



Revista GEON (Gestión, Organizaciones y Negocios).  
ISSN: 2346-3910 en línea  
[revistageon@unillanos.edu.co](mailto:revistageon@unillanos.edu.co)  
Universidad de los Llanos  
Colombia

Gallardo Lichaá, Nadeska Jennifer<sup>i</sup>; Carlo Franco,  
Jaime<sup>ii</sup>.

### Proceso de Mentoring en la innovación disruptiva de las organizaciones.

Revista GEON, Vol. 4, No. 1, 2017

Pág. 80-90

Disponible en: <https://doi.org/10.22579/23463910.46>

<sup>i</sup> <https://orcid.org/0000-0001-9891-553X>

<sup>ii</sup> <https://orcid.org/0000-0002-8952-7153>

Esta publicación  
se encuentra bajo  
licencia: Creative  
Commons  
Reconocimiento-  
NoComercial-  
SinObraDerivada  
4.0 Internacional



RevistaGEON  
in | | f |

“ El mentoring y la innovación se unen para ofrecer a cualquier gerente de calidad, herramientas que le permiten un crecimiento exponencial y definitivo en sus organizaciones ”

WILL DO GOAL COACHING OPTIONS REALITY

Gallardo Lichaá, N. & Franco, J. [2017]. Proceso de Mentoring en la Innovación Disruptiva de las Organizaciones.  
<http://revistageon.unillanos.edu.co>



## INNOVACIÓN

**Proceso de Mentoring en la Innovación Disruptiva de las Organizaciones por Nadeska Jenniffer Gallardo Lichaa Jaime Carlo Franco García****Process of Mentoring in Disruptive Innovation of Organizations by Nadeska Jenniffer Gallardo Lichaa Jaime Carlo Franco García**

Nadeska Gallardo Licháa  
Doctora en Ciencias Gerenciales  
Corporación Universitaria de Sabaneta  
nadeska.gallardo.docente@unisabaneta.edu.co  
@NadesK

Artículo recibido 2016/08/30  
aceptado 2016/11/24

Jaime Carlo Franco  
Doctorando en Economía del Desarrollo  
Universidad Simón bolívar  
jaimecfranco@gmail.com  
@JaimecFranco

**Resumen**

Las organizaciones en la actualidad deben adaptarse constantemente a los cambios que se les presentan, gracias a la globalización, buscan ser más eficaces y eficientes, dando paso a la aparición de herramientas y elementos que, desde su conceptualización ofrezcan facilidades y crecimiento al entorno organizacional. Las nuevas prácticas organizacionales llegaron para quedarse, herramientas gerenciales como el Mentoring, hacen parte importante del día a día de la organización, al igual que la innovación.

Innovar ya no es una opción de elección para las organizaciones, es ahora, una gestión de orden natural en ellas, la cual debe ser sostenible y sustentable en la búsqueda de nuevos retos empresariales y comerciales, el paradigma es dejar de pensar que innovar no es fácil para las organizaciones, pero cuando se tiene un acompañamiento correcto, se logra ir más allá, avanzar a un ritmo que permita no solo ir rápido, sino más rápido, lograr una velocidad 10x. Es entonces cuando por medio del uso de la herramienta de mentoring para el proceso de innovación, se logra que sus componentes no solo se desarrollen sino, que se ejecuten de una manera extraordinaria.

**Palabras Clave:** Mentoring, Innovación, Organizaciones.

**Abstract**

Modern organizations must constantly adapt to the changes they face due because globalization, where innovation, effectiveness and efficiency are the main topics to consider, so the use of adequate skills and elements from its conceptualization

toward their implementation, offer the know-how to affront this challenges, and in result may increase the organizational environment toward this objectives. The new organizational practices management tools such as mentoring and innovation needs to be important part of the daily bases activities in any modern organization.

Innovation is no longer an option; it must be a normal practice in any organization management. This innovation capability must be sustainable and profitable in pursuit of new business and commercial challenges, the wall change is to stop thinking that innovation is not far from easy to organizations; but in order to change that old way of thinking we need a proper accompaniment, for achieving, looking to go further and move at a pace that allows not only for going fast, but faster in a 10x speed. It is then through the use of mentoring tool for the innovation process, that this may be possible to implement in an extraordinary way.

**Keywords:** Mentoring, Innovation, Management skills

### Introducción

La innovación es un proceso que puede surgir interna o externamente en el ámbito organizacional, en ese sentido se hará más fácil si se acompaña de un mentor, de un guía que facilite dicho proceso. En ese sentido, los objetivos de la investigación apuntan a: describir la herramienta de mentoring organizacional; detallar los componentes de la innovación disruptiva en las organizaciones y explicar el impacto del uso de la herramienta gerencial mentoring en procesos de innovación.

Esta investigación se justifica porque representa un aporte al campo gerencial, donde tratar temas de actualidad son pertinentes. Cada día que pasa, la innovación se hace parte del quehacer de las organizaciones, pero llevarlo a cabo necesita más que un conocimiento empírico. Es allí, donde el mentoring hace gala y enaltece las tendencias gerenciales.

### Contexto Teórico

#### Innovación

La investigación propuesta está fundamentada en considerar los impactos sobre las implementaciones de las teorías de las ventajas competitivas, de recursos y capacidades, así como los mecanismos de aprendizaje de las

organizaciones, para luego indagar acerca de las teorías del aprendizaje de las organizaciones en pro de su desarrollo de innovación empresarial. Las bases teóricas fueron estructuradas bajo una modalidad de no linealidad o temporalidad, es decir, se toman por igual la importancia sobre la teoría de recursos y capacidades dinámicas, teorías sobre competitividad, desarrollo innovador de las organizaciones, así como también las teorías sobre aprendizaje de las mismas.

La innovación es un componente fundamental para la productividad y el crecimiento económico, que permite alcanzar un desarrollo más sostenible. En la actualidad se está reemplazando un antiguo paradigma de la innovación cerrada por una nueva estrategia basada en un panorama diferente del conocimiento, con una lógica distinta acerca del origen y el uso de las ideas. La innovación abierta implica que las ideas valiosas pueden provenir tanto de dentro como de fuera de la compañía y pueden salir al mercado también desde dentro o fuera de la compañía, Es por ello que es trascendental la inclusión de estos conocimientos en las organizaciones de cualquier índole (Chesbrough, 2011), (López J.I 2009), (Christensen, J. F., Olesen, M. H., & Kjaer, J. S. 2005), (Lettl, C., Herstatt, C., & Gemuenden, H. G. 2006).

El papel que juega la ciencia, la tecnología y la innovación es cada vez más

relevante para el fortalecimiento de la competitividad y el crecimiento económico de cualquier país. Los procesos de globalización generan mayor competencia entre los países y compañías motivando a los actores económicos a promover procesos productivos más innovadores para diferenciar sus bienes y servicios de la competencia (Perkmann, M., & Walsh, K. (2007). Los principales indicadores de Ciencia, Tecnología e Innovación señalan que Colombia todavía no se ha impulsado hacia una economía fundamentada en la innovación y en el conocimiento.

La inversión en Actividades de Ciencia, Tecnología e Innovación (ACTI) y en Investigación y Desarrollo (I+D) como participación del PIB no ha aumentado de manera significativa en los últimos diez años. De acuerdo a datos encontrados en el informe nacional de competitividad 2013-2014 (Consejo Privado de Competitividad, 2013), la inversión que se ha realizado en actividades de ciencia, tecnología e innovación ha crecido solo de un 0,35% en el año 2003 a 0,45% en el año 2012, lo cual indica que solo aumentó 10 puntos.

La poca inversión en actividades de ciencia, tecnología e innovación en Colombia es alarmante si tenemos en cuenta que en Latinoamérica esta inversión creció a una tasa casi tres veces mayor que la de nuestro país entre 2003 y 2010. De igual manera, la inversión que el país ha realizado en términos de I + D no ha sido eficiente, pues solo ha crecido 3 puntos al pasar de 0,14% en el año 2003 a un 0,17% en el año 2012 con respecto al porcentaje de participación en el PIB.

La brecha que existe en el indicador de I+D con Latinoamérica se ha ampliado evidentemente, debido a que la inversión en la región aumentó a una tasa cuatro veces más que la registrada por Colombia (0,19% cifras de 2010) lo que resulta preocupante, que en el país no se hayan tomado acciones que contribuyan a que esta brecha sea menor en comparación con algunos países líderes en América Latina como Argentina (0,62%-2010), Brasil (1,16%-2010), Chile (0,44%-2010), México (0,47%-2010) y

Cuba (0,61%-2010), así como también comparándonos con países importantes como Corea del Sur (3,74%-2010), Suráfrica (0,93%-2010), Turquía (0,84%-2010) y Malasia (0,63%-2010) (Red de Indicadores de Ciencia (RICYT), 2012).

Es importante tener en cuenta un elemento fundamental en el cual el país debe mejorar y es la composición de la inversión que se realiza en I+D comparando el sector público y el sector privado.

En los últimos 10 años en el sector público, la inversión realizada en I+D ha representado un promedio de 55% del total mientras que el sector privado representa un promedio de 40% del total (Consejo Privado de Competitividad, 2013). Cabe resaltar que no obstante esta composición es similar a la de Latinoamérica con un 51% del sector público y 45% del sector privado, pero al mismo tiempo es opuesta a la que han presentado países que hacen parte de la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE), en las cuales se refleja que el sector privado representa un 42,32% de la inversión total en I+D, entre tanto la inversión del sector público asciende a 54,45% (Observatorio Colombiano de Ciencia y Tecnología, 2015).

Con relación a los anteriores datos se puede decir que el sector privado en Colombia afronta obstáculos para que la Ciencia, Tecnología e Innovación sea empleada como un generador de productividad y crecimiento de la economía. Existe una baja inversión en actividades de Investigación y Desarrollo como participación del PIB, además de una poca contribución del sector privado en relación a esta inversión, resaltando que este sector colombiano puede introducir más exhaustivamente la innovación en sus procesos.

El Índice Global de Innovación, refleja la situación mencionada, en el cual Colombia ocupó en el año 2014 la posición 68 entre 143 países (Johnson Cornell University, INSEAD, WIPO, 2015), y de acuerdo al informe del Foro Económico Mundial sobre el Índice de Competitividad Global 2013 – 2014 Colombia

ocupa la posición 69 entre 148 países en el pilar de innovación (Foro Económico Mundial - Klaus Schwab, 2013).

Existen organizaciones gubernamentales para impulso, apoyo y aceleramiento de la innovación como lo es COLCIENCIAS, INNPULSA y a nivel departamental los planes estratégicos de ciencia y tecnología que deben ser creados como herramienta para captar recursos de la Ley de Regalías, sin embargo, estas estrategias son escasas y no se encuentran en un avanzado estado de madurez que permita operacionalizar la estrategia de innovación de un modo amplio y dinámico.

Al considerar el enfoque de las capacidades dinámicas en los procesos de innovación de una organización para darle continuidad al desarrollo dentro del país y la región, se apoyó con la Teoría de Teece y Pisano (citados por Cavazos y Sánchez, 2005) se fundamenta con la premisa de que la empresa es un depósito intangible de conocimiento, sosteniendo que dichas capacidades de la organización están sustentadas por el conocimiento intrínseco que puede y debe llegar a desarrollar. Manteniendo que la capacidad es un conjunto de habilidades para desarrollar y crear acciones, con el posicionamiento de enfrentar los retos de un medio ambiente cambiante e influyente. Por lo que el gran desafío a la cual se enfrenta las empresas en dicho entorno cambiante, es llevar a estas capacidades a un proceso de adaptación dinámico, de ubicación continua a los requerimientos del entorno a las pautas disruptivas de la innovación empresarial. Dicho en palabras más generales, lograr que las empresas están continuamente aprendiendo, reconstruyendo y ajustando sus capacidades ante un entorno cambiante para lograr innovar en sus procesos empresariales.

En Garzón (2015, p.115) se encuentran fundamentos teóricos de la escuela de las capacidades dinámicas. Se expone que los fundamentos teóricos de la escuela de las capacidades dinámicas se encuentran, en la psicología, la economía, la biología. De la

economía se destaca el abordaje de los recursos desde la teoría de la firma, los costos de transacción, la teoría de dependencia de recursos; de la psicología retoma los conceptos de aprendizaje, la cognición y los mecanismos de aprendizaje que presentan Einsenhardt & Martin (citados por Garzón, 2015) quienes muestran cómo estudios sobre prácticas repetidas en adquisición de empresas (en este caso la adquisición es una capacidad dinámica), generará una acumulación de conocimiento que logra desempeños exitosos para la organización.

En Garzón (2015) se propone la definición de capacidades dinámicas:

[...] potencialidad (inimitable) de la empresa para generar nuevos saberes organizacionales a partir de una continua creación, ampliación, mejoramiento, protección, integración, reconfiguración, renovación, recreación, incremento y reconstrucción de sus core competences, para poder responder a los cambios en mercados y tecnologías, que incluyen la habilidad de la empresa de configurar el entorno en el que opera, desarrollando nuevos productos y/o procesos y diseñando e implementando nuevos o redefinidos modelos de negocio plausibles para conseguir mantener y/o ampliar las ventajas competitivas (p.117).

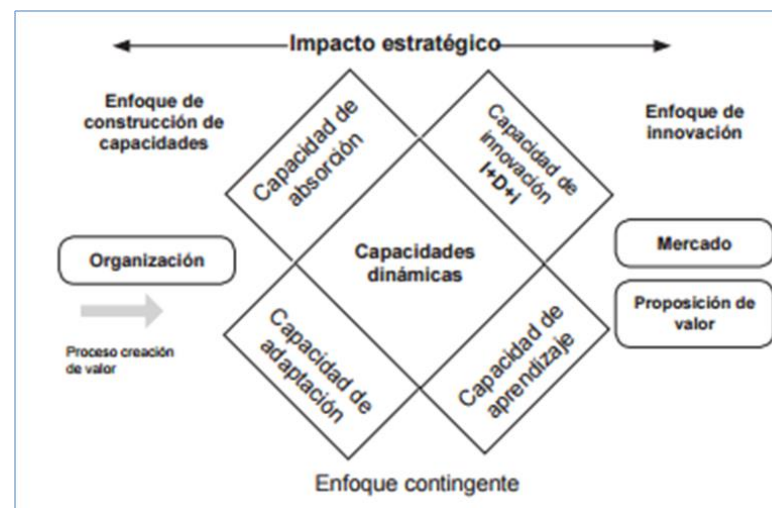


Figura 1. Modelo de Capacidades Dinámicas. Fuente: Garzón (2015).

Siendo la definición de capacidad de aprendizaje de las organizaciones como el potencial dinámico de creación, asimilación, difusión y utilización del conocimiento por medio de numerosos flujos de conocimiento que hacen posible la formación y evolución de las memorias organizacionales de conocimiento que capacitan a las organizaciones y sus agentes de conocimiento para actuar intencionalmente en entornos cambiantes (Prieto, 2004 citado por Garzón (2015, p.118).

Por su parte entendiendo a las capacidades de aprendizaje como la suma del aprendizaje individual y colectivo, que a su vez son resultado de procesos sociales, de interacción y reflexión, al compartir y explorar, dentro y fuera de la organización según Mertens y Palomares, 2008 citado por Garzón (2015, p.124).

De la misma manera en que un proceso de innovación como lo puede ser la introducción de un nuevo producto o la de implantación de una mejora en el mismo, presenta riesgos, tanto para el producto como para el consumidor del mismo, las innovaciones disruptivas conllevan riesgos, que pueden llegar a ser mayores a los mismo riesgos de fabricación de nuevos productos, como ejemplo, lo cual impacta directamente en la capacidad de crear esquemas de aprendizaje que soporten esta minimización en los riesgos en la implementación de sistemas de innovación.

La innovación no debe detenerse debido a los riesgos que conllevan, por el contrario, la innovación siempre estará y será parte del desarrollo, empresarial en este caso, pero también general en la transformación del ser humano. Gracias a la innovación en las diferentes áreas, ha generado desde revoluciones científicas, mejoras en el bienestar como prosperidad económica en las regiones del mundo.

La innovación en el campo de la gerencia es una fuente muy importante de generación de valor en el mundo empresarial Hamel (2006), Barsh (2008). Lograr que la implementen las organizaciones no es una labor sencilla, pero que definitivamente usando herramientas gerenciales modernas se lograr valorar e implementar de manera idónea para las

organizaciones. Una de estas herramientas es sin lugar a dudas el mentoring.

### Mentoring

De las diferentes modalidades y estrategias gerenciales, la más elevada cognitivamente y quizás la más compleja sea la del mentoring. Su nombre deriva de la palabra "Mentor", que el Diccionario de la Real Academia Española lo define como consejero o guía, del griego Μέντωρ, (Méntor, personaje de la Odisea, consejero de Telémaco). Con respecto a lo que significa mentoring en el ámbito organizacional, Harvard Business Essentials (2005), expresa lo siguiente:

La herramienta de mentoring se conoce como el ofrecimiento de consejos, información o guía que hace una persona que tiene experiencia y habilidades en beneficio del desarrollo personal y profesional de otra persona (p. 84).

Dentro de cualquier estructura empresarial, el talento humano forma parte vital del crecimiento de la misma, tratar de hacer crecer a otra persona no es tarea sencilla. Incrementar las capacidades del ser humano es una tarea ardua que requiere experiencia y habilidades, que muchas veces van más allá de lo profesional, y se logra de esta manera una excelente conexión personal. Es así, como el mentoring es una relación estrecha entre el mentor y su protegido, como comúnmente se le conoce al seguidor, mentorando o beneficiario de tal aprendizaje. Valderrama (2009), dice que mentoring es el "proceso por el cual una persona experimentada ayuda en el desarrollo personal y profesional de otra, en una relación de confianza y compromiso" (p. 4).

Con relación al mentoring, la organización española Mentoring.es (2012) lo define como:

Instrumento destinado a desarrollar el potencial de las personas, basada en la transferencia de conocimientos y en el aprendizaje a través de la experiencia, todo ello dentro de un proceso predominantemente intuitivo en el que se establece una relación

personal y de confianza entre un MENTOR/A que guía, estimula, desafía y alienta a otra según sus necesidades para que de lo mejor de sí a nivel personal y profesional (s/p).

Cada vez más, se suman toda clase de organizaciones en la práctica de estos estilos de dirección de empresas modernas, adaptándose a los cambios elevados que exigen la globalización y competitividad actual.

Por su parte, Valderrama (2009), expone que el Mentoring se puede analizar por medio de un modelo de cinco (5) etapas, que se concreta en las siglas CERCA “el mentor ha de estar CERCA del mentorando con el fin de ayudar a desarrollar al máximo su potencial” (p.76).

Este modelo, según define su autora busca implementar el Mentoring de la manera más natural posible en la organización. En síntesis, cada una de las fases trata de buscar lo siguiente: a) Crear una relación de confianza y compromiso, donde se establezca una sintonía emocional, se logre transmitir una actitud de apoyo y confianza del mentor al mentorando; b) Explorar y escuchar con empatía. Busca hacer preguntas poderosas, escuchar en profundidad al mentorando; c) Retar y ayudar a redefinir y resolver problemas, por medio de la definición de los objetivos de desarrollo; d) Construir, Compresión y Capacidad, ayudar al mentorando a entender las situaciones desde otros puntos de vista y a generar diferentes alternativas de comportamiento; e) Apoyar la acción autónoma, reconocer y valorar los resultados que el mentorando vaya alcanzando. Despertar emociones positivas: optimismo y autoconfianza.

### **Materiales y Métodos**

En el marco de la sociedad actual es propicia la ocasión para reflexionar y proyectar cambios significativos que conduzcan a dar respuestas a situaciones en el campo empresarial y ello se valora con el apoyo de los llamados paradigmas, los cuales funcionan como patrones de modelos operativos centrales en el logro de un hecho adaptado a las demandas de la sociedad; lo

que se está planteando es romper o transformar viejos paradigmas y formas de actuación por paradigmas transformadores constructivista con modelos mentales y culturales de participación.

Esta perspectiva, en el caso de este estudio, se enmarca en el paradigma cuali-cuantitativo que implica por un lado una visión del conocimiento, fundamentado en los hechos, el cual el conocer se sustenta en la relación de independencia existente entre el sujeto y el objeto, ya que el investigador tiene una perspectiva desde afuera y se basa en datos estáticos, sólidos y repetibles; y por otro lado se fundamenta en tratar de comprender el mundo y sus objetos basándose en el conocimiento y en la búsqueda de significados de las experiencias del sujeto.

La concepción del conocimiento a través de la comprensión de los hechos buscan explicar las causas de los fenómenos, de los procesos del hombre, como motivación, actitudes, intereses, percepciones, como procesos comunes a todos los seres humanos, según lo que suceda, lo que inmediatamente va sucediendo de examinar la realidad objetiva, unitaria, estática e inmanente, conceptualizarla, extendiéndose en la relación de independencia que se establece entre el sujeto y el objeto, en la cual el sujeto tiene conocimiento del objeto captando sus características esenciales, generales y su particularidad.

Cabe destacar que este tipo de investigación hace énfasis en el significado, es decir, le da importancia en la comprensión explicativa y predictiva que hace el investigador de la realidad como actor principal.

El enfoque cuantitativo se fundamenta en el método lógico-deductivo, además, para el caso de ésta investigación se aborda sin descuidar aspectos cualitativos que se encuentren en el curso de la investigación en correspondencia con la comprensión de la realidad, se empleó la fenomenología, siguiendo a Hurtado y Toro (1997), quienes manifiestan que la fenomenología trata de entender el mundo y sus objetos como son experimentados por la personas, siendo esta experiencia fundamento del



conocimiento y de la búsqueda de los significados que los sujetos otorgan a sus experiencias.

Por ello el abordaje del paradigma cualitativo se realizó considerando otros métodos que permiten enfocar la realidad, tales como: el hermenéutico y el dialéctico. En este sentido el método hermenéutico afirma Martínez (1999), por su carácter para comprender e interpretar la realidad, conlleva a una interpretación de los fenómenos estudiados.

Entendiendo que la hermenéutica, según García (2002), es la que interpreta toda expresión humana, el cual implica el procedimiento para su comprensión, ya que el hombre siempre está en nuevas interpretaciones. Mediante la hermenéutica el sujeto que conoce, aprehende la realidad para conocerla y transformarla, en donde la realidad se asume desde una dimensión posible a una válida, asumiendo la realidad-objeto un nivel pasivo ante el sujeto que conoce que comprende.

Lo anterior se refleja en las nuevas tendencias culturales, sociales, en la cuales aparecen fenómenos inéditos que requieren ser interpretados y comprendidos. En esta línea se encuentra la lógica dialéctica. Para concluir, analizados los diferentes métodos, se puede precisar que la esencia del conocimiento radica en la relación entre el sujeto y el objeto, el enfoque de la epistemología y de los métodos reside en que actualmente, el hombre ha mejorado la eficiencia en su interacción entre las fuentes del conocimiento culturalmente desarrollado hoy en día.

Esta investigación se aborda siguiendo el modelo cualicuantitativo que, primeramente, Díaz (2001), se refiere en lo cuantitativo como:

El modelo cuantitativo tiende a eliminar todo lo subjetivo, se basa en obtener datos concretos, medibles, objetivos. Se tienen que operacionalizar las variables para poder cuantificarlas. Parten del planteamiento de un problema científico concreto de un diseño reelaborado que tiene en cuenta todos los detalles y que no debe tener cambios durante su ejecución (p.46).

En cuanto al modelo cualitativo, se sigue lo señalado por Martínez (2002), “El modelo cualitativo trata de identificar la naturaleza profunda de las realidades, su estructura dinámica, aquella que da razón plena de su comportamiento y manifestaciones” (p.173). Es decir, toda investigación que se plantee bajo este paradigma requiere de indagaciones en el comportamiento y comprender los hechos que ocurren.

## Resultados

Las organizaciones en la actualidad deben adaptarse constantemente a los cambios que se les presentan, gracias a la globalización, buscan ser más eficaces y eficientes, dando paso a la aparición de herramientas y elementos que, desde su conceptualización ofrezcan facilidades y crecimiento al entorno organizacional. Las nuevas prácticas gerenciales llegaron para quedarse, es así como herramientas gerenciales como el Mentoring, hacen parte importante del día a día de la organización, al igual que la innovación.

Innovar ya no es una opción de elección para las organizaciones, es ahora, una gestión de orden natural en ellas, la cual debe ser sostenible y sustentable en la búsqueda de nuevos retos empresariales y comerciales, el paradigma es dejar de pensar que innovar no es fácil para las organizaciones, pero cuando se tiene un acompañamiento correcto, se logra ir más allá, avanzar a un ritmo que permita no solo ir rápido, sino más rápido, lograr una velocidad 10x.

Es entonces cuando por medio del uso de la herramienta de mentoring para el proceso de innovación, se logra que sus componentes no solo se desarrollen sino, que se ejecuten de una manera extraordinaria.

De las diferentes modalidades y estrategias gerenciales, la más elevada cognitivamente y quizás la más compleja sea la del mentoring. Su nombre deriva de la palabra “Mentor”, que el Diccionario de la Real Academia Española lo define como consejero o

guía, del griego Μέντωρ, (Méntor, personaje de la Odisea, consejero de Telémaco), esto hace que al tener esta guía y acompañamiento en el proceso de innovación las organizaciones logren sus objetivos en menor tiempo y de la mejor manera posible.

La innovación disruptiva dispone y se orienta en función a cuatro componentes, a saber: tendencias, necesidades, modelos de negocios y capacidades. El manejo de cada uno, se convierte en una aventura para las organizaciones, pero es gracias a la guía de un mentor que estos componentes se trabajan efectivamente.

Uno de los factores más importante en la implementación de mentorías de acompañamiento para el desarrollo de los sistemas de innovación es la transferencia de conocimiento que dicha mentoría implica, así como la apropiación que se pueda tener por parte de las organizaciones que no tienen la capacidad de identificar los puntos iniciales de dicha implementación sistémica, es ahí donde la innovación disruptiva rompe el paradigma de que la innovación es un proceso de alta dificultad, ya que tiene como fin aplicar el conocimiento de una organización de forma ágil y eficiente a través de la guía y aportes de su mentor, permitiéndole mejorar su capacidad de resolución de problemas y de esta manera sostener su ventaja competitiva sostenible.

Para sustentar dicho conocimiento existen dos soportes básicos, el primero se refiere al mismo talento humano que debe estar presente en todos los procesos naturales de la organización y el segundo se refiere al manejo de la información de dichos procesos, esta deberá ser una gestión normalizada del proceso de mentoría, en un evento eficiente de dichos soportes como base esencial para generar un entorno innovador.

Asimismo, en la aplicación de innovación dentro de sus modelos de negocios, se debe entender desde la mentoría para la implementación del sistema de innovación, como la identificación en la forma que la organización crea valor, lo hace tangible hacia sus clientes, y sobre todo lo mantienen sustentable y sostenible a través de su vida empresarial, de esta manera los

procesos de innovación no solamente se plasman en la mejora de nuestros procesos o productos, sino se impronta en la razón de cambio de las organizaciones.

Bajo la implementación de mentorías, esto aportara cuando se logré transformar de manera sustancial todo el conjunto de elementos, así como sus interrelaciones que intervienen en la generación de valor para sus clientes y como consecuencia en la obtención de un beneficio en el ecosistema del modelo de negocio.

El desarrollo exitoso de cualquier tipo de organización hoy en día se debe a sus buenas prácticas gerenciales y a su capacidad de adaptarse a los cambios constantes que se les presenta, es así como tener un guía, asesor y ese acompañamiento durante su proceso de innovación se hace vital e imprescindible. Es el mentor, quien se encarga de dar guía para la implementación de la innovación disruptiva, usando el modelo CERCA de Valderrama, estos cuatro (4) componentes se desarrollan a plenitud.

## Conclusiones

Pensar en que la administración deje de ser obsoleta, es hablar de cambios progresivos y definitivos, en ese sentido, el mentoring y la innovación se unen para ofrecer a cualquier gerente de calidad, herramientas que le permiten un crecimiento exponencial y definitivo en sus organizaciones. Así pues, contar con estilos de gerencia que se preocupen y ocupen por la calidad, desempeño, productividad y mejoramiento de sus organizaciones no es una labor sencilla, pero se han dado cuenta las diferentes organizaciones que difundiendo las experiencias y sus conocimientos producen resultados mejores y eso hace que herramientas como la innovación y el mentoring llegaran para quedarse.

A través del uso del mentoring como herramienta gerencial, el gerente-líder moderno logra implantar exitosamente el proceso de innovación en cualquier nivel en su organización, dejando de ser una práctica imposible y

convirtiéndose en un quehacer cotidiano que le permite crecimiento y expansión.

### Referencias

- Barsh, J. (2008). Innovative Management: A Conversation with Gary Hamel and Lowell Bryan. *The McKinsey Quarterly*, 2008 (1), 25-35.
- Bravo, E; Mundet, J y Suñe, A. (2008). Un nuevo enfoque para el estudio de la teoría de las capacidades dinámicas. Recuperado de: [http://upcommons.upc.edu/bitstream/handle/2117/2985/comunicacioncio\\_parapublicacion2R.pdf](http://upcommons.upc.edu/bitstream/handle/2117/2985/comunicacioncio_parapublicacion2R.pdf)
- Christensen, J. F., Olesen, M. H., &Kjaer, J. S. (2005). The industrial dynamics of Open Innovation—Evidence from the transformation of consumer electronics. *Research policy* , 34 (10), 1533-1549.
- Carattoli, M. (2013). Capacidades dinámicas: líneas promisorias y desafíos de investigación. En *Cuadernos de Administración*, Vol. 26, Núm. 47 (2013). Universidad Javeriana. Bogotá.
- Cardona, J y Calderón, G. (2006) El impacto del aprendizaje en el rendimiento de las organizaciones. En *Cuadernos de Administración*. Bogotá (Colombia), 19 (32): 11-43, julio-diciembre de 2006. Recuperado de <http://www.scielo.org.co/pdf/cadm/v19n32/v19n32a02.pdf>
- Cavazos, G y Sánchez, J. (2005). Las capacidades dinámicas de las empresas. Recuperado de <http://www.razonesdeser.com/vernota.asp?notaid=15054>
- Chesbrough, H. (2011). *Innovación Abierta*. Barcelona: Plataforma Editorial.
- Chesbrough, H. (2009). *Innovación abierta*. Barcelona: Plataforma editorial.
- Chesbrough, H., &Brunswick, S. (2013). *Managing Open Innovation in Large Firms*. FraunhoferVerlag.
- Consejo Privado de Competitividad. (2013). *Informe Nacional de Competitividad 2013-2014*. Bogotá D.C: Zetta Comunicadores.
- Consejo Privado de Competitividad e Innpulsa. (2015). *Red de Clusters Colombia*. <http://www.redclustercolombia.com/cluster-en-colombia/iniciativa/cluster/104>
- Díaz A., M. (2001). *La Investigación y el Desarrollo Institucional de Venezuela*. Trabajo Especial de Grado no publicado Universidad Santa María. Caracas.
- Foro Económico Mundial - Klaus Schwab. (2013). *The Global CompetitivenessReport 2013–2014*. Geneve: SRO-Kundig.
- García, E. (2002). *El Hombre Versátil*. Ciencia de Hoy. Caracas: El Juego Ciencia Editores.
- Garzón, M. (2015). Modelo de capacidades dinámicas. *Revista Dimensión Empresarial*, vol. 13, núm. 1, p. 111-131. Recuperado de: [http://www.uac.edu.co/images/stories/publicaciones/revistas\\_cientificas/dimension-empresarial/volumen-13-no-1/articulo07.pdf](http://www.uac.edu.co/images/stories/publicaciones/revistas_cientificas/dimension-empresarial/volumen-13-no-1/articulo07.pdf)
- Godin, B. (2012). *Social Innovation: Utopias of Innovationfrom c.1830 to thePresent*. Project ontheIntellectualHistory of Innovation . Montreal, Canada.
- Hamel, G. (2006). *The Why, What, and How of Management Innovation*. Harvard Business Review, Online Version. [http://cb.hbsp.harvard.edu/cb/web/product\\_detail.seam?R=R0602C-PDF](http://cb.hbsp.harvard.edu/cb/web/product_detail.seam?R=R0602C-PDF)
- Harvard Business Essentials. (2005). *Coaching y Mentoring: cómo desarrollar el talento de alto nivel y conseguir mejores resultados*. España: Deusto.

- Hurtado, I. y Toro, J. (1997). Paradigmas y Métodos de Investigación. Venezuela. Editorial Episteme Consultores Asociados CA.
- Johnson CornellUniversity, INSEAD, WIPO. (2015). Índice Global de Innovación.
- Lettl, C., Herstatt, C., &Gemuenden, H. G. (2006). Users' contributions to radical innovation: evidencefromfour cases in thefield of medical equipmenttechnology. *R&D Management* , 36 (3), 251-272.
- López, J. I. (2009). Gestión de la innovación en la empresa vasca Contribución de las herramientas de gestión de la innovación. Tesis Doctoral, Universidad Politécnica de Valencia, Organización de Empresas, Valencia, España.
- Malavér, J. (1997). Organizaciones: ¿Qué son? ¿Para qué sirven? ¿Cómo funcionan? En Ediciones IESA. Nota de Estudio IESA N° 3. Caracas. Venezuela.
- Martínez, M. (1999). La Nueva Ciencia Su Desafío Lógico y Método. Editorial Trillas.
- Mendoza, J. (2013). La capacidad dinámica de ripostar en la empresa: confrontar entornos volátiles. *Cuadernos de Administración*, 26(47), 63-86. Recuperado de [http://revistas.javeriana.edu.co/index.php/cuadernos\\_admon/article/view/7093/5736](http://revistas.javeriana.edu.co/index.php/cuadernos_admon/article/view/7093/5736)
- Mentoring.es (2012). [Página Web en línea]. Disponible en: <http://www.mentoring.es/mentoring.html>
- Mertens, L y Palomares, L. (2006). Capacidades Dinámicas de Aprendizaje en las Organizaciones: ¿gestión de la ambigüedad y dilemas, base de la economía de aprendizaje? Seminario internacional Globalización, conocimiento y desarrollo 15-17 de marzo de 2006. UNAM, México. Recuperado de <http://www.leonardmertens.com/showcontent.php?id=44>
- Observatorio Colombiano de Ciencia y Tecnología. (2015). Indicadores de Ciencia y Tecnología - Colombia 2014. Panamericana Formas e Impresos S.A. Bogotá D.C.
- Ozan, A; Tepecib, M y Başalpc, A. (2014). Organizational Learning Capability and its Impact on Firm Innovativeness. *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 150 (2014) 708 – 717. Recuperado de: [https://www.researchgate.net/publication/272392316\\_Organizational\\_Learning\\_Capability\\_and\\_its\\_Impact\\_on\\_Firm\\_Innovativeness](https://www.researchgate.net/publication/272392316_Organizational_Learning_Capability_and_its_Impact_on_Firm_Innovativeness)
- Osterwalder, A. (2004). The Business Model Ontology: a Proposition in a Design Science Approach. Disertación doctoral. Lausana: École des Hautes Études Commerciales de l'Université de Lausanne.
- Osterwalder, A. (2007). How to describe and improve your Business Model to Compete Better (Draft version v.0.8 beta). Melbourne: La Trobe University.
- Osterwalder, A. &Pigneur, Y. (2009). Business Model Generation. Amsterdam: edición privada.
- Perkmann, M., & Walsh, K. (2007). University–industryrelationships and open innovation: Towards a research agenda. *International Journal of Management Reviews* , 9 (4), 259-280.
- Porter, M. E. & Stern, Scott (2001) Innovation: Location Matters. *MIT Sloan Management Review*, Summer 2001.
- Porter, M. E. (2008) The Five Competitive Forces That Shape Strategy. *Harvard Business Review*, Jan. 2008.
- Porter, M. E. & Kramer, Mark (2011) Creating Shared Value: Redefining Capitalism and the Role of the Corporation in Society. *Harvard Business Review*, Jan. 2011.
- Red de Indicadores de Ciencia (RICYT). (2012). El Estado de la Ciencia Red de Indicadores de Ciencia y Tecnología Iberoamericana e Interamericana.

Editorial Artes Gráficas Integradas,  
Buenos Aires, Argentina.

Senge, Peter. (1995). *La Quinta Disciplina*. 5ta. Edición. México: Granica.

Senge, Peter. (1999). *The Dance of Change: The Challenges to sustaining momentum in a learning organization*. Doubleday, Random House Inc.

Valderrama, B. (2009). *Desarrollo de Competencias de Mentoring y Coaching*. Madrid: Prentice-Hall.

Vivas L., S. (2013). *Implicaciones de las capacidades dinámicas para la competitividad y la innovación en el siglo*

XXI. Cuadernos de Administración, 26 (47), 119-139.

Wang, Cand Ahmed, P. (2004). The development and validation of the organizational innovativeness construct using confirmatory factor analysis. *European Journal of Innovation Management*, 7(4):303-313. Recuperado de <https://repository.royalholloway.ac.uk/file/ae467650-fbe0-797a-008e-e1db36432da1/1/Wang%20C%20EJIM-Org%20Innovativeness%20final.pdf>

West, J., & Bogers, M. (2011). Profiting from external innovation: a review of research on open innovation. 9th International Open and UserInnovation Workshop, 47.