes nos aportan su conocimiento (Gavin, 2000).

Limitaciones y Delimitaciones del Estudio

Como en todo proyecto de estudio, tuve ciertas limitaciones. En un principio cuando presente la herramienta a las personas que fueron los evaluadores se negaban a contestar por el que dirán; si éste califica de manera errónea al evaluado.

Les comuniqué que los resultados de cada encuesta son totalmente confidenciales. Y así decidieron contestarla. La mitad de los encuestadores tardaron 15 días, cuando la herramienta solo toma al evaluador 15 minutos.

La delimitación que encontré por parte del Centro de Investigación y Desarrollo de Educación Bilingüe, fue la de no publicar los nombres de los evaluados.

Esta herramienta solo fue aplicada al CIDEB de la UANL en el área administrativa con una muestra pequeña de 25 personas. Queda abierta a las futuras investigaciones que se realice con un número mayor de evaluadores.

Los derechos de autor de esta herramienta están registrados y se puede aplicar según los intereses del autor.

Sin tener como objetivo aportar una metodología o estrategia para desarrollar la mentoría en el personal, aunque, cuenta con elementos destinados a comprender el comportamiento de quienes la poseen.

Capítulo I. Marco Teórico

I.1 Metodología del estudio de Assessment 360° de perfil del mentor

Hoy en día no se pone en duda, al menos a escala teórica, que los recursos humanos de una organización laboral son un valor estratégico que hace competitivas a las empresas (Levy-Boyer, 2001).

El *assessment* 360° de perfil del mentor es una herramienta innovadora que permite medir el grado de las personas a evaluar con unos temas que de cierta manera en México no son frecuentes en las encuestas que dentro de las organizaciones presentan, lo que hace que sea competitiva ya que trata del tema sabiduría y subtemas como moralidad, capacidad y sensibilidad aplicado a los dirigentes como es en este caso del Centro de Investigación y Desarrollo en Educación Bilingüe.

De ahí que cada vez sea más frecuente el que la formación del personal sea un pilar clave del Plan Estratégico de la empresa. La formación así entendida persigue que la organización tenga, en todo momento y en el lugar adecuado, el nivel de competencias requerido de modo que se puedan alcanzar los objetivos y metas planteados, garantizando la eficacia, eficiencia y seguridad (Pereda y Berrocal, 2001).

La atención al capital humano de la empresa, concretamente, su formación, supone un valor estratégico para las personas, ya que la mejora de su nivel de competencias produce en ellas experticia (alto nivel de competencias profesionales), multivalencia (capacidad de realizar diversas tareas dentro de la profesión), polivalencia (capacidad de ampliar el repertorio a tareas y actividades propias de una segunda profesión) y mantenimiento de la salud (gracias al conocimiento de los riesgos de su profesión y de las medidas de

protección) y esto, a su vez, genera un buen nivel de empleabilidad (probabilidad de mantener su empleo actual o de obtener uno nuevo) y de satisfacción personal (sentirse capacitado, valorado y necesario influye en su autoestima, confianza y, en general, produce satisfacción).

Cada organización deberá generar el repertorio de competencias asociadas a los distintos puestos de trabajo actuales y previsibles en un determinado plazo de tiempo de acuerdo en función de la demanda y previsiones del mercado. Los planes de formación se harán en función de esas competencias previamente identificadas como necesarias. Los planes de formación también habrán de tener en cuenta el potencial humano con el que cuenta en ese momento la organización. La discrepancia entre uno y otro aspecto determinará el plan de formación. Dado que tanto la situación del mercado cuanto los potenciales de los trabajadores varían en el tiempo, si el plan de formación desea responder a los rápidos cambios situacionales actuales, deberá estar dotado de una gran flexibilidad.

La evaluación del potencial de los trabajadores, permitirá decidir cuál de las siguientes acciones deberán realizarse en cada caso: adquirir competencias cuando no se poseen; desarrollar competencias cuando se posea un nivel de competencia inferior al requerido; activar competencias si los trabajadores poseen una competencia pero no la utilizan, e inhibir competencias en el caso de que posean competencias no válidas en ese momento o situación (Pereda y Berrocal, 2000).

No existe total acuerdo en cuanto a la génesis de las competencias. Levy-Leboyer (2001), afirma que su consolidación requiere una base de aptitudes y rasgos de personalidad que, acompañada por la experiencia en situaciones

relativas a una posición o puesto, generan el desarrollo de la competencia requerida para esa misión o puesto. Esta adquisición, desarrollo o activación de competencias se logra poniendo al sujeto en situaciones en las que dicha competencia sea requerida para desarrollar con eficacia y efectividad la misión asociada al puesto de trabajo (Levy-Leboyer, 2001).

Es, por tanto, esencial, tanto para su evaluación cuanto para su desarrollo, exponer al individuo a situaciones características de la actividad profesional de la que se trate, ya sea en situaciones reales o simuladas, que requieran ejercitar las competencias a evaluar/desarrollar, y observar su ejecución a través de muestras de conducta y/o muestras de productos acabados. Por esta razón es esencial la herramienta del *assessment 360°* para identificar a las competencias de los trabajadores de una organización que estén en puestos de mando en este caso en particular, y verificar si están transmitiendo lo que ellos quieren a sus colaboradores, compañeros de trabajo y/o trabajadores de la organización.

1.2 *Assessment 360°* sobre el Perfil del Mentor

El *assessment 360°* en psicología, es una herramienta que nos da a conocer la solicitud de retroalimentación dentro de la organización, estrategias, fortalezas y debilidades para proporcionar una vista crítica interna en diferentes perspectivas de los empleadores. Los resultados tienen un papel importante en concentrar la metodología empleada y validarla por un tiempo determinado.

(Fuente: *Artículo 360 Degree Assessment Design 750 Arrowhead Dr.*

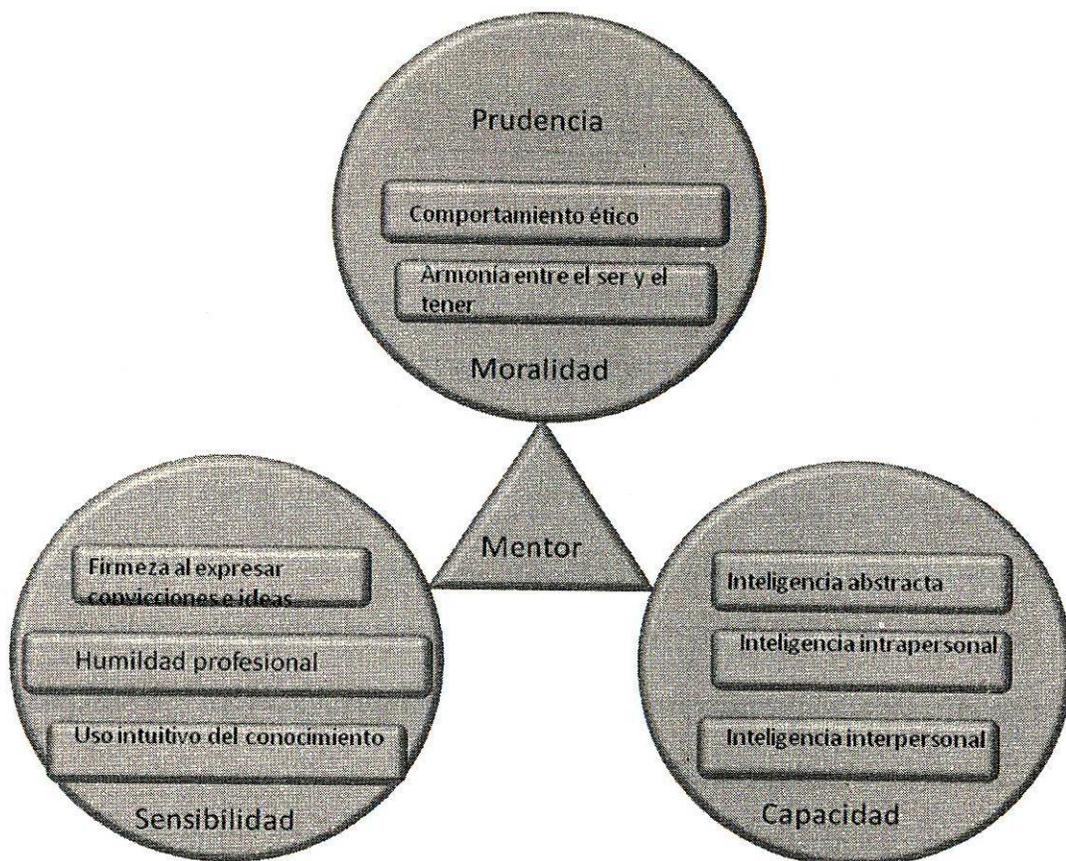
Carson City, NV 89706 650-577-9604 2007

<http://survey.factdriven.com/360-degree-feedback/360assessments.asp>).

El objetivo del *assessment 360°* del perfil del mentor tiene como objetivo primordial identificar el grado de validez y confiabilidad en que las personas evaluadas se apegan al perfil de mentor en los segmentos de moralidad, capacidad y sensibilidad.

Como se muestra en la siguiente figura 2. (Leal Beltrán, 2008)

Figura 2. Modelo integral de sabiduría



En la actualidad con este mundo globalizado por la Internet, cada vez son menos las relaciones personales y más la comunicación por la red. En ocasiones no hay oportunidad de conocer a las personas físicamente o una comunicación que pueda dar la posibilidad de interactuar con los demás individuos que están alrededor de uno mismo dentro de la organización.

Sin embargo, hay equipos de trabajos muy unidos o departamentos que en algún momento han estado en constante trato con su personal, conocen sus fortalezas y debilidades dentro del área laboral. Y surgen los mentores para impulsar esos talentos individuales. En ocasiones estos mentores no se dan cuenta de lo que son capaces de realizar sabiamente en su ámbito profesional como personal.

Según David Garvin (2000), una empresa inteligente es una organización que posee las habilidades para crear, adquirir y transferir conocimientos, así como la capacidad de modificar su conducta como efecto de sus nuevos conocimientos.

Esto nos ayuda a comprobar que se necesitan de mentores que sean capaces de transferir adecuadamente sus conocimientos hacia los trabajadores y que éstos conozcan como adquirirlos de tal manera, que sea para beneficio y bienestar de la organización.

Es necesario que en las organizaciones requieran dirigentes (guías, líderes) y personal clave que posean sabiduría para intervenir con actitudes y comportamientos como: buen juicio, prudencia, habilidad interactiva, intuición y fortaleza personal en beneficio a la organización (Leal, 2008).

Es por esta razón que este estudio sea necesario la validación y confiabilidad de la herramienta para tener la seguridad que la herramienta funcione como tal, y arroje resultados positivos para las organizaciones a evaluar en futuras investigaciones y conocer las opiniones de los trabajadores hacia el dirigente y viceversa como es el *assessment 360°*, para tener una buena comunicación con todos los colaboradores y trabajadores tanto internos como externos para una excelente convivencia y armonización en la relación organización-director.

I.3. Rasgos del Mentor y sus componentes

Leal en el escrito de Rasgos del Mentor, 2008 define:

I.3.1 Moralidad, según el libro de la real academia de la lengua española es:

Conformidad de una acción o doctrina con los preceptos de la moral.

Moral, perteneciente o relativo a las acciones o caracteres de las personas, desde el punto de vista de la bondad o malicia.

Aplicado a las empresas nos encontramos con esta definición de moralidad.

Los criterios normativos que comunican la moralidad organizacional de toma de decisiones o de desempeño se refiere a los que Blanchart y Peale (1989)

llaman las preguntas del "chequeo" (verificación) ético. En su libro el poder ético del Directivo, éstos dos autores norteamericanos presentan dilemas que

algunos ejecutivos enfrentan cotidianamente en sus empresas, y que, con ayuda de estas preguntas, pueden normar un criterio para evaluar la

conveniencia de su decisión o lo correcto de su conducta, aclarando que dicha conveniencia o corrección debe cumplir con requerimientos tanto morales como

de efectividad para beneficio de la organización y los distintos individuos, grupos y organizaciones que tienen contacto con ella o, en el caso de los

individuos y grupos (equipos) viven en su interior y son parte integral de ella. (Nosnik, 2005).

Se conduce con autenticidad, coherencia y respeto a la dignidad de las personas.

- Prudencia, para actuar con buen juicio, discreción, cordura y reflexión, que le ayudan a prever o evitar posibles faltas, peligros o daños. Tiene lo suficientemente claro el sentido de su vida y no requiere atropellar o lastimar a otros siendo más proactivo que reactivo en su proceder.

Es la cualidad que consiste en actuar con buen juicio, discreción, cordura, reflexión, precaución y sabiduría que ayuda a prever o evitar posibles faltas, peligros o daños (Diccionario de la Real Lengua Española 2006, p. 1086).

Jesús Mondría (2006) en su libro El decálogo de la Excelencia opina que "las personas prudentes, responden a su voluntad y principios y se hacen responsables de sus actos". (p. 11)

Un líder debe tener táctica para ordenar que sea lo que se debe hacer en su momento. Paul Harsey (2000) para poder influir en el comportamiento de los demás es necesario la prudencia, cualidad que distingue a los individuos capaces de comprender el talento, actitud y expectativas de aquellas personas con las que se trabajan.

- Comportamiento ético, el cual se observa por la integridad y neutralidad en su proceder al decidir o juzgar, lo cual le facilita el establecimiento de relaciones de confianza, pudiendo intimar e influir por su ejemplo.
- Armonía entre el ser y el tener, que le aporta el talento para disfrutar de su conocimiento e ideas así como de todo lo que posee, sin estar centrado esencialmente en ambición material. No usa el dinero como varita mágica, como arma y como sustituto del afecto; ni el poder de su puesto o influencia de su conocimiento para manipular sino para influir constructivamente en otros.

Denota una concordancia entre lo que se es y lo que se tiene. Esta variable determina el perfil de las personas con sabiduría, porque es común observar a los que influyen en la eficiencia y bienestar de otros, moldeando una conducta que denota capacidad para disfrutar de su

comprender su falta de capacidad; el paso siguiente es adquirir y hacer uso de recursos de modo consciente; finalmente, la aptitud se torna inconsciente, esto es, la persona puede desempeñarse en una tarea sin poner atención a lo que hace. Un ejemplo claro puede ofrecerlo el deporte: un atleta utiliza técnicas sin pensar en ellas. Esto se debe a que ha alcanzado un nivel en el cual su capacidad se ha interiorizado profundamente.

Hasta aquí, el proceso de adquisición de nuevas capacidades. No obstante, no todas las capacidades del hombre son adquiridas. Muchas de ellas son innatas. De hecho, estas pueden considerarse las más importantes, en la medida en que posibilitan a las demás. Así, por ejemplo, el aprendizaje de una ciencia requiere de un mínimo de racionalidad, una capacidad que es propia de la especie humana.

Es importante intentar incorporar continuamente nuevas capacidades para enfrentar los desafíos que se presentan y lograr una mejora en la calidad de vida

Este rasgo de mentor se manifiesta en su habilidad para resolver problemas y adaptarse a diferentes personas y circunstancias, tanto por la fácil captación de ideas y conceptos cómo por su auto conocimiento y comprensión del comportamiento de los demás.

- Inteligencia abstracta, que le facilita aprender rápidamente de la experiencia, sabiendo identificar lo esencial y razonar de manera lógica. Como mentor, su inteligencia abstracta le permite ayudar a individuos y grupos en el análisis de problemas, toma de decisiones y el análisis síntesis sobre proyectos, posibles innovaciones, circunstancias imprevistas, etc.

- Inteligencia intrapersonal, Cuando se posee de inteligencia intrapersonal, se cuenta con un modelo ajustado, verídico de uno mismo y se es capaz de emplear esta cualidad para desenvolverse eficazmente en la vida (Leal, 2008).

Howard Gardner es uno de los psicólogos contemporáneos que de manera específica y útil ha tratado y desarrollado con el método científico el tema de inteligencia intrapersonal; “la persona con inteligencia intrapersonal se conoce bastante bien a sí misma, puede identificar sus propios sentimientos, objetivos, miedos, virtudes y defectos; y en circunstancias más afortunadas, puede usar ese conocimiento para tomar con buen criterio decisiones importantes (Gardner, 2005).

Observamos que el concepto de inteligencia intrapersonal, quienes la poseen tienen autocomprensión, buen acceso a la propia vida emocional; además son capaces de discriminar sus emociones y, al identificarlas, recurrir a ellas como medio para interpretar y orientar la propia conducta (Leal, 2008).

Por lo que cuenta con un modelo ajustado, verídico de sí mismo y se es capaz de emplear esta cualidad para desenvolverse eficazmente en la vida. Puede identificar sus propios sentimientos, objetivos, miedos, virtudes y defectos; y en circunstancias más afortunadas, es capaz usar ese conocimiento para tomar con buen criterio decisiones. Su auto conocimiento le permite discriminar sus emociones y, al identificarlas, recurrir a ellas como medio para interpretar y orientar la propia conducta.

- **Inteligencia interpersonal**, es la que nos permite entender a los demás. La inteligencia interpersonal es mucho más importante en nuestra vida diaria que la brillantez académica, porque es la que determina la elección de la pareja, los amigos y, en gran medida, nuestro éxito en el trabajo o el estudio. La inteligencia interpersonal se basa en el desarrollo de dos grandes tipos de capacidades, la empatía y la capacidad de manejar las relaciones interpersonales. Capacidad para diferenciar a las personas, entender sus motivaciones, colaborar con ellas de manera eficaz y, si es necesario influir en ellas (Gardner, 2000). Howard Gardner (2000) explica en su libro *La Educación de la Mente y el Conocimiento de las Disciplinas*, que un recurso para que las personas aprendan y logren un pleno desarrollo, es la influencia de otros que lo sepan comprender en cuanto a sus ideas e intenciones y puedan influir en ellas de manera acertada.

La inteligencia interpersonal permite comprender a los demás y comunicarse con ellos, teniendo en cuenta sus diferentes estados de ánimo, temperamentos, motivaciones y habilidades. Incluye la capacidad para establecer manteniendo relaciones sociales para asumir diversos roles dentro de grupos, ya sea como un miembro más o como líder. Este tipo de inteligencia la podemos detectar en personas con habilidades sociales definidas, políticos, líderes de grupos sociales o religiosos, docentes, terapeutas y asesores educativos. Éstos poseen la llave de las relaciones humanas, del sentido del humor: desde pequeños disfrutaban de la interacción con amigos y compañeros escolares, en general no tienen dificultades para relacionarse con personas de otras edades

diferentes a la suya. Algunos presentan una sensibilidad especial para detectar los sentimientos de los demás, se interesan por los diversos estilos culturales y las diferencias socioeconómicas de los grupos humanos. La mayoría de ellos influyen sobre otros. Gustan del trabajo grupal especialmente en proyectos colaborativos. Son capaces de ver distintos puntos de vista en cuanto a cuestiones sociales o políticas, aprecian valores y opiniones diferentes de las suyas. Suelen tener buen sentido del humor y caer simpáticos a amigos y conocidos, siendo ésta una de las más apreciadas de sus habilidades interpersonales, ya que son sociables por naturaleza. Podemos decir que una vida plenamente feliz depende en gran parte de la inteligencia interpersonal. La Inteligencia Interpersonal está relacionada con el contacto persona a persona y las interacciones efectuadas en agrupaciones o trabajos en equipo (Gardner, 2006).

Posee la capacidad para diferenciar a las personas, entender sus motivaciones, colaborar con ellas de manera eficaz y, si es necesario influir en ellas de manera acertada. Tiene la sensibilidad para “sentir” a los demás en cuanto a sus estados de ánimo, temperamento, motivaciones, etc.

I.3.3 Sensibilidad, el diccionario de la Real Academia Española (2001) define sensibilidad como la facultad de sentir, propia de los seres animados, propensión natural del hombre a dejarse llevar de los afectos de compasión, humanidad y ternura. Capacidad de respuesta a muy pequeñas excitaciones, estímulos o causas.

La firmeza o convicción al expresar sus propias convicciones e ideas, la humildad profesional y el uso intuitivo del propio conocimiento, son las principales características del mentor con una alta evaluación en sensibilidad.

- Firmeza al expresar convicciones e ideas, quien tiene esta característica, denota confianza en sus propias convicciones, consistencia en sus propósitos, coherencia en su proceder y sensibilidad para no alejarse de la verdad, lo cual le permite influir positivamente en los demás y enfrentar situaciones difíciles, en las que se requiera asegurar la justicia, equidad, apego a normas y transparencia en las relaciones, etc. (Leal, 2009)

Lombardo M. et al. (2000), explican cómo las personas con confianza en sus propias convicciones e ideas pueden influir positivamente en los demás y enfrentar situaciones difíciles, esto gracias a la tranquilidad que les aporta el ser justos y prudentes.

Denota confianza en sus propias convicciones, consistencia en sus propósitos, coherencia en su proceder y sensibilidad para no alejarse de la verdad, lo cual le permite influir positivamente en los demás y enfrentar situaciones difíciles, en las que se requiera asegurar la justicia, equidad, apego a normas y transparencia en las relaciones, etc. Tiene valor para mostrar autonomía personal e independencia de pensamiento, y es capaz de influir y tomar riesgos, confiando en sus propias convicciones y asumiendo la responsabilidad personal plena, responsabilizarse por completo de las consecuencias de las acciones emprendidas.

- Humildad profesional, la aceptación de la vulnerabilidad personal, junto con la capacidad para integrar la combinación entre humildad y buen desempeño en el trabajo, son características del comportamiento que la organización Mundial de la salud y representantes de la psicología humanista como Allport y Maslow, reconocen como parte de la salud mental y propias de personas capaces de contribuir a la armonía y productividad en las relaciones con otros (Seligman, 2002).

Una de las aportaciones más significativas del Dr. Abraham Maslow, se refiere a la capacidad de la persona que logra la realización de sí mismo, al reconocer con modestia sus áreas de oportunidad de desarrollo pero sin decaer en su proceso personal de crecimiento y mostrando un comportamiento libre de ostentación o vanidad (Leal, 2008).

Tiene la capacidad de vivir en plenitud sin buscar el reconocimiento o el alago, experimentando, aprendiendo y desarrollando las propias potencialidades, conduciéndose con sencillez y capacidad para escucharse a sí mismo. Sabe reconocer su propia vulnerabilidad cuando se equivoca o no sabe, no antepone el ego o su imagen personal a las realidades o requerimientos de la organización y sabe considerar otras alternativas o puntos de vista diferentes a los suyos. No consume mucha energía para asegurarse de causar una buena impresión, porque su seguridad emocional le permite aceptar sus fallas actuar en consecuencia. Puede hacer una evaluación crítica de sí mismo pudiendo adaptarse lo mejor posible a las circunstancias, fortaleciendo con las mejoras personales su autoestima y capacidad para dar y recibir ayuda.

- Uso intuitivo del conocimiento, la intuición se define como el conocimiento claro, recto e inmediato de verdades que penetran en nuestro espíritu, sin necesidad de razonamiento: “la conciencia moral es la intuición del bien” (Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española 2006).

Las personas intuitivas son capaces de ver más allá o de darse cuenta, basados no solo en la razón, sino en la propia conciencia, además de su experiencia personal (Leal, 2008).

Las personas con alta inteligencia intuitiva han desarrollado la capacidad para juzgar o actuar en base a sus aprendizajes, experiencias, creencias y valores; “los valores no los podemos ver directamente, ha de ser indirectamente a través de los pensamientos y a través de las obras” (Marqués, 2006).

Es capaz de ver más allá o de darse cuenta, basado no sólo en la razón, sino en la propia conciencia, además de su experiencia personal. Sabe ligar de manera espontánea sus ideas y hechos del presente con sus aprendizajes, experiencias, creencias, valores y vivencias previas para analizar, juzgar y predecir. Su habilidad intuitiva depende en gran parte de su inteligencia intrapersonal y de la confianza en sus propias convicciones. Esa capacidad para intuir le permite tener sensibilidad para intervenir con buen criterio en situaciones de conflicto potencial o en procesos de planeación y negociación.

Es importante recalcar que esta herramienta del *assessment 360°* del perfil del mentor nos ayuda a comprobar que se necesitan de mentores capaces de

transferir adecuadamente sus conocimientos hacia su personal y clientes de tal manera, que sea para beneficio de la organización; desempeñando eficazmente su labor en la organización o empresa.

Por tal motivo es necesario que para resolver un problema, introducir un producto y reorganizar un proceso, se deba ver el mundo con una nueva luz y actuar en consecuencia. Si falta el aprendizaje, las empresas y las personas simplemente repetirán las antiguas prácticas, el cambio seguirá siendo superficial y las mejoras serán fruto de la casualidad o durarán poco (Garvin, 2000).

Una empresa inteligente es una organización que posee las habilidades para crear, adquirir y transferir conocimientos, así como la capacidad de modificar su conducta como efecto de sus nuevos conocimientos (Garvin, 2000).

Al conocer las personas las opiniones de los demás dándoles una retroalimentación de los resultados de la herramienta, por parte de recursos humanos, la gente podrá darse cuenta del impacto de su personalidad que tiene con los demás trabajadores a su alrededor de la organización; notando si es la adecuada y la que quieren proyectar para tener un adecuado desempeño en sus labores asignados para el beneficio de la organización y de ellos mismos.

Capítulo II. Aspectos Vanguardistas que se relacionan con la Mentoría

El conductismo, el cognitivismo y el constructivismo son las tres grandes teorías de aprendizaje utilizadas más a menudo en la creación de ambientes instruccionales. Estas teorías fueron desarrolladas en una época donde el aprendizaje no había sido impactado por la tecnología. En los últimos veinte

años la tecnología ha reorganizado la forma en la que vivimos, nos comunicamos y aprendemos.

En nuestros días, la era digital está a la vanguardia de nuestras actividades diarias, tanto laborales como personales. La tecnología está alterando nuestros cerebros. Las herramientas que utilizamos definen y moldean nuestro pensamiento. La organización y el individuo son organismos que aprenden. El aumento por el interés de la gestión del conocimiento, muestra la necesidad de una teoría que trate de explicar el vínculo entre el aprendizaje individual y organizacional.

La mayoría de los procesos manejados por las teorías de aprendizaje (en especial a los que se refieren al proceso cognitivo de información) pueden ser ahora realizados, o apoyados, por la tecnología.

Cada vez es más frecuente la formación del personal sea un pilar clave del Plan Estratégico de la empresa. La formación así entendida busca que la organización tenga, en todo momento y en el lugar adecuado, el nivel de competencias requerido de modo que se puedan alcanzar los objetivos, las metas planteados, garantizando la eficacia, eficiencia y seguridad de la organización junto con su personal (Pereda y Berrocal, 2001).

La atención al capital humano de la empresa, más concretamente, su formación, también supone un valor estratégico para las personas, la mejora de su nivel de competencias produce en ellas experticia (alto nivel de competencias profesionales), multivalencia (capacidad de realizar diversas tareas dentro de la profesión), polivalencia (capacidad de ampliar el repertorio a tareas y actividades propias de una segunda profesión) y mantenimiento de la salud (gracias al conocimiento de los riesgos de su profesión y de las medidas

de protección) y esto, a su vez, genera un buen nivel de empleabilidad (probabilidad de mantener su empleo actual o de obtener uno nuevo) y de satisfacción personal (sentirse capacitado, valorado y necesario influye en su autoestima, confianza y, en general, produce satisfacción).

Determinar las competencias requeridas exige tener en cuenta las coordenadas de momento y lugar; según varíe una de estas coordenadas, así también lo harán las competencias. Cada organización deberá generar el repertorio de competencias asociadas a los distintos puestos de trabajo actuales en un determinado plazo de tiempo de acuerdo en función de la demanda del mercado. Los planes de formación se harán en función de esas competencias previamente identificadas como necesarias. Los planes de formación también habrán de tener en cuenta el potencial humano con el que cuenta en ese momento la organización. La discrepancia entre uno y otro aspecto determinará el plan de formación.

La evaluación del potencial de los trabajadores, permitirá decidir cuál de las siguientes acciones deberán realizarse en cada caso: adquirir competencias cuando no se poseen; desarrollar competencias cuando se posea un nivel de competencia inferior al requerido; activar competencias si los trabajadores poseen una competencia pero no la utilizan, e inhibir competencias en el caso de que posean competencias no válidas en ese momento o situación (Pereda y Berrocal, 2000).

No existe total acuerdo en cuanto a la génesis de las competencias. Levy-Leboyer (2001) afirma que su consolidación requiere una base de aptitudes y rasgos de personalidad que, acompañada por la experiencia en situaciones relativas a una posición o puesto, generan el desarrollo de la competencia

requerida para esa misión o puesto. Esta adquisición, desarrollo o activación de competencias se logra poniendo al sujeto en situaciones en las que dicha competencia sea requerida para desarrollar con eficacia y efectividad la misión asociada al puesto de trabajo (Levy-Leboyer, 2001). Es esencial, para la evaluación tomando en cuenta su desarrollo, exponer al individuo a situaciones características de la actividad profesional de la que se trate, ya sea en situaciones reales o simuladas, que requieran ejercitar las competencias a evaluar/desarrollar, y observar su ejecución a través de muestras de conducta y/o muestras de productos acabados como su desenvolvimiento en el trabajo y la debida administración del tiempo que dedica a los proyectos asignados.

La mentoría ya se ha experimentado con éxito como herramienta al servicio de grupos socialmente desfavorecidos (Clutterbuck y Ragins, 2002; Stewart, 2003; Valverde, Oliveros y Ruiz, 2004). Básicamente consiste en que personas con mayor experiencia, asesoren y ayuden a otras, con un equipaje menor, a desarrollar todo su potencial (Valverde, Oliveros y Ruiz, 2004). Su gran descubrimiento, se basa en dos premisas fundamentales que acentúan la conexión entre inclusión, relaciones sociales y formación.

Esta herramienta ayuda a darse cuenta de las relaciones sociales de los trabajadores con sus dirigentes y viceversa.

II.1. Liderazgo: Características de un líder

Es la capacidad de comunicarse con un grupo de personas, influir en sus emociones para que se dejen dirigir, compartan las ideas del grupo, permanezcan en el mismo, y ejecuten las acciones o actividades necesarias para el cumplimiento de uno o varios objetivos.

Un líder es mucho más que un jefe. Los subordinados a un jefe podrán dejarse dirigir, pero quizás no compartan las ideas del jefe o de la organización. Un subordinado podría obedecer a su jefe, pero estar pensando en salirse del grupo para irse a otra que más le convenga. Las instrucciones de un líder son ejecutadas por el grupo con el convencimiento de que su cumplimiento son lo mejor para la mayoría.

Los líderes comunican a sus colaboradores todo lo que surge dentro y fuera de la organización; parte del trabajo de un buen líder es mantener informado al trabajador de las noticias que suceden en la organización, los nuevos objetivos, metas y hacia dónde se dirigen cuando se abre un nuevo proyecto.

Esta característica es la más importante para que exista una comunicación eficiente. Los líderes escuchan, sintetizan y luego hablan para influir en los demás y hacerlos actuar. Los líderes comunican con energía. Hablan con tanta confianza y certidumbre que se muestran en su voz, comunicación visual, movimientos y gestos. Sonríen a los demás y escuchan. Los líderes son competentes.

Es importante contar con retroalimentación y el coaching en las habilidades que llevan al rendimiento superior en la organización. Hay que mencionar que el líder siempre predica con el ejemplo; así que su actitud hacia con los demás es importante.

Los líderes cuentan con objetivos y metas (enfoque), específicos, físicos, orientados al tiempo y medibles. Tienen muy en claro visión, misión y objetivos de la organización. Son responsables disfrutando los logros de la organización con la colaboración de los demás trabajando en conjunto.

Lista de características más comunes en un buen líder: (Bennis W. On becoming a leadership: The leader classic. 2004).

1. Capacidad de comunicarse. La comunicación es en dos sentidos. Debe expresar claramente sus ideas e instrucciones, logrando que su gente las escuche y las entienda. También debe saber "escuchar" considerando lo que el grupo de trabajo le exprese.
2. Inteligencia emocional. Salovey y Mayer (1990) definen inicialmente a la Inteligencia Emocional como la habilidad para manejar los sentimientos y emociones propios de los demás, sin discriminarse entre ellos, utilizando esta información para guiar el pensamiento y la acción. Los sentimientos mueven a la gente, sin inteligencia emocional no se puede ser líder.
3. Capacidad de establecer metas y objetivos. Para dirigir un grupo, hay que saber a dónde llevarlo. Sin una meta clara, ningún esfuerzo será suficiente. Las metas deben ser congruentes con las capacidades del grupo. De nada sirve establecer objetivos que no se pueden cumplir.
4. Capacidad de planeación. Una vez establecida la meta, es necesario hacer un plan para llegar a ella. En este plan se deben definir las acciones que se necesitan cumplir, el momento en que se realizan, las personas encargadas de ellas, los recursos necesarios, etc.
5. Un líder conoce sus fortalezas y las aprovecha al máximo. Por supuesto también sabe cuáles son sus debilidades buscando subsanarlas.
6. Un líder crece y hace crecer a su gente. Para crecer, no se aferra a su puesto o actividades actuales. Siempre ve hacia arriba. Para crecer, se

debe enseñar a su gente, delegar funciones y crear oportunidades para todos.

7. Tiene carisma. Carisma es el don de atraer, caer bien, llamar la atención, ser agradable a los ojos de las personas. Para adquirir carisma, basta con interesarse por la gente y demostrar verdadero interés en ella; en realidad, en el carisma está la excelencia. Se fomenta con excelencia, porque es lo más alejado que hay del egoísmo. Cuando un líder pone toda su atención en practicar los hábitos de la excelencia, el carisma pertenece al líder.
8. Es Innovador. Siempre buscará nuevas y mejores maneras de hacer las cosas. Esta característica es importante ante un mundo que avanza rápidamente, con tecnología cambiante, y ampliamente competitivo.
9. Un líder es responsable. Sabe que su liderazgo le da poder, y utiliza ese poder en beneficio de todos.
10. Un líder esta informado. Se ha hecho evidente que en ninguna compañía puede sobrevivir sin líderes que entiendan o sepan cómo se maneja la información. Un líder debe saber cómo se procesa la información, interpretarla inteligentemente y utilizarla en la forma más moderna y creativa.

¿Qué esperan los seguidores de sus líderes?

Honestidad: consistencia entre lo dicho y lo hecho. También asociado a valores y ética.

Enfoque hacia delante: sentido de dirección y preocupación por el futuro de la organización.

Inspiración: líderes entusiastas y energéticos que inspiran una visión compartida. Aunque el contexto del trabajo no cambie, lo hacen ciertamente más significativo.

Competencia: demostrar sus habilidades para desafiar, inspirar, delegar, encaminar y motivar. El líder agrega valor con su trabajo.

Tabla 1. Comparación de Jefe y Líder de Warren Bennis (2004 p. 221)

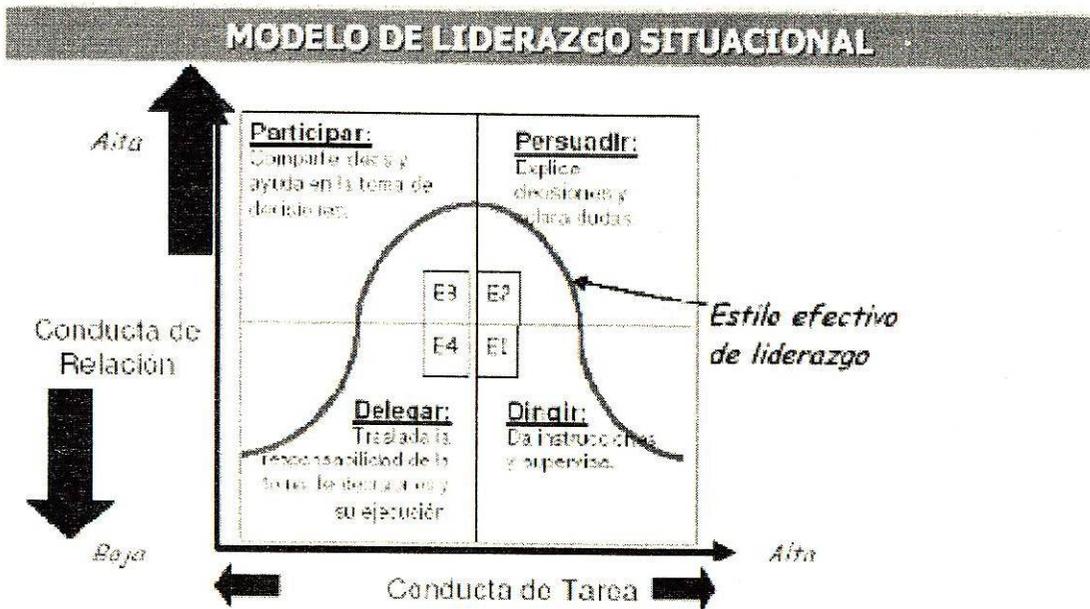
	Jefe	Líder
Desafiar los procesos	Planificar y presupuestar	Interpretar y escuchar para poder producir cambios.
Inspirar una visión compartida	Organizar	Definir dirección y transformar la visión persona en visión compartida.
Habilitar a que otros actúen	Seleccionar a la gente, armar el equipo	Convocar, involucrar, motivar y consentivar
Modelar el camino	Corregir y ajustar	Integridad, credibilidad
Reconocer y recompensar	controlar	Reconocer, compensar, celebrar logros.

Uno de los modelos del liderazgo más extensamente seguidos es la teoría del liderazgo situacional de Paul Hersey y Kenneth Blanchard. Este enfoque se basa

en la operativización de variables que permiten establecer el estilo de liderazgo en relación al desempeño laboral de los colaboradores en una situación presentada.

El éxito estará dado en la aplicación de un estilo de liderazgo adecuado a la situación en que se encuentra el trabajador. El factor que determina el uso de un estilo específico por parte del líder es el Nivel de Desarrollo de los dirigentes o seguidores ante una situación específica.

Figura 3. Modelo de liderazgo situacional de Kenneth Blanchard- Amazon



El factor que determina el uso de un estilo específico por parte del líder es el Nivel de Desarrollo de los colaboradores o seguidores ante una situación específica.

Nivel de desarrollo = Competencia + Actitud

En este enfoque, la efectividad del líder se mide en función del aporte de sus interacciones con los subordinados para lograr:

- Que los subordinados identifiquen claramente que es lo que hay que hacer.
- Que se sientan motivados para hacerlo.
- Que lo hagan en esencia, este enfoque establece que la misión del líder consiste en ayudar a sus seguidores a alcanzar sus metas y proporcionarle suficiente dirección y apoyo para garantizar que sus metas sean compatibles con los objetivos del grupo u organización.

Víctor Vroom y Phillip Yetton en su publicación de *Leadership and the decision-making process* (2000) han investigado el estilo de liderazgo en el contexto de qué tanta participación debe permitir el líder a los subordinados para tomar decisiones.

II.2. Función del Líder como Mentor

En la actualidad, la labor del mentor, tiene más importancia que nunca a medida que los trabajadores enfrentan exigencias laborales complejas, y rápidamente cambiantes. Los mentores pueden ser personas de estratos más altos, compañeros de trabajo, o personas de fuera de la organización o de otra especialidad. Los mentores ayudan a los aprendices para que puedan resolver los problemas y descubrir las soluciones. La labor del mentor se basa en una relación formal o informal y ha sido señalada por su importancia para ayudar a las minorías a progresar en sus carreras.

Los modelos de liderazgo transformacional y transaccional fueron concebidos por Bass (citado en González 2007) y tienen como fundamento que el líder puede intervenir mediante la motivación, orientación y estimulación intelectual; así como también en la transacción basada en la aplicación de reforzadores por resultados.

Para este autor, el liderazgo no es una cualidad única en las personas con poder o status de las organizaciones, sino de cualquiera con la habilidad para influir constructivamente en la conducta de sus colaboradores o compañeros: “la habilidad del líder transformacional y transaccional radica en saber cuando tiene que modificar sus comportamientos para incrementar la eficiencia individual, grupal y organizacional” (González, 2007, p. 35).

Bass y Avolio (2004) desarrollaron una herramienta para medir el grado en que los líderes emplean la influencia transformacional y transaccional. Los comportamientos de liderazgo transformacional, son los más apegados a los rasgos del mentor, y se emplean para diseñar los instrumentos de diagnóstico de la investigación.

- El liderazgo requiere de un cambio en tu forma de actuar, precedido de una transformación de como se piensa y siente.
- El liderazgo requiere de un reenfoque mental. El liderazgo significa una forma única y a menudo nueva de percepción, es un cambio radical.
- El líder demuestra una profunda apreciación por la libertad humana.
- Un líder entiende el milagro, misterio y necesidad de transformación.

Me recuerda Juan José Bertamoni en su artículo de liderazgo e inteligencia emocional (2006), que este liderazgo, intenta cambiar la realidad para amoldarla a valores e ideales superiores.

Se establece sobre las siguientes bases:

- Se crea sobre la necesidad humana profunda de tener un significado.
- Separa las causas de los síntomas y actúa preventivamente.

- Trasciende los asuntos cotidianos
- Libera el potencial humano.
- Se propone obtener resultados a largo plazo sin comprometer los principios y valores humanos.

El objetivo del liderazgo de transformación es "transformar" a la gente y a las organizaciones. Cambiar sus mentes y sus corazones, ampliar su visión y sus posibilidades, ayudarlos a que el comportamiento sea congruente con sus creencias y motivar a realizar cambios permanentes.

Un líder que está muy centrado en optimizar el crecimiento de las personas con aquellas transformaciones que requieren para optimizar su rendimiento, aportar lo mejor de sí.

Entre los atributos que requiere cultivar en sí mismo y en los demás, un líder de transformación nos indica Bertamoni, están:

- *Visión*: fotografía del futuro virtuoso que desea crear, que resulta inspiradora para los demás compañeros de ruta.
- *Iniciativa*: conciencia de que tiene la libertad, el derecho y el deber para actuar por sí mismo para que las cosas mejoren.
- *Confiabilidad*: ser capaz de ser previsible en su comportamiento con las demás personas. El experto Peter Drücker define a este aspecto como: "Comportamiento sin sorpresas"
- *Paciencia*: con las personas y con el proceso de transformación en sí. Comprendiendo que el cambio es una tarea difícil que involucra

integralmente a las personas, aunque comience en una sola esfera de su vida (como el trabajo, por ejemplo).

- *Respeto*: capacidad para cumplir los compromisos que asume con los demás y consigo mismo. Este respeto se debe reflejar en la acción del líder aprovechando al máximo los recursos de su gente: haciendo relevantes sus fortalezas e irrelevantes sus debilidades.
- *Coraje*: Aristóteles creía que el coraje era la primera de las virtudes humanas, porque hacía posible las otras. El coraje empieza con la decisión de enfrentar la verdad más profunda acerca de la existencia: la convicción de que somos libres para elegir quiénes somos a cada momento.
- *Deseo*: somos un producto de nuestro deseo. Nos hemos hecho nosotros mismos, en el sentido más profundo. Uno de los problemas más graves de la vida es la auto-limitación: creamos mecanismos de defensa para protegernos de la ansiedad que acompaña a la libertad porque nos da temor desplegar nuestro potencial.

María Isabel Rojas en su artículo del liderazgo transformacional (2005, <http://mariaisabelmirp.blogspot.com/2005/07/liderazgo-transformacional.html>) agrega que Liderazgo transformacional, implica el incremento de las capacidades de los miembros de una organización para resolver individual o colectivamente los diferentes problemas y la toma de decisiones. El liderazgo transformacional es pues la cultura del cambio, el agente transformacional de su cultura organizativa.

Los factores clásicos que se incluyen en el liderazgo transformacional son:

- a) *Carisma*: capacidad de entusiasmar, de transmitir confianza y respeto.
- b) *Consideración individual*: presta atención personal a cada miembro, trata individualmente a cada subordinado, da formación aconseja.
- c) *Estimulación intelectual*: favorecer nuevos enfoques para viejos problemas, hacer hincapié en la inteligencia, racionalidad y solución de problemas.
- d) *Inspiración*: aumenta el optimismo y el entusiasmo.
- e) *Tolerancia psicológica*: usar el sentido del humor para indicar equivocaciones, para resolver conflictos, para manejar momentos duros.
- f) *Capacidad de construir un "liderazgo compartido" fundamentado en la cultura de la participación*: crea condiciones para que sus seguidores colaboren con él en la definición de la misión, les hace participe de su visión y crea un consenso sobre los valores que deben dar *estilo a la organización*.
- g) *Considera "el trabajo en equipo"* como una estrategia importante que produce la sinergia necesaria para conseguir mejores resultados en la organización.
- h) *Dedica tiempo y recursos a la "formación continua"* de sus colaboradores como medio fundamental del crecimiento personal y forma de implicarles en la aplicación de nuevas tecnologías a su trabajo.
- i) El líder transformacional considera que desempeña un rol simbólico de autoridad que le permite ser el *"representante institucional"* de la organización y, como tal, debe dar ejemplo de trabajo duro,

disponibilidad y honestidad en sus actuaciones, que deben ser coherentes con la visión, misión y valores de la organización.

Capítulo III. La Herramienta *Assessment* 360° Perfil del mentor

Los líderes mentores tienen a su disposición la retroalimentación de 360 grados. La cual permite que el líder aplique el *coaching* de consultoría del comportamiento, en contraste con simplemente ejercer su juicio personal. Los resultados pueden ser profundos, no sólo para los jefes de departamento que evalúan a su personal o viceversa. Este proceso de *coaching* puede ayudar a cualquier director cuyo trabajo requiera la interacción personal. Diversas compañías utilizan la retroalimentación 360° como un proceso global y auxiliar en la alineación de los valores corporativos con el comportamiento individual.

Esta herramienta del *assessment* 360° trata de tres subtemas del tema de la sabiduría, evalúa la moralidad, capacidad y sensibilidad de los dirigentes y el líder de la organización en este caso del Centro de Investigación y Desarrollo de Educación Bilingüe, a través de las opiniones que establecen las cuestiones de dicha herramienta del perfil del mentor por parte de los trabajadores que han estado bajo la mentoría de la administración de dicha organización.

Este tema es una extensión de la tesis doctoral presentada por el catedrático de Posgrado de la Facultad de Psicología de la Universidad Autónoma de Nuevo León, Dr. Eduardo Leal Beltrán, llamada *la sabiduría como un componente que favorece la eficiencia y mejoramiento de la calidad de vida laboral*. Presentada en junio 2008 en la ciudad de Monterrey, Nuevo León.

Existen trabajos de mentoría, de *coaching*, consultaría, enfocados en la

administración del aprendizaje. Sin embargo, pocos enfocados a la administración de la sabiduría en las empresas.

Por tal motivo me interesó este tema para beneficio de los líderes y dirigentes de empresas y organizaciones, para conocer si realmente sus empleados conocen a sus jefes; si en verdad existe una buena comunicación; tener una buena interpretación del trabajo que se requiera desempeñar siempre buscando la eficacia y bienestar de la misma organización además avanzar en su ámbito laboral como personal de cada individuo sin importar la categoría que se tenga dentro de la empresa o institución.

III.1. Análisis de Resultados

Descripción y forma de reporte de cada categoría.

Este *assessment* se aplicó a 25 personas hombres y mujeres en un rango de edad de 30 a 45 años, con estudios técnicos y de licenciatura terminados. Calificando a su Director del Centro de Investigación y Desarrollo de Educación Bilingüe.

En primera instancia se utilizaron los siguientes rangos para evaluar el resultado total de la encuesta del *assessment 360°* del perfil del mentor.

Total de 4 en la hoja de resultados Mentor

21 – 27 Mentor en plenitud. El evaluado cumple de manera íntegra y total el perfil del mentor por lo que puede ser catalogado como un individuo capaz de influir constructivamente en otras personas sin pretender reconocimiento, modelando con rectitud, buen juicio entre otras.

15 – 20 Mentor con alto perfil. El evaluado posee cualidades propias de un mentor capaz de influir constructivamente en otras personas.

10 - 14 Mentor con perfil promedio. El evaluado posee ciertas características que se apegan relativamente a las del mentor.

0 - 9 Rasgos del mentor. El evaluado no denota un perfil de mentor, sin embargo posee algunas cualidades de moralidad, capacidad y sensibilidad.

Nota: En las características o los componentes entre los que se destacan se sacará un promedio de las subcategorías y para que 1) MORALIDAD, 2) CAPACIDAD o 3) SENSIBILIDAD se pueda mostrar tendrá que ser un promedio $>$ mayor a 3, si el promedio es menor a 3 no se mostrará la característica que no cumpla con este criterio.

Para que se muestren en la interpretación que proporciona la herramienta las características generales de Moralidad, Capacidad y Sensibilidad, el promedio de las (9) subcategorías de cada una debe ser ≥ 3 mayor o igual a 3

Para que se muestren los subtemas como el de armonía entre el ser y tener, prudencia, uso intuitivo del conocimiento, etc. De cada rasgo, el promedio del grupo de estos (3) subtemas de cada uno debe ser ≥ 3 mayor o igual a 3.

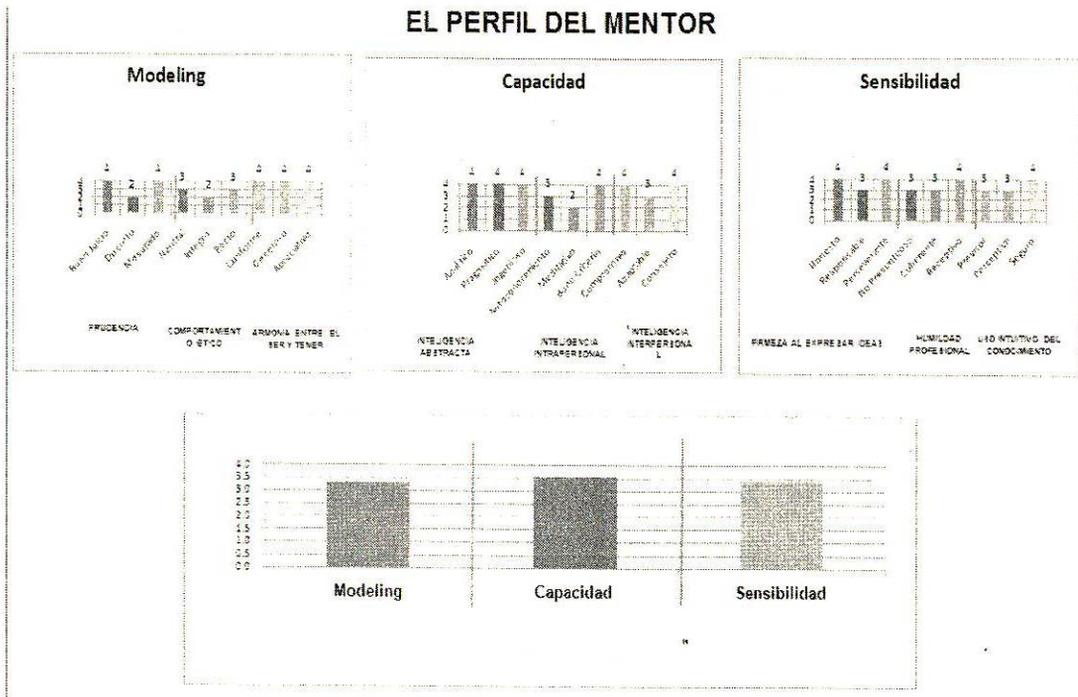
III.2 Interpretación de los Resultados de la Herramienta *Assessment 360°* Perfil del mentor.

Reporte de la Herramienta *Assessment 360*

El resultado de la herramienta aplicada a los 25 empleados del área administrativa calificando al Director del Centro de Investigación y Desarrollo de Educación Bilingüe con un puntaje de 15 alcanzando según la tabla de resultados como mentor con perfil alto.

Figura 4. Gráfica Resultado Mentor con Alto perfil

Esta gráfica es proporcionada por la herramienta *Assessment 360° Perfil del Mentor en Programa Electrónico* copyright 2008 Dr. Eduardo Leal.



En este caso salió según la encuesta general de los 25 participantes que calificaron a su director como Mentor con alto perfil y la interpretación es: El evaluado posee cualidades propias de un mentor capaz de influir constructivamente en otras personas. Los rasgos y componentes en que más destaca son: Moralidad, capacidad y sensibilidad y sus componentes mayores o igual a 3.

Análisis Factorial Exploratorio y Alfa Cronbach para validez y confiabilidad respectivamente de la herramienta.

En este trabajo se utilizó una herramienta informática que permite realizar un análisis de consistencia interna (modelo Alfa de Cronbach) utilizando métodos gráficos dinámicos. Se trata de un módulo basado en la filosofía del Análisis Exploratorio de Datos y en métodos de visualización estadística, diseñado para asistir al investigador en el proceso de construcción de pruebas psicológicas. (Artículo de Quintero I. L, Biela R, Barrera A, 2007).

La herramienta permite analizar la consistencia interna de la prueba, las propiedades de las variables que la componen, los patrones de respuesta de los individuos a éstas, y el efecto de la eliminación de las veinticinco variables y del incremento en la longitud de la prueba sobre su fiabilidad del *Assessment 360° Perfil del Mentor*.

En el primer apartado de moralidad los resultados obtenidos de la varianza en la validez del análisis factorial fue de 38.07%. La cual nos indica que es aceptable como válida la prueba dejando cinco variables de nueve propuestas.

Tabla 2. *Varianza de la Validez del Análisis Factorial Exploratorio de Moralidad (total; % de varianza y % acumulativo)*

Total Variance Explained			
Factor	Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %
1	1.904	38.076	38.076

Extraction Method: Principal Axis Factoring.

Se eliminó cuatro variables como lo muestra la tabla 3 de estadística descriptiva del análisis (1. Aplica buen juicio al evaluar las personas, 3. Denota

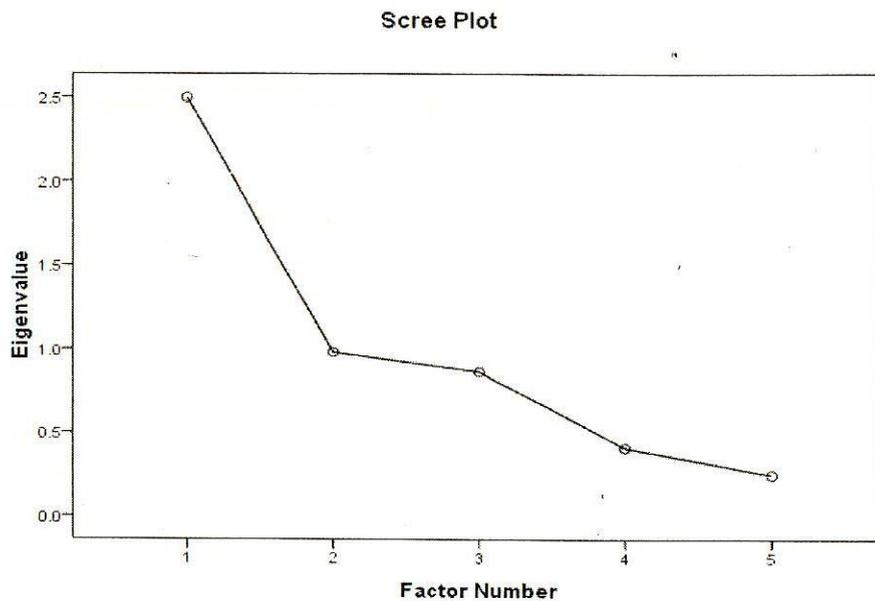
cordura y no es conflictivo; 6. Es ejemplo de moralidad por su forma de vida personal y familiar y 7. Disfruta lo que posee pero con una ambición material moderada).

Tabla 3. Estadística descriptiva del AFE (promedio, desviación estándar y No. de casos)

Descriptive Statistics			
	Mean	Std. Deviation	Analysis N
2. Es discreto y previsor	3.24	.831	25
4. Denota integridad y neutralidad al interactuar, decir y juzgar	3.56	.583	25
5. No antepone su imagen personal a los resultados de su trabajo	3.44	.651	25
8. Comparte de manera reflexiva y generosa su conocimiento	3.60	.577	25
9. Sabe apreciar y complacerse con bienes inmateriales como: satisfacción por el trabajo, buena convivencia, admiración de las artes y la naturaleza	3.68	.557	25

Se grafica los resultados válidos de moralidad como lo muestra la gráfica 1 teniendo como referencia que la mayoría voto 2.5 a las 5 variables lo cual quiere decir alta aplicación.

Gráfica 1. Validez del Análisis Factorial Exploratorio de Moralidad



En la tabla 4 se demuestran los resultados válidos con su respectiva Carga Factorial superior a .4. Las variables son de mayor a menor como aparecen en a tabla: 5) Integro con .72; 8) Generoso con .64; 9) Apreciativo con .64; 4) Neutral con .61 y por último la 2) Discreto con .43.

Tabla 4. Escala Factorial con las variables válidas de Moralidad

Factor Matrix^a

	Factor
	1
5. No antepone su imagen personal a los resultados de su trabajo	.722
8. Comparte de manera reflexiva y generosa su conocimiento	.641
9. Sabe apreciar y complacerse con bienes inmateriales como: satisfacción por el trabajo, buena convivencia, admiración de las artes y la naturaleza	.640
4. Denota integridad y neutralidad al interactuar, decir y juzgar	.611
2. Es discreto y previsor	.434

Extraction Method: Principal Axis Factoring.

a. 1 Factors extracted. 5 iterations required.

En el apartado de Confiabilidad de Alfa Cronbach resultó un .72 con cinco variables de nueve denotando una puntuación alta aplicación.

Tabla 5. *Confiabilidad de Alfa Cronbach de Moralidad*

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.727	.745	5

En el segundo apartado de capacidad se obtuvo una varianza de validez de análisis factorial de 45.3% se muestra en tabla 5 de Análisis Factorial Exploratorio la cual nos indica que es un porcentaje valido totalmente dejando cinco variables validas de nueve.

Tabla 6. *Varianza de la validez de Análisis Factorial Exploratorio de Capacidad (total; % de varianza y % acumulativo)*

Factor	Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %
1	2.266	45.311	45.311

Extraction Method: Principal Axis Factoring.

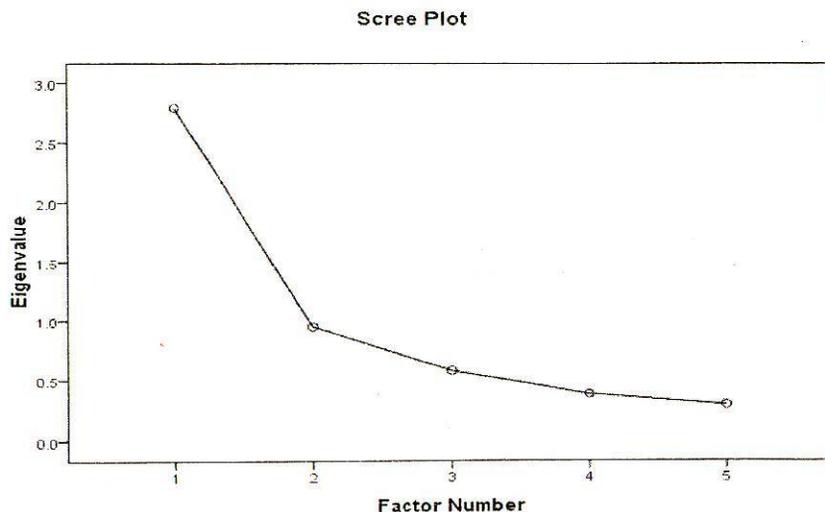
Se eliminó cuatro variables (10. Denota habilidad para la lógica y las matemáticas; 11. Es capaz de identificar lo esencial para la solución de los problemas; 15. Por su autoconocimiento puede tomar buen criterio decisiones importantes y 16. Sabe comprender a las personas, entender sus motivaciones) mostrado en la tabla 6 denotando una aplicación con validez en la desviación estándar concordando con los números de casos.

Tabla 7. Estadística descriptiva del Análisis Factorial Exploratorio de Capacidad (promedio, desviación estándar y número de casos)

Descriptive Statistics			
	Mean	Std. Deviation	Analysis N
12. Aprende rápidamente de su experiencia y sabe tomar acciones pertinentes	3.68	.476	25
13. Se conoce bastante bien a si mismo(a), puede identificar sus propios sentimientos, objetivos, temores, virtudes, etc.	3.48	.770	25
14. Conoce el impacto de su propia conducta en los demás	3.44	.651	25
17. Es empático y puede adaptarse en la diversidad de comportamientos	3.68	.476	25
18. Comunica con claridad lo que se piensa y sabe escuchar e influir de buena manera en otras personas	3.72	.542	25

Se gráfica los resultados válidos de capacidad como lo demuestra en la gráfica 2 donde se observa que el promedio de capacidad fue de tres, alta aplicación de las cinco preguntas válidas.

Gráfica 2. Resultados del Análisis Factorial Exploratorio de Capacidad.



En la tabla 8, se puede observar las variables que son aceptadas como válidas con mayor puntaje de .4 las variables validas son por orden de mayor a menor puntaje: 14) Meditativo con .75; 18) Consejero con .73; 13) Autoconocimiento con .71; 17) Adaptable con .60; y por último 12) Ingénioso con .53.

Tabla 8. Escala Factorial de Capacidad.

Factor Matrix^a

	Factor
	1
14. Conoce el impacto de su propia conducta en los demás	.756
18. Comunica con claridad lo que se piensa y sabe escuchar e influir de buena manera en otras personas	.731
13. Se conoce bastante bien a si mismo(a), puede identificar sus propios sentimientos, objetivos, temores, virtudes, etc.	.710
17. Es empático y puede adaptarse en la diversidad de comportamientos	.607
12. Aprende rápidamente de su experiencia y sabe tomar acciones pertinentes	.534

Extraction Method: Principal Axis Factoring.

a. 1 factors extracted. 6 iterations required.

Se observa una confiabilidad Alfa Cronbach de .79 demostrado en la tabla 9 que es de alta aplicación.

Tabla 9. Confiabilidad de Alfa Cronbach de Capacidad

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.794	.800	5

Por último el tercer apartado sensibilidad los resultados son de varianza de la validez de análisis factorial de un 43% tabla 10 de Análisis Factorial Exploratorio dando como resultado válido con un buen porcentaje alto a las siete variables validas de nueve.

Tabla 10. Varianza de la validez Análisis Factorial Exploratorio de Sensibilidad (total, % de varianza y % acumulativo).

Factor	Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %
1	3.031	43.304	43.304

Extraction Method: Principal Axis Factoring.

Se elimino solamente dos variables (18. Comunica con claridad lo que se piensa y sabe escuchar e influir de buena y 27. Sabe confiar en sus vivencias

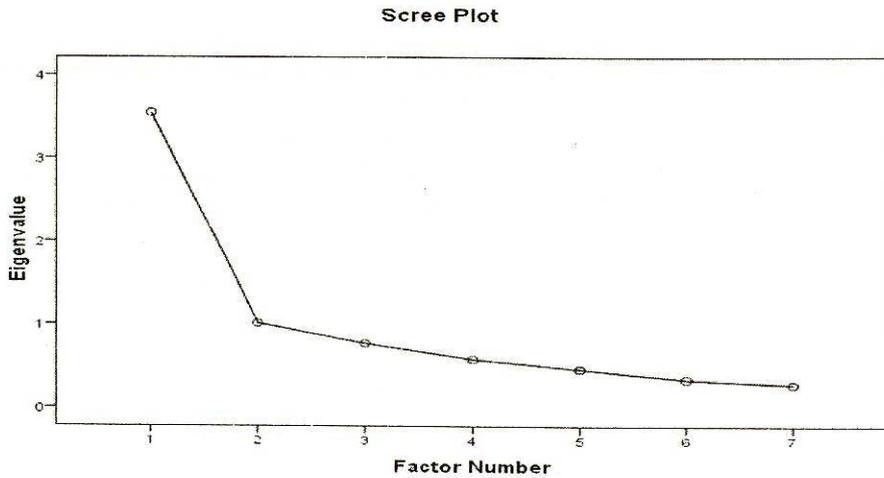
pasadas y en sus principios) como se muestra en la tabla 9 mostrando un resultado alto y con buen puntaje de desviación estándar de los números de casos.

Tabla 11. Estadística Descriptiva del Análisis Factorial Exploratorio (promedio, desviación estándar y número de casos) de Sensibilidad.

Descriptive Statistics			
	Mean	Std. Deviation	Analysis N
19. Es congruente y honesto al expresar lo que se piensa	3.60	.577	25
20. Se responsabiliza por completo de las consecuencias de sus opiniones	3.52	.586	25
21. Persevera en sus propositos relacionados con sus convicciones	3.80	.408	25
23. Sabe reconocer su vulnerabilidad	3.60	.500	25
24. Acepta la retroinformación que se le da por su trabajo y comportamiento	3.60	.577	25
25. Es capaz de ver más allá o de darse cuenta, basado(a) no sólo en la razón, sino en su propia conducta	3.52	.586	25
26. Puede valerse de su instinto para decidir	3.56	.507	25

La grafica de análisis de resultados validos del análisis factorial exploratorio de sensibilidad, el cual obtuvo más alto porcentaje de validez y confiabilidad como lo muestra la gráfica 3 llegando hasta el puntaje 4 de notable aplicación de las siete variables validas.

Gráfica 3. *Análisis Factorial Exploratorio de Sensibilidad.*



En la tabla 12 nos muestra el resultado de las variables validas con puntaje superior a .4 las cuales fueron las más altas del assessment con mayor número de variables válidas se van mostrando de mayor a menor: 24) Receptivo con puntaje de .78; 19) Honesto con .75; 20) Responsable con .72; 21) Perseverante con .72; 25) Previsor con .62; 23) Coherente con .47 y por último 26) Perceptivo con .41.

Tabla 12. Escala Factorial de Sensibilidad

Factor Matrix^a

	Factor
	1
24. Acepta la retroinformación que se le da por su trabajo y comportamiento	.786
19. Es congruente y honesto al expresar lo que se piensa	.759
20. Se responsabiliza por completo de las consecuencias de sus opiniones	.729
21. Persevera en sus propósitos relacionados con sus convicciones	.726
25. Es capaz de ver más allá o de darse cuenta, basado(a) no sólo en la razón, sino en su propia conducta	.626
23. Sabe reconocer su vulnerabilidad	.470
26. Puede valerse de su instinto para decidir	.410

Extraction Method: Principal Axis Factoring.

a. 1 factors extracted. 5 iterations required.

De confiabilidad Alfa de .83 posicionándolo como el más alto de los tres subtemas tabla 13 denotando así una notable aplicación de las siete variables aprobadas por el análisis factorial exploratorio.

Tabla 13. Confiabilidad Alfa Cronbach de Sensibilidad.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.829	.829	7

Capítulo IV. Conclusiones Generales

Esta herramienta de 360° sobre el perfil del mentor busca obtener resultados positivos para desempeño laboral de los mentores de la organización dentro de los tres temas como los son la moralidad, capacidad y sensibilidad. Estos temas son claves porque engloban todo el comportamiento asumido en el ámbito laboral con todas las personas que están a nuestro alrededor y que en determinado momento aprendemos de ellas y se comporte un poco de lo mucho que se ha adquirido de experiencia a lo largo de la vida laboral y personal.

Buscando siempre la mejora continua y un desempeño con calidad total dentro de todo lo que emprendemos y logramos hacer para el bienestar de la empresa y eficiencia adquirida en nuestras labores diarias dirigidas por nuestros mentores líderes de la institución.

Una dirección para futuras investigaciones podría incluir un estudio cuyo objeto se concentre en las diferentes subculturas organizacionales. De igual modo, se podría incluir otro estudio que trate de explicar las causas que originan esa resistencia al cambio cultural, así como del diferente grado de aceptación por cada grupo.

Otra dirección para futuras investigaciones deberá incluir un estudio sobre la necesidad de llevar a cabo diferentes procesos organizacionales, que junto a estrategias de medición, refuercen el cambio en cada uno de estos grupos que forman parte del sistema cultural de la organización.

El objetivo de este trabajo es comprobar y administrar la validez y la confiabilidad del *Assessment 360°* Perfil del mentor y se cumplió conforme a los resultados arrojados de validez y confiabilidad por la herramienta del SPSS

de Análisis Factorial Exploratorio y Alfa Cronbach, quedando abierto el estudio a una continuación de comprobación con las variables establecidas de la herramienta *assessment 360°* del perfil del mentor en área de recursos humanos y administración de cualquier organización interesada en conocer y aprender de sus empleados y aportar una buena información a sus jefes como administradores de cómo los ven sus empleados y viceversa, dándose cuenta si el desempeño de cada uno está reconocido por la organización.

Lo demostrado en este proyecto es que se eliminan diez variables en total de las veintisiete establecidas en la herramienta propuesta por el catedrático Dr. Leal, *Assessment 360° Perfil del Mentor*, quedando diecisiete variables validas y confiables las cuales son de los subtemas establecidos moralidad (discreto, neutral, integro, generoso, apreciativo); capacidad (ingenioso, autoconocimiento, meditativo, adaptable, consejero); y sensibilidad (honesto, responsable, perseverante, coherente, receptivo, previsor y perceptivo) como se muestra en el Anexo 2 y en los resultados de las Tablas 2 a la 10.

En la actualidad como la vida es tan rápida, en ocasiones la comunicación es muy escasa o en determinados casos, nula. Los jefes líderes, colaboradores y administradores no se hacen un espacio para ver las necesidades que tienen los demás compañeros y aun incluso el cliente y la atención proporcionada no es la adecuada. Esta herramienta, abre la comunicación de lo que piensan los trabajadores de sus jefes y sus jefes de sus trabajadores; sirve para reflexionar la actitud del trabajador hacia su jefe y compañeros de trabajo ayudando a detectar personas sabias para aprender de ella y compartir su sabiduría con los demás miembros de la organización buscando la finalidad de obtener un ambiente de eficiencia y bienestar dentro de la organización y se puede ver

reflejada hacia el exterior con los clientes y demás personas que estén a su alrededor.

Lo que me deja esta herramienta es que se puede utilizar en la administración de recursos humanos de cualquier organización con el fin de fomentar una comunicación adecuada con los trabajadores en general y dirigentes de la misma. Asimismo, les puede servir a los líderes de la organización como un buen recurso para conocer lo que piensan de ellos sus trabajadores y aprender de lo expuesto por la herramienta para mejorar en los sectores que les puede ayudar a mantener un clima laboral adecuado y confiable.

Recomendaciones

En este apartado recomiendo al Centro de Investigación y Desarrollo de Educación Bilingüe que agregue a sus valores organizacionales el valor de perseverancia dentro de sus valores organizacionales ya establecidos y confirmados con los resultados que arroja la herramienta del assessment 360° sobre el perfil del mentor donde se destaca el subtema de sensibilidad.

Sus valores organizacionales son: Verdad / Honestidad / Solidaridad / Respeto a la vida y a los demás / Responsabilidad / Respeto a la Naturaleza / Justicia / Integridad / Libertad / Ética profesional.

Existe una buena convivencia entre la mayoría de los empleados y se conocen bien entre ellos compartiendo los valores y de una buena comunicación que es lo más importante dentro de una organización de calidad.

La dirección de la institución obtuvo resultados positivos con alta aplicación de sabiduría en general, moralidad, capacidad y destacándose con notable aplicación en sensibilidad; demostrando que se ha desempeñado en la labor de dirigir a sus empleados cumpliendo lo establecido dentro de sus valores organizacionales de la institución y esta herramienta les sirve para confirmarlos con sus resultados obtenidos. Teniendo coherencia entre lo establecido por la organización y llevándolo a cabo durante el periodo de la dirección actual del Centro de Investigación y Desarrollo de Educación Bilingüe perteneciente a la Universidad Autónoma de Nuevo León.

Referencias Bibliográficas

- Alonso V. y Blanco A. (1990); Dirigir con calidad total. Madrid, España; Editorial ESIC.
- Bennis Warren (2004). On becoming a leadership: The leader classic. Ed. Perseus Publishing. USA, Pág. 221
- Berry, T. H. (1992): Cómo gerenciar la transformación hacia la calidad total. Ed. McGraw-Hill. Santafé de Bogotá. Colombia.
- Crosby, P. B. (1990): La Calidad no Cuesta. Ed. CECSA. México.
- Clutterbuck, D y Ragins, B.R. (2002): Mentoring and Diversity: an international perspective. Ed. Oxford: Butterworth-Heinemann. London.
- Deming, W. E. (1989): Calidad, Productividad y Competividad. La salida de la crisis. Ed. Díaz de Santos. Madrid, España.
- Dubrin, Andrew J (2000). Fundamentos de administración. Traducción por Pilar Mascaró Sacristán. 5ª edición. Ed. Cenagage Learning Editores. 427páginas. México.
- Duran, M. (1992): Gestión de Calidad. Ed. Díaz de Santos. Madrid, España
- Ernest & Young (1990): Calidad total. Una guía para directivos de los años 90. Ed. Ernst & Young. Madrid, España.
- Fullana Noell, J.; Pallisera Díaz, M. Y Vilá Suñe, M. (2003). La investigación sobre los procesos de integración laboral de personas con discapacidad en entornos ordinarios. Un estudio de casos cualitativo. Revista de Investigación Educativa, 21 (2), 305-321 Chile.

- Gardner, Howard (2006) Inteligencias múltiples: la teoría en la práctica. Ed. Paidós, España 2004. Pág. 56
- Garvin, David (1993). Crear una Organización que Aprende Harvard Business Review 2000. Ediciones Deusto. Bilbao, España. Págs. 54-55
- Goleman, Daniel (1997). La inteligencia Emocional. Ed. Bantam, USA, 368p.
- Hige, C. E. y Anderson, A. D. (1989): El paradigma de la excelencia en fabricación. Ed. Tecnologías de Gerencia y Producción. Madrid, España.
- Juran J. M. (1990): Juran y el liderazgo para la calidad. Ed. Díaz de Santos. Madrid, España.
- Juran J. M. y Gryna F. M. (1995): Análisis y Planificación de la Calidad. Ed. McGraw-Hill. México.
- Leal Beltrán, Eduardo (2008). La Sabiduría como un Componente que favorece la Eficiencia y Mejoramiento de la Calidad de Vida Laboral. Proyecto de Tesis Doctoral, Monterrey Nuevo León, México.
- Leal Beltrán, Eduardo (2010). Administración de la Sabiduría. Un nuevo paradigma para la calidad de vida y Eficiencia Laboral. Ed. Trillas, México 136 págs.
- Levy-Leboyer, C. (2001). Gestión de las competencias. Ed. Gestión 2000 Barcelona, España.
- Linkow, P. (1989): Is your culture ready for total quality? Ed. Quality Progress. Vol. 22. Iss.11. USA.
- Marqués, Ramón (2006). La inteligencia Intuitiva. Ed. Vedra. España, 229p.

- Menguzzato, M. y Renau, J.J. (1991): La dirección estratégica de la empresa. Un enfoque innovador del management. Ed. Ariel. Barcelona, España.
- Nosnik, Abraham (2005). Culturas Organizacionales: origen, consolidación y desarrollo. Ed. Serie Empresarial Netbiblio; México. Pág. 81.
- Pereda, S. y Berrocal, F. (2000). Gestión de recursos humanos por competencias.; Ed. Centro de Estudios Ramón Areces. Madrid, España p.108
- Stephenson, K. *Comunicación interna no. 36. What knowledge tears apart. Networks Make Whole.* Recuperado 10 de diciembre de 2004 <http://www.netform.com/html.icf.pdf>
- Peters, T. J. y Waterman JR., R. H. (1992): *En busca de la excelencia.* Ed. Folio. Barcelona, España.
- Peters T. J. (1990): Del caos a la excelencia. Ed. Folio. Barcelona, España.
- Pümpin, C. y García Echevarría, S. (1990): Cultura Empresarial. Ed. Díaz de Santos. Madrid, España.
- Schein, E. H. (1988): La cultura empresarial y el liderazgo. Ed. Plaza & Janes. Barcelona, España.
- Mayer, J.D. & Salovey, P. (1993). The intelligence of emotional intelligence. Intelligence, 17, 433-442. USA.

- Stewart, M. (2003) *Mentoring in the social framework*. Ed. Paper presented in: Mentoring in Francia, Grecia, Italia, RegnoUnito e Spagna: Roma, Italia.
- Vaill, P.B. (1996). *Learning as a way of being*. Ed. Jossey Blass Inc. San Francisco, CA.
- Valverde Macías, Ruiz de Miguel, C., García Jiménez, E. y Romero Rodríguez, S. (2004): *Innovación en la orientación universitaria: la mentoría como respuesta*. Revista Contextos Educativos. (en prensa) La Rioja: Universidad de la Rioja. España.
- Valverde Macías, Oliveros Martín-Varés, L y Ruiz de Miguel, C (2004): *El mentoring como herramienta de inclusión social*. Actas de la Conferencia Internacional de orientación, desarrollo de la carrera e inclusión social. Ed. AIOSP, la Coruña, España.

Referencia electrónica:

- Artículo "360 Degree Assessment Design" (en línea) 750 Arrowhead Dr. Carson City, NV 89706. Marzo 2009
<http://survey.factdriven.com/360degreefeedback/360assessments.asp>
- Artículo de Siemens George. *Conectivismo una teoría del aprendizaje para la era digital*. Diciembre 2004. (En línea) Consulta Abril 2009.
<http://www.scribd.com/doc/201419/Conectivismo-una-teoria-del-aprendizaje-para-la-era-digital>
- Artículo de Laura Oliveros Martín-Varés, Covadonga Ruiz de Miguel y Andrés Valverde Macías, Departamento de Métodos de Investigación y

Diagnóstico en Educación de la Universidad Complutense de Madrid, España. La mentoría en las organizaciones: aportación al desarrollo de trabajadores pertenecientes a grupos laboralmente desfavorecidos

13/10/2004 (En Línea) Consulta: Mayo 2009

<http://www.educaweb.com/noticia/2004/10/13/mentor-ia-organizaciones-aportacion-al-desarrollo-trabajadores-pertenecientes-grupos-251.html>

- Artículo de Características de un buen líder (en línea) Mayo 2009.
http://www.trabajo.com.mx/caracteristicas_de_un_lider.htm
- Artículo de Lic. Guillermo Schaer. Liderazgo para el cambio. (en línea) 2006. Publicado por Grupo TICs Consulta: Junio 2009.
<http://www.slideshare.net/Rancharg/liderazgo-para-el-cambio>
- Artículo de María Isabel Rojas. liderazgo transformacional (julio 24, 2005 Chile) Consulta: Junio 2009.
<http://mariaisabelmirp.blogspot.com/2005/07/liderazgotransformacional.html>
- Artículo de Quintero I. L, Biela R, Barrera A, Campo A. A. Análisis factorial exploratorio de la escala de satisfacción laboral en empleados de un hospital psiquiátrico de Bucaramanga, Colombia. Rev Fac Med Universidad Nacional de Colombia. 2007; 55: 24-30. Consulta: Agosto 2009.
<http://www.revmed.unal.edu.co/revistafm/v55n1/html/v55n1a04.html>

Anexos

Anexo 1. Formato de la Herramienta Assessment 360° sobre el perfil del mentor por Dr. Eduardo Leal Beltrán (2008)



ASSESSMENT 360°
SOBRE EL PERFIL DEL
MENTOR



© Todos los derechos reservados. Eduardo Leal Beltrán, Ph.D.

Apreciable evaluador así como el conocimiento es un factor clave para la eficiencia organizacional, la capacidad de ser mentor es una característica de ciertas personas que contribuye en el bienestar laboral y buen desempeño de sus compañeros de trabajo.

Favor de llenar el siguiente cuestionario, que tiene como objetivo identificar el grado en que las personas evaluadas se apegan al perfil del mentor.

Instrucciones

1. La evaluación debe ser llenada completamente.
2. Revisar la definición de cada uno de los rasgos en las cuestiones.
3. Seleccionar la calificación para cada uno de los rasgos en una escala del 1 al 4 basándose en la definición que ahí se expone en cada uno.
4. Escribir en forma breve al menos un ejemplo específico del comportamiento del evaluado (qué, en donde y cómo) en el que se manifieste el rasgo correspondiente, deberán estar basados estos testimonios en hechos y/o datos reales, por ejemplo en Inteligencia Intrapersonal: "Puede cambiar su punto de vista y acepta bien la retroinformación que se le da durante los proyectos."
5. Guardar la evaluación previamente contestada y regresar por correo a miryam_hdz@hotmail.com

Nota: Puede usted confiar totalmente en que por el diseño de este instrumento se maneja con absoluta confidencialidad la fuente de información para cada uno de los evaluados.

ESCALA DE CALIFICACIONES

NOTABLE APLICACIÓN: (4)

El rasgo de comportamiento referido es una gran fortaleza en el evaluado con respecto a otras personas.

ALTA APLICACIÓN: (3)

El evaluado denota dominio en ese rasgo de comportamiento.

APLICACIÓN RELATIVA: (2)

Manifiesta poco el evaluado ese tipo de conducta.

NO SE MANIFIESTA: (1)

La persona evaluada no denota este proceder.

MORALIDAD

1. PRUDENCIA

- a) Aplica un buen juicio al evaluar las personas. Calificación: 4

Ejemplos de manifestación: Borra y Escribe aqui

- b) Es discreto y previsor. Calificación: 2

Ejemplos de manifestación: Borra y Escribe aqui

- c) Denota cordura y no es conflictivo. Calificación: 4

Ejemplos de manifestación: Borra y Escribe aqui

2. COMPORTAMIENTO ÉTICO

a) Denota integridad y neutralidad al interactuar, decir y juzgar.

Calificación:3

Ejemplos de manifestación: Borra y Escribe aqui

b) No antepone su imagen personal a los resultados de su trabajo.

Calificación: 2

Ejemplos de manifestación: Borra y Escribe aqui

c) Es ejemplo de moralidad por su forma de vida personal y familiar.

Calificación: 3

Ejemplos de manifestación: Borra y Escribe aqui

3. ARMONÍA ENTRE EL SER Y EL TENER.

- a) Disfruta lo que posee, pero con una ambición material moderada.

Calificación: 4

Ejemplos de manifestación: Borra y Escribe aqui

- b) Comparte de manera reflexiva y generosa su conocimiento.

Calificación: 4

Ejemplos de manifestación: Borra y Escribe aqui

- c) Sabe apreciar y complacerse con bienes inmateriales como: satisfacción por el trabajo, buena convivencia, admiración de las artes y la naturaleza.

Calificación: 4

Ejemplos de manifestación: Borra y Escribe aqui

1. INTELIGENCIA ABSTRACTA

a) Denota habilidad para la lógica y las matemáticas.

Calificación: 4

Ejemplos de manifestación: Borra y Escribe aqui

b) Es capaz de identificar lo esencial para la solución de los problemas.

Calificación: 4

Ejemplos de manifestación: Borra y Escribe aqui

c) Aprende rápidamente de su experiencia y sabe tomar acciones pertinentes.

Calificación: 4

Ejemplos de manifestación: Borra y Escribe aqui

2. INTELIGENCIA INTRAPERSONAL

- a) Se conoce bastante bien a sí mismo (a); puede identificar sus propios sentimientos, objetivos, temores, virtudes, etc.

Calificación: 3

Ejemplos de manifestación: Borra y Escribe aquí

- b) Conoce el impacto de su propia conducta en los demás.

Calificación: 2

Ejemplos de manifestación: Borra y Escribe aquí

- c) Por su autoconocimiento puede tomar con buen criterio decisiones importantes.

Calificación: 4

Ejemplos de manifestación: Borra y Escribe aquí

3. INTELIGENCIA INTERPERSONAL

- a) Sabe comprender a las personas, entender sus motivaciones.

Calificación: 4

Ejemplos de manifestación: Borra y Escribe aqui

- b) Es empático (a) y puede adaptarse y aprender en la diversidad de comportamientos.

Calificación: 3

Ejemplos de manifestación: Borra y Escribe aqui

- c) Comunica con claridad lo que piensa y sabe escuchar e influir de buena manera en otras personas.

Calificación: 4

Ejemplos de manifestación: Borra y Escribe aqui

SENSIBILIDAD

1. FIRMEZA AL EXPRESAR CONVICCIONES E IDEAS.

- a) Es congruente y honesto al expresar lo que piensa.

Calificación: 4

Ejemplos de manifestación: Borra y Escribe aqui

- b) Se responsabiliza por completo de las consecuencias de sus opiniones.

Calificación: 3

Ejemplos de manifestación: Borra y Escribe aqui

- c) Persevera en sus propósitos relacionados con sus convicciones.

Calificación: 4

Ejemplos de manifestación: Borra y Escribe aqui

2. HUMILDAD PROFESIONAL

- a) No es presuntuoso por sus conocimientos ni por el poder que le confiere su puesto o rol.

Calificación: 3

Ejemplos de manifestación: Borra y Escribe aqui

- b) Sabe reconocer su vulnerabilidad.

Calificación: 3

Ejemplos de manifestación: Borra y Escribe aqui

- c) Acepta la retroinformación que se la da por su trabajo y comportamiento.

Calificación: 4

Ejemplos de manifestación: Borra y Escribe aqui

3. USO INTUITIVO DEL CONOCIMIENTO

- a) Es capaz de ver más allá o de darse cuenta, basado (a) no sólo en la razón, sino en su propia conciencia.

Calificación: 3

Ejemplos de manifestación: Borra y Escribe aqui

- b) Puede valerse de su instinto para decidir.

Calificación: 3

Ejemplos de manifestación: Borra y Escribe aqui

- c) Sabe confiar en sus vivencias pasadas y en sus principios.

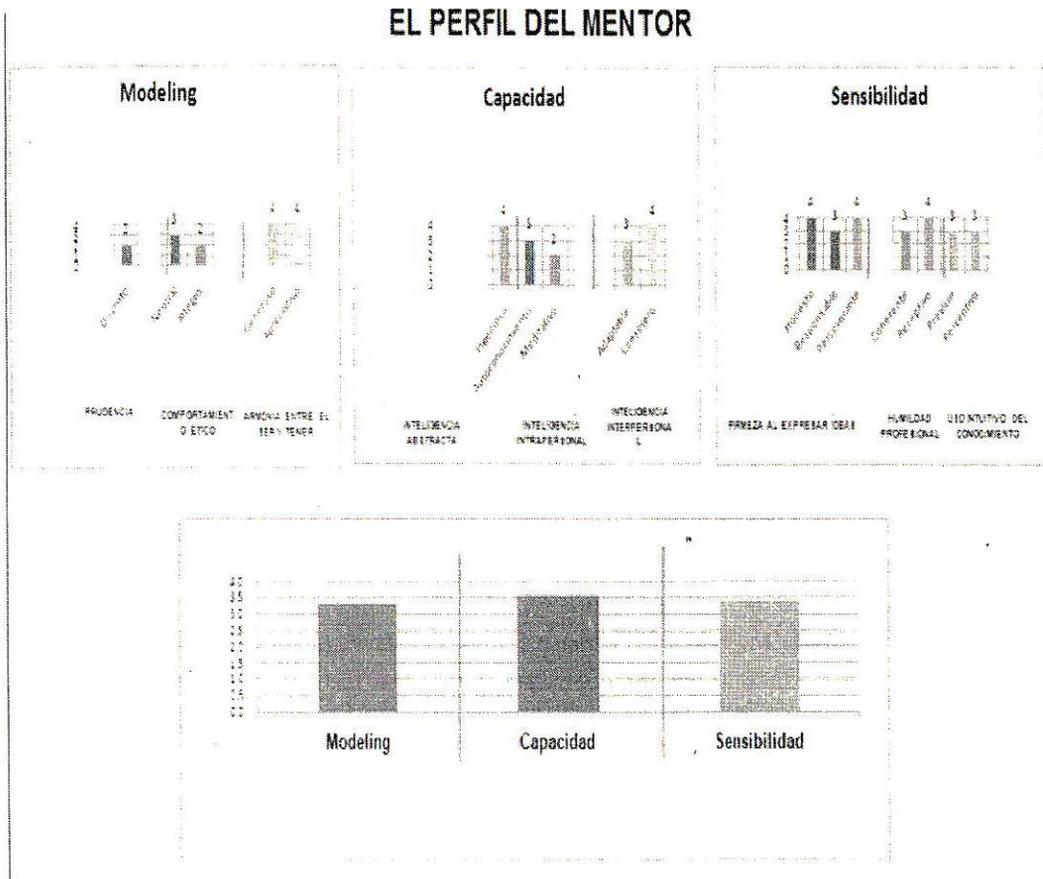
Calificación: 4

Ejemplos de manifestación: Borra y Escribe aqui

Reporte del Assessment

		Fecha:	01/10/2010
Evaluador: CIDEB			
Evaluado: DR. GUAJARDO G.			
		Modeling	
1.- Prudencia.	Buen Juicio		
	Discreto		
	Mesurado		
2.- Comportamiento Ético.	Neutral		
	Íntegro		
	Recto		
3.- Armonía entre el ser y tene	Conforme		
	Generoso		
	Apreciativo		
		Capacidad	
1.- Inteligencia abstracta.	Analítico		
	Pragmático		
	Ingenioso		
2.- Inteligencia intrapersonal	Autoconocimiento		
	Meditativo		
	Buen Criterio		
3.- Inteligencia interpersonal	Comprensivo		
	Adaptable		
	Consejero		
		Sensibilidad	
1.- Firmeza al expresar ideas	Honesto		
	Responsable		
	Perseverante		
2.- Humildad Profesional	No Presuntuoso		
	Coherente		
	Receptivo		
3.- Uso intuitivo del conoci.	Previsor		
	Perceptivo		
	Seguro		
Total de 4		15	

Anexo 2. Diagramas de Moralidad, Capacidad y Sensibilidad de la Gráfica de Excel con las variables aprobadas por la validez del Análisis Factorial y confiabilidad de Alfa Cronbach.



En esta gráfica del anexo 2 nos muestra la interpretación de la encuesta ya aplicada con respecto al análisis factorial y la confiabilidad de alfa Cronbach donde se observa que se reduce el número de variables en los rasgos de moralidad y capacidad a 10 (5 y 5 respectivamente) donde antes eran en total 18 (9 y 9 respectivamente). Por último el rasgo de sensibilidad solamente se eliminó 2 variables; en total son 7 de 9 anteriormente.

Anexo 3. Retroalimentación de administradores sobre la herramienta assessment 360 Perfil del Mentor

A continuación tres opiniones de administradores del Centro de Investigación y Desarrollo Bilingüe:

La jefa de recursos humanos comentó que este tipo de encuestas y herramienta es muy útil para el conocimiento de las opiniones de los trabajadores de cómo piensan de su jefe y si los colaboradores del director de la institución en verdad comunican lo que les interesa para la mejora continua dentro de la institución y la comunicación entre ellos.

El director comentó en ocasiones existen tantas evaluaciones que automáticamente respondes sin leer las situaciones que se te preguntan. Sin embargo, la encuesta de esta herramienta atrae la atención porque de cierta forma te hace reflexionar y expresar lo que sientes hacia la persona a calificar. Y descubres que es una persona capaz mas sin embargo, no se le reconoce y se pierde de cierta manera esa motivación a la mejora continua de la misma preparatoria de la Universidad. Gracias por esta nueva experiencia.

La Coordinadora del departamento de extensión menciona que esta encuesta le sirvió de mucho para darse cuenta si se está fallando o acertando con el trato hacia su personal y darse cuenta de cómo interpretan su capacidad como coordinadora para dirigir este departamento dentro del centro y aprender de los demás para una adecuada convivencia laboral y reflejarlo hacia el exterior con los clientes.

