



**Caracterización de variables para la implementación de
programas formales de mentoring en las pymes de
alimentos y bebidas en la ciudad de Bogotá**

**Alan Jesús Pérez Cely
Robert Jonathan Soriano Herrera**

Universidad EAN
Facultad de Ambientes Virtuales
Maestría En Administración De Empresas – MBA
Bogotá, Colombia
2020

Caracterización de variables para la implementación de programas formales de mentoring en las pymes de alimentos y bebidas en la ciudad de Bogotá

**Alan Jesús Pérez Cely
Robert Jonathan Soriano Herrera**

Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de:
Magister en Administración De Empresas – MBA

Director (a):

Leidy Lorena Piñeiro Cortes

Modalidad:

Monografía

Universidad EAN

Facultad de Ambientes Virtuales

Maestría En Administración De Empresas – MBA

Bogotá, Colombia

2020

Nota de aceptación

Firma del jurado

Firma del jurado

Firma del director del trabajo de grado

AGRADECIMIENTOS

Agradecemos a Universidad EAN y su equipo docente por guiar nuestra formación en la administración de negocios, y generación de conocimiento en esta área, a las personas que colaboraron con la consecución de este trabajo, en especial a la Dra. Lorena Piñeiro y a la Dra. Sandra Jennina Sánchez por acompañar, aconsejar, guiar y apoyar el desarrollo de esta investigación, también agradecemos a la estadística Susana Mejía por apoyar el análisis del instrumento aplicado en este trabajo.

Agradecemos infinitamente a nuestras familias, su motivación, soporte y ejemplo han sido los cimientos para el camino recorrido y el alcance satisfactorio de este trabajo.



RESUMEN

El desempeño de las organizaciones no depende únicamente de los recursos y capacidades disponibles, sino de sus colaboradores, que a través de sus habilidades logran sinergias para la generación de valor, crecimiento, sostenibilidad y competitividad de las compañías. Es así como las personas se consideran piezas fundamentales para las empresas, sin embargo, estas requieren de programas dirigidos a su desarrollo con el objetivo de generar y potenciar habilidades para la organización, siendo el mentoring una de las herramientas disponibles para este fin.

Con la presente investigación se tuvo como objeto establecer y caracterizar las variables para la implementación de programas de mentoring formales en las pymes del sector de alimentos y bebidas en la ciudad de Bogotá. Para alcanzar este objetivo se ejecutó una revisión de modelos y programas de mentoring implementados en organizaciones de diferentes partes del mundo, identificando las características necesarias de dichos programas.

Para lograr caracterizar las variables necesarias que permitan la implementación de programas de mentoring formal, se construyó un instrumento de medición cuyas variables fueron previamente operacionalizadas bajo la metodología propuesta por Hernández Sampieri, Fernández, & Baptista (2014). Adicionalmente este instrumento fue aplicado a directivos de las pymes del sector de alimentos y bebidas de la ciudad de Bogotá.

Como principales resultados de la investigación, se concluyó que, las pymes de alimentos y bebidas en Bogotá carecen de la implementación de programas de mentoring formales apoyados por la alta dirección, tan solo un 47% manifiesta identificar espacios de relacionamiento entre potenciales mentores y mentorizados dentro de sus empresas, pero no son formales. Los beneficios de los programas de mentoring deben ser el punto de partida para incentivar la implementación de relaciones formales entre mentor y mentorizado. A través de este trabajo se logró evidenciar que estas empresas carecen de estrategias que promuevan la atracción y retención del talento, necesidades del sector que el mentoring puede responder.

Palabras clave: Mentoring, Pymes, programas de mentoring, liderazgo, gestión del conocimiento

ABSTRACT

The organization's performance do not depend on the resources and capabilities available, but on their collaborators, who through their skills achieve synergies for the value generation, growth, sustainability and competitiveness of the companies. Therefore, the people are considered fundamental pieces for companies, however, these people require programs aimed at their development to generate and enhance skills for the organization, being mentoring one of the tools available for this purpose.

The purpose of this research was to establish the variables for the implementation of formal mentoring programs in SMEs of the food and beverage sector in the city of Bogota. To achieve this objective, a review of mentoring models and programs implemented in organizations in different parts of the world was carried out, identifying the necessary characteristics of noun programs.

In order to establish the necessary variables that allow the implementation of formal mentoring programs, a measurement instrument was constructed whose variables were previously operationalized under the methodology proposed by Hernández Sampieri, Fernandez, & Baptista (2014). Additionally, this instrument was applied to managers of SMEs in the food and beverage sector in the city of Bogota.

As result of the research, it was concluded that food and beverage SMEs in Bogota lack the implementation of formal mentoring programs supported by top management, only 47% say they identify spaces for relationships between potential mentors and mentees within their companies, but they are not formal.

The benefits of mentoring programs should be the start point to encourage the implementation of formal mentor-mentee relationships. Through this work, it became evident that these companies lack strategies that promote the attraction and retention of talent, where the mentoring would be the support needed.

Keywords: Mentoring, SMEs, mentoring programs, leadership, knowledge management

TABLA DE CONTENIDO

	PAG
LISTA DE FIGURAS.....	IX
LISTA DE TABLAS	X
1. INTRODUCCIÓN	11
2. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA	13
3. OBJETIVOS.....	15
3.1. OBJETIVO GENERAL.....	15
3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	15
4. JUSTIFICACIÓN.....	16
5. MARCO DE REFERENCIA	18
5.1. INTRODUCCIÓN AL MENTORING	18
5.2. MODALIDADES DEL MENTORING	20
5.2.1. MENTORING FORMAL.....	20
5.2.2. MENTORING INFORMAL.....	21
5.2.3. MENTORING INDIVIDUAL O TRADICIONAL:.....	22
5.2.4. MENTORING GRUPAL:	22
5.2.5. E-MENTORING:.....	22
5.2.6. MICRO MENTORÍA:	23
5.2.7. MENTORING INVERSO.....	23
5.3. ANTECEDENTES DE MENTORING APLICADO A ORGANIZACIONES.....	24
5.4. MENTORING Y GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO	33
5.5. MENTORING Y PYMES.....	37
5.6. SECTOR INDUSTRIAL DE ALIMENTOS Y BEBIDAS	39
6. METODOLOGÍA	43
6.1. ALCANCE DE LA INVESTIGACIÓN	43
6.2. DEFINICIONES CONCEPTUALES Y OPERACIONALES DE LAS VARIABLES.	44
6.3. POBLACIÓN Y MUESTRA.	48
6.4. DESCRIPCIÓN DEL INSTRUMENTO.....	49
6.5. VALIDEZ DEL INSTRUMENTO	50
6.5.1. VALIDEZ DEL CONSTRUCTO	50
6.5.2. VALIDEZ DE CONTENIDO	51
6.5.3. CONFIABILIDAD.....	51
6.6. APLICACIÓN DE LA VALIDEZ.....	52
6.7. TRABAJO DE CAMPO	52
6.8. ANÁLISIS DE CONFIABILIDAD DEL INSTRUMENTO.....	54
7. ANÁLISIS DE RESULTADOS.....	58
7.1. ANÁLISIS DE RESULTADOS VARIABLE MENTORING.	59
7.2. ANÁLISIS DE RESULTADOS VARIABLE HABILIDADES DIRECTIVAS.....	63

7.3.	ANÁLISIS DE RESULTADOS VARIABLE FACTORES ORGANIZACIONALES	65
7.4.	ANÁLISIS DE RESULTADOS VARIABLE COMUNICACIÓN.....	68
7.5.	ANÁLISIS DE RESULTADOS VARIABLE GESTIÓN DE CONOCIMIENTO	70
7.6.	ANÁLISIS DE RESULTADOS VARIABLE DESARROLLO ORGANIZACIONAL.....	73
7.7.	ANÁLISIS DE RESULTADOS VARIABLE DESARROLLO DE LIDERAZGO.....	75
8.	DISCUSIÓN DE RESULTADOS	79
8.1.	ANÁLISIS VARIABLE 1: MENTORING.....	79
8.2.	ANÁLISIS VARIABLE 2: HABILIDADES DIRECTIVAS	80
8.3.	ANÁLISIS VARIABLE 3: FACTORES ORGANIZACIONALES	81
8.4.	ANÁLISIS VARIABLE 4: COMUNICACIÓN	82
8.5.	ANÁLISIS VARIABLE 5: GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO	82
8.6.	ANÁLISIS VARIABLE 6: DESARROLLO ORGANIZACIONAL	84
8.7.	ANÁLISIS VARIABLE 7: DESARROLLO DE LIDERAZGO.....	84
8.8.	BENEFICIOS DEL MENTORING PARA LAS PYMES DE ALIMENTOS Y BEBIDAS DE BOGOTÁ	85
8.8.1.	ATRACCIÓN Y RETENCIÓN DE TALENTO.....	86
8.8.2.	CRECIMIENTO EN DOBLE VÍA.....	86
8.8.3.	EL MENTORING AYUDA A GESTIONAR EL CONOCIMIENTO.....	87
9.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	90
10.	REFERENCIAS.....	92
ANEXOS	100	
	ANEXO 1. INSTRUMENTO DE MEDICIÓN PARA LAS EMPRESAS DEL SECTOR DE ALIMENTOS Y BEBIDAS EN BOGOTÁ.....	100
	ANEXO 2: LISTADO DE PYMES PARTICIPANTES EN LA APLICACIÓN DEL INSTRUMENTO Y SUS CARACTERÍSTICAS	110

LISTA DE FIGURAS

Pág.

Figura 1: Marco de investigación: Mentoring, aprendizaje personal y desarrollo de carrera	24
Figura 2: ¿Qué es el mentoring? Definición según los directivos encuestados.	60
Figura 3: Espacios de aprendizaje colectivo dentro de las organizaciones	61
Figura 5: Resultados de los beneficios del Mentoring	62
Figura 6: Estrategias de capacitación a directivos.....	63
Figura 7: Estrategias de posicionamiento de Directivos	64
Figura 8: Estrategias de atracción y retención de talento	66
Figura 9: Planes de acción para desarrollo y retención de colaboradores.....	67
Figura 10: Tiempo promedio de duración de los empleados en las empresas encuestadas	68
Figura 11: Frecuencias de comunicación organización/empleado.....	69
Figura 12: Medición de la efectividad de la comunicación y rutinas de seguimiento de logros e iniciativas.	70
Figura 13: Medición de existencia y uso de repositorios de conocimiento en las organizaciones	71
Figura 14: Medición porcentaje de trabajadores que participa en programas de formación y transferencia de conocimiento	72
Figura 15: Medición de asesorías y consultorías externas a la organización	73
Figura 16: Medición de métricas financiera y participación de líderes en las mismas.....	74
Figura 17: Participación de líderes y colaboradores en estrategias de la compañía.....	75
Figura 18: Ejercicio de liderazgo en las compañías encuestadas.....	76
Figura 19: Numero de reuniones mensuales conducidas por lideres	77
Figura 20: Porcentaje de organizaciones donde colaboradores han escalado en jerarquía	77
Figura 21: Formación de lideres.....	78
Figura 22: modelo de implementación de programas de mentoring en las pymes del sector de alimentos y bebidas de Bogotá	88



LISTA DE TABLAS

Pág.

Tabla 1: Definición conceptual y operacional de las variables	45
Tabla 2: Objetivos de cada variable del instrumento de medición.....	49
Tabla 3: Filtros aplicados a la base de datos para obtener el listado de empresas del sector a estudiar	53
Tabla 4: Estadísticas de fiabilidad	55
Tabla 5: Estadísticas de fiabilidad y variables	56
Tabla 6: Estadísticas del Alfa de Cronbach por ítems total-elemento	56
Tabla 7: Resultados consistencia interna variable Mentoring	59
Tabla 8: Resultados consistencia interna variable Factores Organizacionales	65
Tabla 9: Resultados consistencia interna variable Comunicaciones	69
Tabla 10: Listado de Pymes participantes en la aplicación del instrumento y sus características	110

1. INTRODUCCIÓN

El desarrollo económico de las naciones depende en gran parte del desempeño de las organizaciones que operan dentro de sus territorios. Si bien diariamente se crean numerosas organizaciones, no todas tienen el éxito garantizado. Conocer el mercado y generar valor para las comunidades de interés es importante, sin embargo, dar continuidad a las ideas de negocio y transformarlas constantemente también hace parte del rompecabezas que compone la continuidad de las organizaciones en un entorno cada vez más competitivo.

Las pequeñas y medianas empresas juegan un rol fundamental en el desarrollo económico puesto que generan aproximadamente el 60% de los trabajos formales y contribuyen con el 50% del PIB Mundial (OECD, 2019). Por tanto, entender las problemáticas y proponer soluciones en torno a este tipo de empresas resulta ser valioso.

Estudios como el realizado por H. Hernández, Cardona, & Del Rio, (2017), el cual se enfocó en direccionamiento estratégico y análisis del entorno competitivo de las pymes, permitió a los autores establecer recomendaciones para la adecuada integración a un entorno cambiante y la obtención de resultados de estas organizaciones. H. Hernández, Cardona, & Del Rio, (2017) en su investigación sugieren como palancas del desarrollo organizacional diferentes aspectos del ámbito organizacional desde la gestión del capital humano, entre ellos se pueden encontrar, el desarrollo del talento, el liderazgo y la gestión del conocimiento. Siendo este último aspecto, la base estratégica para edificar los demás, esto lo concluyen Meroño, Lopez, & Sabater, (2007) en su trabajo indicando que “ la gestión del conocimiento establece la ventaja competitiva de las organizaciones” (p. 17), afirmación que respaldan Castillo, Velandia, Hernández, & Archibold, (2017), agregando que aquella ventaja se alcanza a través de programas enfocados al establecimiento de competencias y habilidades en los colaboradores, encaminadas a un mayor desempeño organizativo y la generación de nuevos conocimientos.

Con base en lo expuesto por Castillo, Velandia, Hernández, & Archibold, (2017), las pymes deben identificar programas que soporten la gestión del conocimiento, se enfoquen en los objetivos y capten la atención de los colaboradores, de tal manera que las empresas cuenten con talento para destacar. El mentoring resulta ser una herramienta poderosa para ayudar a las organizaciones, así como a sus directivos para responder a la necesidad de

promover un ambiente interno y externo sano que favorezca los diferentes grupos de interés en torno a la empresa.

El mentoring se define como una relación formal o no formal entre dos personas que ejercen los roles de mentor y mentorizado. Estas personas interactúan en diferentes escenarios en los que comparten conocimientos, experiencias, redes de contactos y visiones, por ende, producto de esta relación tanto el mentor como el mentorizado adquieren nuevas habilidades, sentimientos y experiencias que pueden representar beneficios para una organización y para las personas que intervienen en estos procesos de mentoring.

El mentoring es un sinónimo de trascendencia para las organizaciones y las personas, así lo demuestran investigaciones previas donde se ha logrado evidenciar que estas relaciones son provechosas y favorables para las organizaciones. Por ejemplo, en países como Canadá y España estos programas se implementaron con una “participación de adherencia del 66%” (Valderrama & Jericó, 2009, p.6) y 79% (Núñez-Cacho Utrilla & Grande Torraleja, 2012) respectivamente. Como resultado de estas aplicaciones, se concluyó que el mentoring incrementa la productividad de los empleados, también estimula la atracción y retención del mejor talento.

Debido a que los referentes presentados a manera de ejemplo anteriormente son aplicaciones realizadas en Europa, se planteó esta investigación cuyo objetivo principal es caracterizar las variables necesarias para la implementación de un plan de mentoring formal en las pymes del sector de alimentos y bebidas en la ciudad de Bogotá.

Cabe destacar que en Colombia no existen contribuciones que indiquen las variables o la ruta crítica que debe seguir la pequeña y mediana empresa para implementar y ejecutar programas de mentoring formal, así como la importancia de dar el respectivo seguimiento para alcanzar beneficios hacia la organización y los roles involucrados.

Teniendo en cuenta la revisión de los antecedentes sobre mentoring, el desarrollo de esta investigación busca resolver la siguiente pregunta ¿Cuáles son las características de las variables para la implementación de un plan de mentoring formal en las pymes del sector de alimentos y bebidas en Bogotá?

2. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

El crecimiento y desarrollo de varias economías de talla global ha sido impulsado por las pequeñas y medianas empresas, grandes ejemplos emergen al hablar de las Mittelstand en Alemania, las Startup en Estados Unidos o las Pymes en otros países. Las Pymes se han convertido en el motor que mueve y conecta la economía en todos los países, siendo sinónimo de competitividad, por lo que diferentes organismos, académicos y analistas ponen su empeño en entender la manera en que este tipo de empresas interactúan con sus stakeholders, o cómo alcanzan a destacar en el mercado.

Las pymes en Latinoamérica centraron el desarrollo de conocimiento en habilidades duras con un enfoque dirigido hacia la industrialización, sin embargo la era del conocimiento ya estaba en auge, situación que rezagó a la región en economía y desarrollo social (Artiles-Visbal & Pumar-Hernández, 2013).

En Colombia, las pymes representan un motor clave para el desarrollo económico del país puesto que generan alrededor del 80% del empleo en el territorio nacional y el 35% del producto interno bruto (Medina Moreno, 2019)

. Adicionalmente, la creación de pymes en el país viene presentado un crecimiento. Según la red de cámaras de comercio: Confecámaras “En 2019 se crearon 309.463 unidades productivas, 2,1% más que en el mismo periodo de 2018, de las cuales el 99,6% son microempresas seguido por las pequeñas empresas 0,37% y un 0,03% que corresponde a medianas y grandes empresas” (Confecámaras, 2019, p. 2).

Teniendo en cuenta la importancia que tienen las pymes en el desempeño económico de Colombia, resulta importante analizar las necesidades en torno a este tipo de empresas. Investigaciones previas han sugerido numerosas metodologías y herramientas enfocadas a diferentes aspectos de la mediana y pequeña empresa, entre ellas las que tienen que ver con la gestión del conocimiento, donde las empresas “pueden crear y difundir información fundamental de una manera sistemática y eficiente con el fin de lograr un mejor desempeño en las áreas de la organización y mejorar sus ventajas competitivas”. (ESAN, 2015). El mentoring es una de las herramientas que las pymes pueden usar para soportar la gestión del

conocimiento, desarrollar y encaminar a sus colaboradores a los objetivos estratégicos de la organización.

Aunque la palabra mentor tiene origen desde la odisea y se popularizó en el siglo XVIII como “el sabio, guía y consejero gracias a François Fénelon quien publicó la obra Las aventuras de Télémaco” (Valderrama & Jericó, 2009, p.3) diferentes autores como Ripollés Meliá, Beas-Collado, & Carbó Badal (2019) señalan los beneficios que el mentoring trae a la organización, entre ellos la retención y atracción del talento humano, el incremento de la productividad, la motivación y compromiso de los empleados hacia la organización. En Colombia las investigaciones orientadas a revisar los impactos reales del mentoring en las empresas son escasas, las contribuciones académicas se han orientado a diferenciar el mentoring con otros conceptos como el coaching o incluso a revisar su aplicación en otras áreas como la educación y los deportes.

Debido a que hay un vacío en la investigación sobre la aplicación y efectividad de los programas de mentoring dentro de las empresas colombianas, este trabajo busca establecer y caracterizar las variables que sirvan como base para implementar programas de mentoring formal en las pymes del sector de alimentos y bebidas de la ciudad de Bogotá.

Proponer cuál es el paso a paso que deberían seguir las pymes de alimentos y bebidas de la ciudad de Bogotá, tiene como meta buscar que las empresas de este sector apoyen la implementación de programas de mentoring soportados desde la alta dirección para todos los niveles de la organización.

Este trabajo de investigación busca que a partir del conocimiento de las diferentes variables para la implementación de programas de mentoring, las pymes del sector de alimentos y bebidas en la ciudad de Bogotá contribuyan al desarrollo del talento humano y el liderazgo, así como a la gestión del conocimiento. No obstante, los programas de mentoring deben ser reconocidos dentro del sector estudiado como beneficiosos para las organizaciones y las personas que las conforman. El intercambio de experiencias y conocimientos a través del mentoring busca para este sector fortalecer y estrechar la relación entre las empresas y sus empleados, buscando el fortalecimiento de habilidades duras y blandas en las personas quienes, a su vez, ponen estas capacidades en beneficio de la organización logrando a través del mentoring un provecho en doble vía.

3. OBJETIVOS

3.1. Objetivo general

Establecer las características de las principales variables para la implementación de un plan de mentoring formal en las pymes del sector de alimentos y bebidas en la ciudad de Bogotá.

3.2. Objetivos específicos

- Caracterizar la gestión del conocimiento, el desarrollo del liderazgo, el desarrollo organizacional, la comunicación, los factores organizacionales y el mentoring en las pymes del sector de alimentos y bebidas en la ciudad de Bogotá.
- Analizar diferentes modelos de mentoring organizacional a nivel mundial que pudieran asociarse a las necesidades de las pymes del sector de alimentos y bebidas en la ciudad de Bogotá.
- Determinar los beneficios y necesidades de la implementación de un plan de mentoring en las pymes del sector de alimentos y bebidas en la ciudad de Bogotá.
- Establecer recomendaciones para la implementación de un programa de mentoring que beneficie la gestión de conocimiento y el desarrollo de liderazgo en las pymes del sector de alimentos y bebidas de la ciudad de Bogotá.

4. JUSTIFICACIÓN

La aplicación de una investigación relacionada con la identificación y caracterización de la variables necesarias que requieren las pymes de alimentos y bebidas en Bogotá para la implementación formal de programas de mentoring, cobra importancia debido a que hasta ahora no se identifican estudios relevantes que demuestren la importancia de implementar estos programas en las empresas colombianas, quienes pueden beneficiarse en diferentes aspectos como son: atracción, retención del talento, promoción jerárquica y transversal de colaboradores (Van Vianen, Rosenauer, Homan, Horstmeier, & Voelpel, 2018), buscando el intercambio efectivo de información entre diferentes niveles de la organización, asegurando a través de asesoría, acompañamiento, soporte y seguimiento personalizado, que los pupilos o mentorizados puedan desarrollar diferentes planes de carrera vinculados a objetivos organizacionales y personales (Núñez-Cacho Utrilla & Grande Torraleja, 2012).

Esta investigación es relevante porque busca identificar las condiciones necesarias a nivel organizacional, que deben considerar las pymes del sector de alimentos y bebidas en Bogotá, con el objetivo de implementar programas de mentoring. En este sentido el mentoring será un contribuyente importante en la competitividad de las pymes, mediante la formación de líderes, con habilidades y competencias enfocadas al desarrollo organizacional (Ardila, 2009), los cuales serán responsables de la conexión en los diferentes niveles organizacionales y grupos de interés, de tal manera que a través de las mentorías, se genere un impacto positivo en estos grupos, afianzando un fuerte sentido de pertenencia, alineamiento a la cultura organizacional y adaptabilidad.

Como valor teórico, el resultado de esta investigación servirá de base para posteriores estudios que busquen establecer programas de mentoring en otro tipo de organizaciones del país, modelar un programa de mentoring para las pymes del sector de alimentos y bebidas en otras partes del mundo, podría generar el relacionamiento entre las Pymes estudiadas, cimentado a futuro, la creación de una o varias redes de mentoring.

Investigaciones acerca del mentoring y su aplicación a través de programas formales en Colombia tiene pocos referentes, las existentes se han enfocado en su mayoría en la academia y el sector salud, mas no en organizaciones del sector productivo, donde este tipo de programas podrían soportar desarrollo de sus líderes, los cuales buscan consolidar

competencias organizacionales como equipos de trabajo altamente eficientes, que se comunican efectivamente y se adaptan a un entorno cambiante.

Metodológicamente, esta investigación resulta útil dado que muestra la relación entre las organizaciones que han implementado programas de mentoring en diferentes partes del mundo, y las necesidades de las pymes del sector de alimentos y bebidas en Bogotá. Partiendo del recorrido que han realizado otras empresas hasta llegar a implementar programas de mentoring, es posible establecer el paso a paso que deben seguir las pymes de alimentos y bebidas en Bogotá para sacar el mayor provecho a estos programas.

5. MARCO DE REFERENCIA

5.1. Introducción al mentoring

En el ejercicio de la definición de las palabras claves y la revisión de la literatura sobre el tema de investigación: Mentoring aplicado en las pymes del sector de alimentos y bebidas en Bogotá. Es conveniente realizar una contextualización de las diferentes definiciones del concepto mentoring (inglés) o mentoría (en español) (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2014), analizado desde diferentes perspectivas para hacer más enriquecedora la conceptualización y por ende los contrastes del mentoring visto desde diferentes disciplinas.

Pascual & Sundardas (2002), se enfoca en la relación entre empleados de distintas jerarquías la cual se basa en el desarrollo personal y profesional por parte de un empleado con mayor a uno de menor jerarquía, evidenciado a través de la transferencia de conocimiento, visiones organizacionales y opiniones, de tal manera que en algún punto el alumno pueda sustituir al mentor para el desempeño de sus funciones asegurando así la continuidad del negocio y la retención del conocimiento dentro de la organización.

Colomo Palacios & Casado Lumbreras (2006), Haciendo un análisis del mentoring desde la perspectiva de las Tecnologías lo caracteriza como:

Una táctica de socialización que reduce la brecha puesto/persona e incrementa el nivel de pertenencia hacia la organización, adicionalmente permite visualizar el mentoring como un elemento que reduce la curva de aprendizaje maximizando así el valor que los nuevos empleados pueden dar a la organización partiendo de las experiencias de los más experimentados sabiendo cómo actuar ante diferentes situaciones. (p.136)

Gasalla Dapena (2009), por su parte hace un análisis del concepto de mentoring desde una perspectiva del deporte que en este contexto vale la pena citar considerando la relación de su propuesta desde el concepto empresarial, pues define el mentoring como una metodología mediante la cual hay un aprovechamiento de conocimientos y experiencias y un acompañamiento de una persona experimentada y preparada (entrenador) que guía a otra más

joven (entrenado o deportista) mediante un acuerdo no formal donde las partes se comprometen a crecer y desarrollar competencias específicas, sin dejar de lado la posibilidad de un entorno donde el mentoring sea inverso y el mentor pueda tener beneficio de las experiencias o comportamientos del mentorizado el cual puede ser experto en otra materia.

Núñez-Cacho Utrilla & Grande Torraleja (2012), observan el mentoring como un proceso de mejora que es guiado y flexible, en el cual el pupilo logra el desarrollo de ciertas habilidades a largo plazo mediante la capacitación de la comprensión de temas personales y organizacionales que pueden afectar el desempeño actual o futuro de la empresa. Adicionalmente Núñez-Cacho Utrilla & Grande Torraleja (2012) “afirman que el mentoring es una actividad de índole estratégica para alcanzar los objetivos empresariales en torno al: Crecimiento, atracción y retención del talento donde el aprendizaje es un atributo fundamental en el clima organizacional” (p.65)

Ezcurra de Albuquerque & Giménez Plano (2016), estudian el mentoring como una herramienta para el desarrollo del talento humano desde un punto de vista estratégico. Donde la alta dirección en la organización también tiene un papel fundamental de formalidad, ejecución y supervisión de estos programas dentro de sus actividades de negocio. Entonces, se reconoce el mentoring como un proceso de acompañamiento donde intervienen los roles ya mencionados, cuyo objetivo es compartir conocimiento y experiencias para potenciar las habilidades identificadas en algunos colaboradores y que pueden generar valor a la organización.

El eje central del mentoring como ya se mencionó, es el desarrollo estratégico del talento humano actuando como la solución eficaz para transmitir los valores de la organización. Así mismo, el mentoring funge como acelerador del desarrollo de las competencias futuras que constantemente deben adquirir las organizaciones a través de su talento humano para responder a las necesidades y a los constantes cambios del entorno.

Las definiciones anteriormente expuestas permiten realizar una conceptualización completa del mentoring. Por tanto, para esta investigación el mentoring será definido como una relación formal o no formal entre dos personas que ejercen los roles de mentor y mentorizado. Estas personas interactúan en diferentes escenarios en los que comparten conocimientos, experiencias, redes de contactos y visiones, por ende, producto de esta relación tanto el mentor

como el mentorizado adquieren nuevas habilidades, sentimientos y experiencias que pueden representar beneficios para una organización y para las personas que intervienen en estos procesos de mentoring.

5.2. Modalidades del Mentoring

El creciente interés en los programas de mentoring se debe en gran medida a los beneficios que brinda a los participantes y sus organizaciones. “La investigación ha demostrado que para las personas, el mentoring está relacionado con resultados profesionales positivos, como una mayor compensación, crecimiento y promociones, así como una mayor satisfacción profesional y laboral” (Postlethwaite, 2019, p.2)

De esta manera Postlethwaite (2019), expone que el mentoring es una herramienta de soporte para el empoderamiento de los colaboradores, gestión de recursos humanos y de conocimiento, razón por la cual las organizaciones invierten recursos en el desarrollo de diferentes programas de mentoring.

La implementación de programas de mentoring presenta algún nivel de diversidad, “Los modelos de mentoring varían desde muy tradicionales hasta altamente innovadores” (Postlethwaite, 2019, p.3), para el desarrollo de este trabajo de investigación es relevante conceptualizar las metodologías y tipos en que los programas de mentoring que han sido conducidos en diferentes organizaciones.

“Los programas de mentoring pueden ser de naturaleza formal (asignada) o informal (desarrollada naturalmente)” (Cao & Yang, 2013. p.1), para comprender las naturalezas nombradas, a continuación, se enmarcan conceptualmente los tipos de programas de mentoría:

5.2.1. Mentoring Formal:

Menges, (2015) expone que “este tipo de programa se ejecuta a través de una iniciativa organizacional, donde la organización define objetivos, participantes, roles, espacios de trabajo, monitoreo al desempeño del plan establecido, seguimiento al relacionamiento de los participantes e incentivos para los individuos inmiscuidos” (p.99). De esta manera la organización puede ejercer soporte y control al programa, en búsqueda de alcanzar los resultados planteados para la mentoría y el programa en sí (Menges, 2015).

5.2.2. Mentoring Informal:

Menges (2015), establece en su estudio como concepto que la mentoría informal surge del “desarrollo de relaciones informales entre individuos, sin una organización como ente que regula el programa, siendo los participantes quienes identifican su rol de forma natural, partiendo del relacionamiento interpersonal, profesional aunado a un nivel de simpatía entre los miembros participantes” (p.99).

Janssen, van Vuuren, & de Jong (2016), describen en su estudio acerca del relacionamiento entre participantes de programas de mentoring informal en el trabajo, que en “la mentoría informal se deben establecer objetivos a perseguir y el plazo para alcanzarlos. De esta manera el relacionamiento y las actividades estarán encaminadas al desarrollo de las habilidades o conocimiento a enriquecer en el mentorizado” (Janssen, van Vuuren, & de Jong 2016, p.499)

Para el desarrollo de los programas de mentoría en organizaciones Cao & Yang, (2013) agregan que: “tanto el mentoring informal como el formal pueden llevarse a cabo intraorganizacionalmente (el mentor y el protegido están empleados en la misma organización) o interorganizacionalmente (el mentor y el protegido están empleados por diferentes organizaciones)” (p.01), de esta manera se pueden establecer lazos de cooperación y relacionamiento entre entidades que pueden llegar apalancarse y desarrollar conocimiento mutuo, factor que puede ser empleado por las pymes para robustecer la gestión del conocimiento y el desarrollo de talento humano.

Tras revisar los tipos de programas de mentoring, en adelante este marco referencial está centrado en los programas formales, ya que las organizaciones son las moderadoras de la mentoría y sus participantes. De la misma forma es importante definir las modalidades en que se pueden conducir los programas de mentoring formal, para Postlethwaite (2019) existen cinco opciones entre las cuales la organización debe elegir para el despliegue de mentoría con sus colaboradores, las cuales se explican a continuación:

5.2.3. Mentoring individual o tradicional:

Postlethwaite (2019) expresa que:

En esta modalidad están envueltos dos individuos, el primero es el mentor, siendo persona con experiencia, trayectoria y conocimiento en áreas donde la organización espera desarrollar conocimiento y habilidades, el segundo es el mentorizado siendo la persona que recibirá el soporte durante el programa de carácter profesional y psicosocial. (p.03)

En esta modalidad la organización encamina a los participantes a realizar presencialmente, diferentes tareas de manera conjunta, la cuales están encaminadas a alcanzar objetivos preestablecidos para el programa (Menges, 2015).

5.2.4. Mentoring grupal:

Beek, Zuiker, & Zwart, (2019) establecen este formato donde:

Un grupo pequeño de personas se comprometen a apoyar y alcanzar juntos objetivos de aprendizaje. En este caso cada miembro del grupo funciona como mentor, retroalimentando y apoyando a los demás. El desarrollo del mentoring de esta manera debe estructurarse con base en las expectativas de los participantes y del rol que cada uno desempeñe durante el trabajo conjunto. (p.18)

5.2.5. E-mentoring:

En esta modalidad el uso de sistemas de información representa el canal de comunicación y desarrollo de actividades. “Puede ser aplicado de manera individual o grupal utilizando herramientas virtuales, esta modalidad es usada especialmente cuando los mentorados y el mentor trabajan y/o están en diferentes locaciones” (An & Lipscomb, 2010, p.532).

5.2.6. Micro mentoría:

Es una modalidad en la cual a través de lapsos cortos uno o varios mentores asesoran a colaboradores de corta experiencia en tema en particular. (Postlethwaite, 2019, p.4) expone como ejemplo: “un empleado junior podría asistir a un pequeño foro de discusión para buscar el asesoramiento de expertos experimentados dentro de la empresa. Esto expone a los mentorizados a múltiples líderes senior y sus ideas” trayendo consigo a espacios donde el personal experimentado muestre mayor disposición a participar en los programas de mentoría dado el tiempo reducido.

5.2.7. Mentoring Inverso:

Este es un tipo particular de programa de mentoring, para este caso “el mentor es un joven de poca experiencia, pero con gran conocimiento en el manejo de herramientas electrónicas y redes sociales, el cual toma como aprendiz a un colaborador de alta experiencia que desea mejorar sus habilidades en estas herramientas” (Chaudhuri & Ghosh, 2012, p.57).

Las modalidades del mentoring anteriormente expuestas, arrojan diferentes elementos coincidentes, entre ellos los roles y la esencia de la mentoría que para este caso se caracteriza como la relación formal o no formal. Sin embargo, Dolan & Brady (2015) no limitan estos roles a interacciones uno a uno, ni tampoco a eventos unilaterales, es decir que estas relaciones se pueden manifestar en equipos de trabajo, como el mentoring grupal y bajo distintos escenarios como el mentoring inverso donde los conocimientos y experiencias se comparten en doble vía.

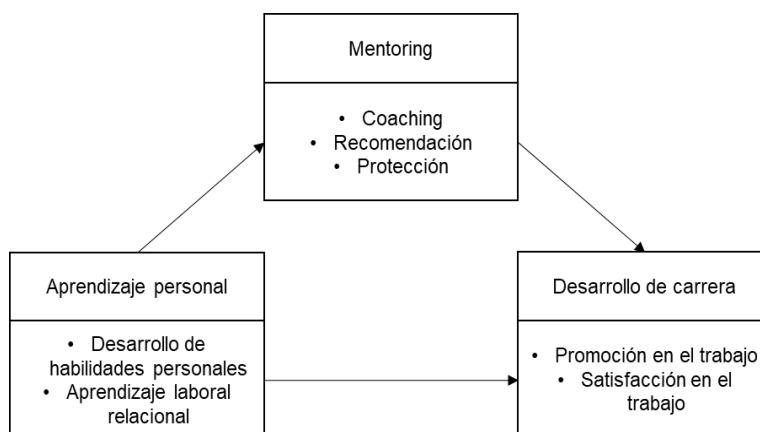
Entender las modalidades del mentoring aporta a esta investigación, una perspectiva amplia sobre cómo las personas dentro de una organización pueden interactuar de distintas formas siendo considerado al final del día mentoring, sin embargo se debe tener cuidado de no confundir estos programas con coaching, puesto que este último según argumenta Hart (2018) “se presenta a más corto plazo tratando de mejorar el desempeño actual, mientras el mentoring se centra en la evolución de la carrera laboral del aprendiz” (p.02).

5.3. Antecedentes de Mentoring aplicado a Organizaciones.

Para establecer y caracterizar las variables necesarias en la implementación de programas de mentoring formales, enfocados a las pymes del sector de alimentos y bebidas en Bogotá, es necesario hacer una revisión de investigaciones previas sobre aplicaciones del mentoring en otras partes del mundo, teniendo como resultado un marco de referencial que guíe el trabajo de campo a desarrollarse en esta investigación.

Gong, Chen, & Lee (2011) realizaron una investigación donde recolectaron información de 316 empleados de distintas empresas en China con el objetivo de “explorar el efecto mediador del mentoring en el aprendizaje personal y el desarrollo de carrera en los empleados chinos” (Gong et al., 2011 p.807). Para establecer dicho efecto mediador, los autores diseñaron un marco de investigación (figura 1) sobre el cual proponen tres variables y 7 sub-variables que permiten determinar cómo el mentoring contribuye al aprendizaje personal y al desarrollo de carrera de los empleados chinos.

Figura 1: Marco de investigación: Mentoring, aprendizaje personal y desarrollo de carrera



Fuente: Gong, Cheng & Lee (2011)

El marco teórico anteriormente detallado, es explicado por Gong et al. (2011). A partir de un relacionamiento entre las principales variables aplicado a los trabajadores chinos quienes en

términos laborales cuentan con bastantes rasgos de la cultura occidental donde se valora el aprendizaje que se pueda recibir de los supervisores, generando como consecuencias la motivación y deseos del desarrollo de un plan de carrera dentro de determinada organización por parte de los empleados.

Como resultado del relacionamiento de las variables incluidas en el marco teórico, se logró determinar que en China, el mentoring y el aprendizaje personal tienen una relación positiva y significativa respecto al desarrollo de carrera de los empleados, sin embargo el mentoring no necesariamente es visto como un mecanismo de protección de la organización, ni el aprendizaje personal como un elemento dependiente del aprendizaje laboral y relacional producto de las interacciones que puedan tener los empleados con otras personas dentro de su ámbito laboral (Gong et al., 2011)

Finalmente Gong, Chen, & Lee (2011) señalan que, el mentoring y el aprendizaje personal son contribuyentes importantes al desarrollo de carrera, dejando como consecuencia la promoción de los trabajadores dentro las empresas y por ende un nivel de satisfacción que se presenta como una sub-variable dentro del modelo que es cambiante de acuerdo a las aspiraciones de los empleados.

Otro ejemplo de mentoring aplicado a nivel mundial, corresponde a la investigación realizada por Baran (2018), cuyo principal objetivo consistía en identificar las condiciones necesarias para construir programas efectivos de mentoría, basados en la experiencia de las empresas en Polonia que implementaron programas de mentoring en un periodo previo de 3 a 5 años.

Tomando como eje principal la efectividad en la implementación de los programas de mentoring como una herramienta vital para la gestión de activo más valioso de la organización: El conocimiento (Baran, 2018), el cual en muchos casos resulta ser único y es representado en los empleados de acuerdo al desarrollo del plan carrera que han realizado dentro de la organización a través de los años.

Tomando como eje principal la efectividad en la implementación de los programas de mentoring como una herramienta vital para la gestión de activo más valioso de la organización: El conocimiento (Baran, 2018), el cual en muchos casos resulta ser único y es representado en

los empleados de acuerdo al desarrollo del plan carrera que han realizado dentro de la organización a través de los años.

Sin embargo, uno de los mayores dilemas que afrontó esta investigación respecto a la efectividad de los programas de mentoring, fue la medición de que tan acertados o no son estos programas dentro de la organización. Dicha medición no es desarrollada en el antecedente de investigación, pero sugiere que el alcanzar los objetivos organizacionales genera mayores beneficios que no solo se ven materializados en las utilidades, también en la generación de conocimiento valioso en los equipos de trabajo y el desarrollo de nuevas habilidades de sus miembros que a su vez pueden ser promovidos internamente. (Ehrich, Hansford, & Tennent, 2004; Irving, Moore, & Hamilton, 2003; Klasen & Clutterbuck, 2012; Parsloe & Leedham, 2009, citados por Baran, 2018).

Para determinar la efectividad de los programas de mentoring aplicado en las empresas Polacas, Baran (2018), ejecutó una investigación de campo a 30 empresas polacas de todos los tamaños de acuerdo al número de empleados y su capital principalmente. Dado que en estas empresas existían antecedentes de programas de mentoring aplicado, el instrumento estuvo encaminado a identificar si las empresas dieron o no importancia a ciertas variables que se consideraron fundamentales para la efectividad en la implementación de un programa de mentoring.

Baran (2018), concluye que las empresas de Polonia donde se aplicó efectivamente los programas de mentoring siguieron una ruta que para efectos de esta investigación puede ser considerada dentro de la construcción de variables necesarias para la implementación de programas de mentoring en las pymes del sector de alimentos y bebidas de Bogotá. Principalmente se resalta que la esencia de un programa de mentoring formal es “la toma de decisiones por parte del empleador que tiene como objetivo construir relaciones duraderas entre el mentor y el aprendiz” (Baran, 2018, p.268). Y a partir de esa intencionalidad, la empresa funge como facilitador sin olvidar la necesidad de lograr una efectividad en la implementación de programas de mentoring con la finalidad de maximizar el beneficio tanto para la unidad productiva como para sus empleados.

Dicha efectividad es lograda mediante la definición clara de los roles de los participantes, definiendo las competencias, tareas, responsabilidades y sobre todo los objetivos en el proceso

de mentoría. El establecer reglas transparentes que incluye el nivel de responsabilidad por parte de los participantes, así como los criterios de selección claros para mentores y mentorizados también es fundamental. Baran (2018), aclara también que estas definiciones son más precisas en las empresas grandes que en las empresas medianas y pequeñas debido a la disponibilidad de los recursos y la inversión realizada en estos programas de mentoring. Otro antecedente de investigación sobre el mentoring y organizaciones fue el realizado por Núñez-Cacho Utrilla & Grande Torraleja (2012), quienes señalan que a través del mentoring se potencian los activos intangibles y el talento humano haciendo que estos se vuelvan únicos y difíciles de copiar generando por ende una ventaja competitiva, pero también evidenciando un vacío en la investigación en cuanto a la medición de los impactos reales del mentoring en las organizaciones.

Con base en lo anterior, Núñez-Cacho Utrilla & Grande Torraleja (2012):

Estudiaron los efectos del mentoring en 603 empresas españolas de las cuales identificaron que el 79% eran procesos de mentoría formales impulsados por la organización y el 21% restante procesos informales de la relación mentor/mentorizado. Adicionalmente hablando en términos de plazo se pudo establecer que en el 35% de los casos, el proceso de mentoring era mayor a 12 meses, el 37% de 12 meses y tan solo el 28% de este tiempo menor al año. (p.73-74)

A partir de cuatro Dimensiones Núñez-Cacho Utrilla & Grande Torraleja (2012), analizan el impacto en las organizaciones: Mentoring, rendimiento de los Recursos Humanos, crecimiento del negocio y rentabilidad, incluyendo variables como la formalidad e informalidad, el tipo de mentor (interno o externo) la percepción de los participantes, la capacidad de retención de talento, motivación, mejora de la productividad, mejora en ventas y tasa de retorno a las inversiones de estos programas.

A través de un análisis cuantitativo, el estudio confirma la relación significativa entre el mentoring con el rendimiento de los recursos humanos, también con el crecimiento de la empresa en cuanto a colaboración y por supuesto con el clima organizacional, y en menor medida con los rendimientos y el crecimiento de capital, sugiriendo futuras investigaciones orientadas a estudiar las tasas de retorno producto de la inversión realizada por parte de las organizaciones. Este antecedente puede orientar la investigación actual para conocer las

percepciones por parte de los empresarios en cuanto al beneficio que perciben al implementar un programa de mentoring o si por el contrario estos programas les parecen costosos y no observan retorno alguno.

Otro referente relacionado con esta investigación y programas de mentoring fue desarrollado en India por Srivastava & Jomon (2013), quienes condujeron una investigación cualitativa acerca de los factores que influyen en los resultados de la mentoría. Partiendo de un análisis y su influencia a los objetivos, los contenidos y la naturaleza de la interacción de mentores con sus mentorizados en programas formales y de supervisión de mentoría dentro de una gran organización manufacturera en India.

Para conducir su estudio Srivastava & Jomon (2013), enmarcaron su investigación partir de tres conceptos:

- **Mentoring tradicional:** “Es la colaboración entre dos personas (no necesariamente en una relación jerárquica), donde una facilita el desarrollo profesional de la otra, con la intención de optimizar el desempeño laboral y mejorar el progreso profesional” (Srivastava & Jomon, 2013, p. 83).
- **Mentoring de supervisión:** “Se define como una actividad de transformación que implica un compromiso mutuo entre el mentor y el protegido con el desarrollo a largo plazo de este último” (Srivastava & Jomon, 2013, p. 83).

Los mentores que participan de un programa de supervisión difieren de los mentores de un programa tradicional, pues tienen relación jerárquica con sus mentorizados y contacto permanente. Además, pueden proteger y/o exponer a sus pupilos a diferentes situaciones, siendo esta una posición aprobada por la organización. Los mentores cuentan con más de un mentorizado y deben asignar tiempo, y motivaciones de mentoría para explicar la manera en que lo hacen.

- **Modelo cognitivo social:** “Esta teoría postula que los objetivos influyen en los comportamientos de los individuos hacia los resultados. El modelo menciona que las personas desarrollan expectativas de éxito en el desempeño a través de sistemas de apoyo social como la Mentoría” (Srivastava & Jomon, 2013, p. 84).

Las expectativas planteadas en la investigación son tres: Los logros, equilibrio entre trabajo y familia, y confianza, consolidando los conocimientos y afianzando la toma de decisiones profesionales con certeza. Estas expectativas y la orientación a los objetivos incentiva a aprender y enfocar sus esfuerzos mejorar sus capacidades, ya sea en mentores o mentorizados (Srivastava & Jomon, 2013).

Con base en estos conceptos Srivastava & Jomon (2013), en el desarrollo de su investigación utilizaron un instrumento, el cual implementaron en mentores y mentorizados en programas de mentoring tradicionales y de supervisión. A continuación, se relacionan los conceptos que guiaron su investigación, así como los elementos que guiaron los resultados:

- **El camino a los objetivos:** “La ruta hacia los beneficios profesionales que se pactan y facilitan cómo un mentorizado puede alcanzar sus objetivos profesionales, construir la autoeficacia y la motivación del mentorizado para lograr estos propósitos se denomina camino a los objetivos” (Srivastava & Jomon, 2013, p.84)

- **El valor de claridad en el objetivo:** “el proceso que expone y aclara el estado del mentorizado en las situaciones actuales de su vida laboral, la idoneidad de las decisiones de carrera y vida elegida” (Srivastava & Jomon, 2013, p.87).

Posteriormente, se pretende que el mentorizado haga una comparación de sus aspiraciones con los resultados de la mentoría para aclarar el objetivo siendo este un factor de valor a nivel personal que motiva la inclusión en este tipo de programas.

El instrumento desarrollado por Srivastava & Jomon (2013), permite concluir que existe una relación entre el camino a los objetivos y el valor de claridad en el objetivo por el cual se conduce a los mentorizados, siendo estos factores de influencia y palanca de motivación para el mentorizado, llegando a impactar positivamente o no los resultados del programa de mentoría. Debido a que las estrategias y la comunicación en procura de alcanzar los objetivos en los programas de mentoring capturan el interés del mentorizado incentivando su participación y enfoque al logro (Srivastava & Jomon, 2013)

Otro hallazgo de esta investigación que orientó los resultados es el tipo de mentoría, pues la investigación combinó en su muestra participantes de mentoring de supervisión mentoring y formal. Srivastava & Jomon (2013), aclaran que los dos están orientados hacia el cumplimiento de las expectativas de desempeño y metas, sin embargo, la forma de verlo es diferente. “Mientras que el mentor formal trataría de eliminar obstáculos y obstáculos, para acelerar el aprendizaje, el mentor de supervisión se centrará en crear procesos que sensibilicen al subordinado a la necesidad de involucrar a otros” (Srivastava & Jomon, 2013, p.93).

El estudio conducido por Srivastava & Jomon (2013), aporta a esta investigación la relevancia en la construcción de un programa de mentoring, es fundamental estructurar objetivos claros y medibles, en combinación con estrategias que guíen a los participantes hacia el logro y alcance las metas establecidas. También muestra a los investigadores que habilidades duras y blandas del mentor, también inciden en el desempeño de un programa de mentoring y los resultados, pues son lo que aterrizan la estrategia, cimentan el camino para que el mentorizado desarrolle sus habilidades profesionales.

Otro antecedente de investigación se realizó en Corea del Sur donde se relaciona el mentoring y el liderazgo. Joo, Yu, & Atwater (2018), condujeron una investigación acerca del mentoring formal de liderazgo y motivaciones para liderar en Corea del Sur. El estudio se condujo en nueve organizaciones y 174 diadas, Mentor-Mentee, el trabajo buscaba examinar hasta qué punto la mentoría formal de liderazgo influye en la motivación de los mentorizados para liderar mediante una mayor autoeficacia de liderazgo.

Otro hallazgo investigativo, relacionado con el mentoring aplicado a empresas es el realizado por Joo, Yu, & Atwater (2018), quienes describen el propósito del mentoring formal como “ayudar a los mentorizados a comprender sus fortalezas y debilidades, para mejorarlas a través de una comunicación abierta con un mentor” (Joo, Yu, & Atwater, 2018, p. 310). Así expresan que los programas formales de mentoría generan impactos positivos en el compromiso de los empleados hacia la organización, satisfacción laboral y aprendizaje personal.

Joo, Yu, & Atwater (2018), exponen el concepto de autoeficacia como: “las creencias de las personas sobre sus capacidades para producir niveles designados de desempeño. La autoeficacia es un mecanismo a través del cual las personas se motivan, lo que afecta sus

comportamientos” (Joo, Yu, & Atwater, 2018, p. 312). Siendo esta una característica a desarrollar en los mentorizados.

A partir de la autoeficacia Joo, Yu, & Atwater (2018), muestran el concepto de autoeficacia de liderazgo como: "el criterio de una persona puede ejercer liderazgo al establecer en un grupo de trabajo, establecer relaciones con los seguidores para alcanzar su compromiso e incentivos para alcanzar los objetivos y trabajar con ellos para superar los obstáculos al cambio ” (Joo, Yu, & Atwater, 2018, p. 312). Así argumentan que la mentoría genera modelos positivos de liderazgo.

Basado en los conceptos de autoeficacia Joo, Yu, & Atwater, (2018), definen como las hipótesis de su estudio alrededor de los siguientes tópicos:

- **La calidad del Mentoring:** “es esencialmente de los beneficios de la relación percibidos por el mentor y el protegido, los protegidos y la satisfacción de los mentores entre sí, así como la efectividad percibida del proceso de mentoría” (Joo, Yu, & Atwater, 2018, p. 315).
- **Motivación para aprender:** "el deseo de los alumnos de aprender el material del entrenamiento" (Joo, Yu, & Atwater, 2018, p. 316)
- **El género de los mentorizados:** Joo, Yu, & Atwater (2018), exponen que el género es un moderador en los programas de mentoring, ya que algunos estudios mostraron que los mentores masculinos brindan más mentoría para el desarrollo profesional a las mujeres protegidas que a los hombres. Entonces el género del mentorizado pasa a ser relevante en este contexto. Joo, Yu, & Atwater (2018), indican que la proporción de mujeres gerentes por cada 100 hombres gerentes en Corea del Sur en las últimas dos décadas ha mejorado gradualmente de 3.31 en 1995 a 9.61 en 2009.
- **Mecanismos en la mentoría,** eficacia del liderazgo y motivación para liderar relaciones: Joo, Yu, & Atwater (2018), enfatizan cómo los factores cognitivos, conductuales, personales y ambientales interactúan para determinar la motivación y el comportamiento de los individuos. En este tópico relaciona estos los tres componentes

y sus efectos en la mentoría, siendo la retroalimentación de los mentores hacia los mentorizados el regulador para la obtención de logros en estos últimos.

El trabajo encaminado por Joo, Yu, & Atwater (2018), tuvo como población de estudio a empleados que participaban en programas de mentoring formal de liderazgo en cada organización. Joo, Yu, & Atwater (2018), diseñaron un instrumento que permitió cuantificar y relacionar variables de interés para hacer pruebas sobre sus hipótesis.

Los resultados de investigación de Joo, Yu, & Atwater (2018), demostraron que los programas de mentoría y las relaciones de apoyo, son fuente de autoeficacia de liderazgo, convirtiéndose en un factor de resiliencia individual, esta expresión la argumenta Joo, Yu, & Atwater (2018) afirman que:

Descubrimos que la tutoría formal de liderazgo de mayor calidad proporcionada a los protegidos estaba relacionada con su autoeficacia de liderazgo. Por lo tanto, es importante que las organizaciones brinden oportunidades para que los empleados tengan acceso a experiencias influyentes a través de relaciones de mentoría con otros líderes, donde pueden aprender a mantener o aumentar su confianza en sí mismos (p.231).

Con esta afirmación la investigación de Joo, Yu, & Atwater (2018), soporta este trabajo en la medida que demuestra que el mentoring es una herramienta para el desarrollo de liderazgo en la organizaciones.

Otro hallazgo interesante y relevante para la construcción de esta investigación que aporta Joo, Yu, & Atwater (2018), se centra en los efectos negativos del mentoring los cuales fundamentan diciendo: “la motivación para liderar de los protegidos mejora observando el comportamiento de los mentores y recibiendo comentarios de los mismos. Por lo tanto, los mentores que son deficientes en habilidades de liderazgo pueden no ayudar lo suficiente a los mentorizados” (Joo, Yu, & Atwater, 2018, p. 321). Entonces el mentoring puede generar efectos adversos si las habilidades de liderazgo y los objetivos a alcanzarlo, no se conducen clara y efectivamente por los mentores, desestimulando a sus aprendices y llevando a la mentoría como una mala experiencia.

Este hallazgo es importante para el desarrollo de esta investigación pues muestra que el género de los participantes ya sea mentor o mentorizado puede llegar a influir en la

consecución de objetivos de los programas de mentoring. Por lo que debe monitorearse constantemente el relacionamiento entre las partes y evaluar la empatía de los participantes, ya que una mala relación también puede traer efectos negativos para el proceso de mentoría.

5.4. Mentoring y Gestión del Conocimiento

El surgimiento de las economías basadas en el conocimiento ha encaminado a que las organizaciones generen valor a través de este, alineando el pensamiento de académicos, empresarios y emprendedores acerca de la importancia que tiene el conocimiento como recurso para alcanzar y mantener la competitividad de las organizaciones (Calvo Giraldo, 2018). Por ello la necesidad de gestionar de manera efectiva este recurso estratégico encaminado al desarrollo del recurso humano a través de adquirir, aumentar, organizar, distribuir y compartir el conocimiento que se genera producto de la operación e innovación dentro y alrededor de la organización.

El conocimiento no siempre se concibe y se almacena de manera sistemática, son las personas, aquellas que convierten la información en conocimiento y diseñan los sistemas que permiten la interacción, el acceso y la transferencia del mismo. “La gestión del conocimiento es un sistema basado en la combinación de conocimiento, inteligencia artificial, ingeniería de software, mejora de procesos de negocio, gestión de recursos humanos y concepción del comportamiento de la organización”(Kheirabadi, Jafari, Alizadeh, Basiri, & Oveisi, 2019). De manera que el recurso humano juega un papel fundamental e irremplazable, ya que son fuente de conocimiento. “La capacidad de que los humanos piensen de manera creativa y única, junto con experiencias y talentos. Las personas son las creadoras y consumidoras de conocimiento porque las personas consumen diariamente conocimiento de diversas fuentes, además de crear conocimiento” (Omotayo, 2015, p.04).

Una parte fundamental en la generación de conocimiento en las organizaciones son los espacios de interacción entre actores, procesos y repositorio fomentando la transferencia, transformación y creación de conocimiento. “El conocimiento se puede describir como existente en dos dimensiones, tácito y explícito. En esencia, el conocimiento se clasifica más comúnmente como explícito (codificado) y tácito (lo que está en la cabeza de las personas)”

(Omotayo, 2015, p.04). Los dos son mutuamente dependientes, se podría inferir que el conocimiento en una organización está compuesto por una combinación de **saber cómo** y **saber por qué**.

La gestión del conocimiento busca que el conocimiento tácito se convierta en explícito, con el fin de condensar en el repositorio cuanto sea posible, se encuentre disponible y pueda transferirse fácilmente. Para este fin las compañías emplean diferentes estrategias y programas, dado que el proceso de transformación no es simple, pues está ligado a los sentidos, habilidades motrices, percepción individual, experiencias físicas e intuiciones donde a menudo es difícil de describir y de transmitir a otros (Uma Mageswari, Sivasubramanian, & Srikantha Dath, 2015).

Es en este punto donde toma relevancia el relacionamiento entre individuos y las estrategias que intervienen para la generación, transmisión y aplicación del conocimiento. Teniendo en cuenta que el intercambio de conocimiento es “una colaboración basada en la confianza, mediante la cual se comparte y se accede al conocimiento tácito y explícito utilizando el potencial de conocimiento disponible para implementar la estrategia de conocimiento y lograr resultados de desempeño organizacional” (Shamim, Cang, & Yu, 2019. p. 252).

Para facilitar este trabajo colaborativo, se requiere que las organizaciones emprendan programas y espacios que permitan a los individuos interactuar entre sí, para compartir experiencias y pensamientos, de esta manera aumentar “la capacidad de organización para generar ideas y soluciones nuevas útiles con el fin de mejorar los procesos, identificar nuevas oportunidades, desarrollar la innovación, aumentar el conocimiento y el valor creado” (Shamim, Cang, & Yu, 2019. p. 251).

Sin embargo, las condiciones bajo las cuales las personas comparten conocimiento pueden ser complejas debido a los elementos psicosociales de la interacción humana. “compartir conocimiento implica que un individuo guíe a otra persona a través de su pensamiento o use sus ideas para ayudar al otro individuo a ver mejor su propia situación” (Bicego, 2006, p.32). Según se den las condiciones pueden traer como consecuencia barreras que estancan el proceso, o por el contrario que se establezcan vínculos de comunicación abierta y participativa, siendo estos componentes los que busca la organización para que el

compartir conocimiento sea parte de la cultura organizacional, por ello es importante que esta establezcan mecanismos donde el intercambio cognitivo se dé y sea fructífero para la compañía como para los participantes (Jasimuddin & Zhang, 2014).

El mentoring es uno de esos mecanismos estratégicos para interacciones en un ambiente de confianza, participativo asegurando que la transferencia de conocimiento tácito fluya y alcance los objetivos de la gestión. Dado que la relación entre mentor y mentorizado tiene un componente adicional que va más allá del conocimiento y su aplicación, es el desarrollo mutuo de habilidades blandas y duras, que son de interés para la organización y los participantes, creando un vínculo de compromiso inherente e individual hacia la constante interacción y comunicación, en torno al intercambio, aplicación y creación de conocimientos ligados al ámbito organizativo (Carmona, Ángel, & Arias, 2017).

Basado en lo anterior Brčić & Mihelič (2015), condujeron una investigación acerca de la transferencia de conocimiento entre diferentes generaciones en una organización a través de mentoring. Describiendo los factores que influyen en el intercambio de conocimientos en el lugar de trabajo, en su investigación Brčić & Mihelič (2015), se expusieron 3 factores que moderan aquel intercambio cognitivo:

Voluntad: Brčić & Mihelič (2015), indican que la confianza juega un papel clave en la disposición a compartir el conocimiento, la disposición implica una actitud y respuesta positiva hacia otros empleados. Por lo tanto, es una característica individual importante en el proceso de decisión. Si el mentor compartirá sus conocimientos con sus compañeros de trabajo, esta debe ser una actitud que debe fomentarse para mejorar el éxito del intercambio de conocimientos.

Comunicación: Brčić & Mihelič (2015) resalta que “la comunicación entre los empleados es un aspecto crítico del intercambio de conocimientos. En general, se ha encontrado que las relaciones positivas entre individuos y en equipo se basan en cómo las personas se comunican entre sí” (p.857), de esta manera sustentan que se deben construir y nutrir los canales de comunicación para mantener a la organización en constante aprendizaje garantizando la interpretación compartida de la información a través de un trabajo colaborativo entre los empleados encaminado a comprender y compartir conocimientos complejos.

Motivación: Dentro de la organización estudiada por Brčić & Mihelič (2015) existían diferencias generacionales entre los trabajadores lo que ha despertado desafíos en la gestión efectiva de la motivación de sus empleados. Los cuales expresaron diferentes motivaciones como el desarrollo de carrera, transferencia de habilidades y planes de sucesión para crecimiento profesional.

Los factores que influyen en el intercambio de conocimientos descritos por Brčić & Mihelič (2015) en su trabajo, se vieron impactados positivamente con la implementación de un programa de mentoring, teniendo en cuenta que el mentoring no se consideró únicamente como una actividad, sino “como una relación de desarrollo entre dos personas que se centran en compartir el conocimiento asociado al negocio entre individuos que buscan generar valor para la organización y para sí mismos” (Brčić & Mihelič, 2015, p. 859)

Por otra parte De Janasz & Godshalk (2013), condujeron un estudio acerca del aprendizaje y la satisfacción del mentorizado en un programa de e-mentoring ligado a una estrategia de gestión del conocimiento. En su investigación Janasz & Godshalk, (2013) encontraron que “a pesar de la diferencia entre programas, existe una creciente evidencia anecdótica y empírica que sugiere que beneficios provenientes de la mentoría electrónica se comparan favorablemente con los derivados de la mentoría tradicional” (p.746), dado que las interacciones entre los participantes se hace menos intimidante y por el contrario se incentiva la participación, concentración y compromiso para el desarrollo e intercambio de conocimiento.

En su investigación De Janasz & Godshalk (2013) establecieron que el intercambio efectivo de conocimiento se da con éxito cuando el mentor y mentorizado generan satisfacción a través de un constante aprendizaje y una interacción frecuente. Este último es un factor que el e-mentoring presenta como ventaja, pues el mentor puede disponer de espacios de tiempo de manera más frecuente puesto que no debe hacer desplazamientos para reunirse con su mentorizado. De Janasz & Godshalk, (2013) agrega que “Los participantes de e-mentoring divulgan de manera más rápida y fácil sus opiniones, creando así la confianza crítica para una mentoría efectiva o relaciones de aprendizaje” (p. 747). De esta manera entre más tiempo se puedan generar interacciones entre las personas, mayor será la oportunidad de influir en los pensamientos y comportamientos de los demás, estimulando a cada participante a indagar, investigar y entender su entorno y generar conocimiento a través de la mentoría.

Entonces el mentoring es uno de los potenciales recursos a explotar para dar soporte a la gestión del conocimiento y desarrollo de los individuos participantes, dado que un programa de mentoring puede generar un ambiente propicio para el intercambio, la adquisición, generación y ordenamiento del conocimiento en una organización.

5.5. Mentoring y Pymes

Como fue evidenciado anteriormente, el mentoring como herramienta de gestión organizacional trae beneficios tangibles para las empresas donde es aplicado. Como ejemplo se tiene la retención del talento, la gestión del conocimiento, el crecimiento de todos los niveles de la organización y por supuesto el cumplimiento de los objetivos organizacionales (Núñez-Cacho Utrilla & Grande Torraleja, 2012).

Los beneficios del mentoring, por ende, ayudarán a la creación de pequeñas y medianas empresas mucho más sustentables en sus procesos misionales y de apoyo. Sin embargo, la realidad es que al realizar una revisión detallada de los casos aplicables al mentoring en empresas de tamaño pequeño y/o mediano, es decir pymes, no se evidencia claramente como esta relación formal o no formal entre dos personas que ejercen los roles de mentor y mentorizado generó beneficios o respondió alguna problemática específica para este tipo de empresas.

La falta de evidencias claras de mentoring aplicado en pymes, como herramienta que puede responder a diferentes necesidades, no quiere decir que las relaciones entre mentor y mentorizado se encuentran completamente aisladas de las pymes. Por el contrario, se detecta que el mentoring se manifiesta en las pequeñas y medianas empresas pero en etapas tempranas de su creación donde apenas se consideran emprendimientos, como ejemplo de esto, se puede encontrar el programa ESKOLA para emprendedores, expuesto por (Cartín-Araya & Ramírez-Guillén, 2019).

El primer común denominador que se puede encontrar, es que se reconoce una responsabilidad social de las empresas que con el apoyo institucional del gobierno propende por la creación y estimulación de las nuevas empresas, generando así un ecosistema favorable de crecimiento económico en un país (Vives, 2013). Esta responsabilidad social en la mayoría

de los escenarios es representada a través de apoyos económicos y políticas que estimulan la creación de nuevas empresas. Sin embargo, no incluye una clara referencia de como las grandes empresas pueden enseñar a los nuevos emprendedores a maximizar estos beneficios en función a experiencias pasadas, siendo esta una característica de los escenarios bajo los cuales es aplicable el mentoring.

Posteriormente, es posible identificar que el mentoring en las pymes se manifiesta en los niveles superiores de estas empresas. Siendo estos: directivos, dueños o sucesores que se encuentran en etapa de preparación para liderar sus empresas personales o familiares. Es así que autores como Cartín-Araya & Ramírez-Guillén (2019) estudian programas de mentoring cuyo objetivo es: “Conocer las diferentes opiniones de los participantes sobre el interés de seguir un proceso de mentoring que les ayudará a descubrir su idea de negocio y proporcionar al presente estudio información y puntos de partida para el desarrollo del plan estratégico para el lanzamiento del servicio de ESKOLA” (p.7).

Es factible entonces identificar en el objetivo de esta investigación, que los programas de mentoring se enfocan en los emprendedores o futuros dueños de nuevas ideas de negocio. Sin embargo, el mentoring permite un escenario más amplio donde se puede dar acompañamiento no solo al dueño o emprendedor, si no a su equipo de trabajo. Abriendo la posibilidad de que también se pueda dar un mentoring inverso en un contexto donde los empleados puedan enseñar diferentes habilidades (principalmente técnicas del negocio) a los nacientes empresarios de las pymes.

Por otro lado, el mentoring en las pymes es analizado también como un plan de sucesión donde se hace una transferencia de conocimientos y visiones. Este plan resulta ser bastante crítico dado que deriva la continuidad, el crecimiento o el declive de las pymes (Polanco & García, 2016).

Adicionalmente, Polanco & García (2016) identifican los posibles factores de éxito inmersos en estos programas de sucesión generados a partir del mentoring como herramienta. Los cuales resulta conveniente mencionar en esta investigación puesto que pueden ser relevantes en la apropiación del mentoring en las pymes para niveles tácticos y operativos. Allí es posible encontrar: el grado de atadura emocional del mentor y el mentorizado, la experiencia laboral previa, los estudios cursados con anterioridad y por supuesto una clara disposición de

los roles involucrados para reconocer una relación formal donde se transfieren conocimientos, visión y responsabilidad sobre estas pequeñas y medianas empresas (Polanco & García, 2016).

Una revisión de la aplicación del mentoring en las pymes colombianas permite concluir que no hay evidencia clara de cómo la implementación de un programa de estos favorece este tipo de empresas en los niveles diferentes a los gerenciales o estratégicos. Si bien se reconoce una pequeña manifestación del mentoring en escenarios de empresa grande y/o estado a pyme se requieren esfuerzos adicionales para asegurar un acompañamiento donde las pymes puedan maximizar los beneficios que reciben y responder a diferentes situaciones de negocio, especialmente aquellas que las llevan a su cierre.

En un segundo nivel, es posible reconocer que los programas de mentoring son diseñados con el objetivo de ser implementados en los niveles más altos de las pymes, bien sea emprendedor o sucesor, lo cual da apertura a implementar estos mismos programas en el resto de niveles, de manera que las personas que trabajan en estas empresas puedan involucrarse desde cualquier rol, generando así un espíritu intraemprendedor el cual “permite que un empleado, un grupo de empleados o cualquier individuo que trabaje en el marco o bajo el control de una empresa existente pongan en marcha una innovación importante” (Carrier, 1997, citado por Filion, Cisneros, Mejía, & Jorge, 2011, p 450).

5.6. Sector Industrial de Alimentos y Bebidas

El sector a estudiar en esta investigación es el de las pymes dedicadas a la producción de alimentos y bebidas en la ciudad de Bogotá. Se hace la claridad relacionada al tipo de actividad económica de las pymes a ser estudiadas. En ese sentido la Bolsa Mercantil de Colombia (2018) permite realizar una correcta diferenciación entre la industria de alimentos y bebidas como subsector, de aquellas que se dedican a prestar el servicio de alimentación así como el transporte, la entrega y el procesamiento de estos bienes.

Un factor en el que varios autores han coincidido analizando este sector, es en el potencial que presenta soportado en el continuo crecimiento año tras año y su importante participación en la economía colombiana. Por ejemplo para el año 2014, el sector de bebidas y alimentos fue

uno de los más representativos puesto que “registraron ingresos operacionales consolidados de 54 billones de pesos Colombianos, lo que significó un aumento del 10 % frente al año anterior y un incremento de 11 % de los ingresos operacionales” (Cuervas Oviedo & Acevedo Solano, 2017 p. 123).

Respecto a las proyecciones realizadas para los años subsiguientes, el panorama sigue siendo positivo. “Pese a que los años 2016 y 2017 fueron difíciles, al cierre de Octubre de 2018, la producción de bebidas y alimentos creció un 2,9% real respecto al año anterior comparado con el 2,5% del promedio de la industria” (Clavijo, Vera, & Joya, 2019, p.1).

En lo que respecta a Bogotá, Invest in Bogotá (2020) señala datos interesantes sobre esta industria incentivando a que las nuevas empresas busquen ubicarse en la capital de Colombia. Invest in Bogotá (2020)

Bogotá como región, absorbe el 42 % de las ventas de esta industria en el país, además es domicilio de 39 de las 100 principales empresas del sector de alimentos y bebidas.

El consumo per cápita de alimentos en Colombia es aún muy bajo comparado con países de similar nivel de desarrollo en la región. Mientras el consumo per cápita de alimentos y bebidas en Latinoamérica fue de USD 644 en 2018, en Colombia fue de USD 455.

Se estima que el sector de alimentos y bebidas tendrá ventas anuales por más de 29.800 millones de dólares en 2023. Por su parte, la demanda de la industria crecerá un 6% anual en los próximos 5 años.

Sin embargo, este sector también presenta necesidades puntuales donde se considera que el mentoring tiene campo de actuación siendo respuesta a diferentes problemas o situaciones del sector de alimentos y bebidas. El mentoring es una herramienta muy poderosa que puede ayudar a potenciar el crecimiento proyectado para los próximos años en este tipo de industria.

A continuación, se presentan problemáticas identificadas y estudiadas en torno a este sector. Adicionalmente, se incluye unas primeras aproximaciones sobre como el mentoring puede contribuir a dar respuestas a estas necesidades.

Las necesidades del sector de alimentos y bebidas pueden enmarcarse en tres frentes. A partir de estos se considera que las pymes del sector estudiado pueden generar sustentabilidad y crecimiento de sus objetos de negocio, pero sobre todo es de resaltar que el mentoring puede ser un actor fundamental contribuyendo a varias de las respuestas requeridas por estos interrogantes.

En primera instancia, se entiende que hay una necesidad urgente por generar lineamientos básicos e incluso una política genérica que le dicte a estas empresas cuáles son los mínimos básicos a tener en cuenta para administrar correctamente sus activos así como sus partidas de ingresos y gastos. Godoy & Acero (2011) afirman que tras un análisis de financiero de las empresas de este sector en un periodo de 8 años (2000 a 2008), estas solo generaron valor hasta el tercer año y a partir del cuarto, este se empieza a deteriorar como consecuencia de la falta de eficiencia en el uso de los recursos financieros.

Este es un claro ejemplo en el cual el mentoring puede generar un valor agregado, dado que este tipo de políticas o lineamientos genéricos propuestos pueden ser generados a través del aprendizaje entre empresarios y empleados del sector con el objetivo de compartir experiencias (Colomo Palacios & Casado Lumbreras, 2006) hacia adentro y afuera, también aplicando el concepto de mentoring inverso, anteriormente explicado (Gasalla Dapena, 2009).

Los otros dos frentes se identifican desde una perspectiva integral puesto que a partir del primero se logra como consecuencia el segundo. En este escenario se encuentra que el común denominador es la innovación de producto a partir de la cual estas empresas pueden darse apertura en el mercado internacional, pues se estima que ocho de cada diez empresas que están innovando constantemente alcanzan mercados internacionales (Polo Otero, Ramos Ruiz, Arrieta Barcasnegras, & Ramirez Arbelaez, 2018).

Sin duda, el mentoring juega un papel fundamental en la generación de un espíritu innovador al interior de la organización, lo cual no limita que tanto directivos como empleados puedan llevar nuevas ideas a la organización investigando el sector y aprendiendo constantemente. Hay que considerar que autores como Ezcurra de Albuquerque & Giménez Plano (2016) definen el mentoring como una herramienta que contribuye al desarrollo estratégico del talento humano actuando como la solución eficaz para transmitir los valores de la organización.

Basados en la dimensión del sector en Colombia y en Bogotá, su contribución a la economía local y, sobre todo, su potencial de crecimiento proyectado en los próximos años. Se puede decir que el sector de alimentos y bebidas presenta grandes oportunidades que pueden ser conectadas con las necesidades del sector a través del mentoring estableciendo las variables necesarias para implementar programas donde inicialmente al interior de la organización sea formalizado el mentoring como un contribuyente importante a la gestión del conocimiento.

6. METODOLOGÍA

6.1. Alcance De La Investigación

Esta investigación es de tipo cuantitativo con alcance descriptivo dado a que “pretende medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a las que se refieren, su objetivo no es indicar como se relacionan estas”(Hernández Sampieri, Fernandez, & Baptista, 2014, p. 92). Este alcance soporta el objetivo general de la investigación, el cual consiste en establecer las variables necesarias para la implementación de un plan de mentoring formal en las pymes del sector de alimentos y bebidas en la ciudad de Bogotá.

La medición independiente de cada una de las variables, como es explicado por Hernández Sampieri et al (2014) se refleja en el instrumento de medición desarrollado en esta investigación y su aplicación, el cual consta de siete dimensiones que son detalladas más adelante en este documento. Posteriormente y con los resultados de la aplicación del instrumento, el análisis de cada variable conducirá a conclusiones y recomendaciones sobre las variables requeridas para implementar planes de mentoring formal en las pymes del sector de alimentos y bebidas en la ciudad de Bogotá.

Respecto al alcance de la investigación, es importante agregar que el diseño es transeccional descriptivo debido a que se busca “profundizar sobre como inciden los niveles o dimensiones de diferentes variables en determinada población, analizando estos impactos desde un punto de vista descriptivo” (Hernández Sampieri et al., 2014, p.155). En este caso la investigación propone la caracterización de variables a considerar para la implementación de un programa formal de mentoring. A su vez, estas variables se operacionalizaron para obtener preguntas mediante las cuales se indagó su influencia a través de la aplicación del instrumento, en el sector de las pymes de alimentos y bebidas de la ciudad de Bogotá.

6.2. Definiciones Conceptuales Y Operacionales De Las Variables.

Para caracterizar las principales variables de un programa de mentoring, se efectuó la revisión de la literatura sobre modelos aplicados en otras organizaciones y diferentes sectores productivos alrededor del mundo, los cuales fueron explicados en el capítulo de antecedentes. Posteriormente se identificaron los elementos comunes que proponían esos modelos y sobre los cuales se fundamentó su éxito.

En el proceso de estructurar el instrumento de medición, se procedió con las definiciones de las variables, en primer lugar la “definición conceptual o constitutiva que describe la esencia o la característica de cada variable a través de valores reales soportados en teorías e investigaciones previas”(Hernández Sampieri et al., 2014 p.119).

Adicionalmente se incluyó la definición operacional, que para este caso se “diseñó en función de describir el paso a paso o las actividades que se desarrollaron para establecer las variables elegidas” (Hernández Sampieri et al., 2014 p.120) estas definiciones posteriormente se usaron para identificar el objetivo de cada una, de cara a darle un sentido dentro del instrumento de medición y responder la pregunta de investigación.

Por último, se fijaron las variables que fueron operacionalizadas siguiendo las “tres cuestiones fundamentales para diseñar un instrumento de medición, entre ellas las dimensiones, los indicadores e ítems” lo cual ayudó a la construcción del instrumento final. (Hernández Sampieri et al., 2014 p.211).

El paso a paso descrito anteriormente, permitió contar con un instrumento de medición solido que cuenta con el fundamento teórico de investigaciones anteriores sobre mentoring y sigue una metodología clara, lo cual arrojó como resultado la caracterización de dichas variables que dieron las recomendaciones para implementar un programa de mentoring formal dentro de las pymes de alimentos y bebidas de Bogotá.

Tabla 1: Definición conceptual y operacional de las variables

Variable	Definición Conceptual	Definición Operacional
Mentoring	Nuñez-Cacho Ultrilla & Grande Torraleja (2012) Define el mentoring como un proceso de mejora que es guiado y flexible, en el cual el pupilo logra el desarrollo de ciertas habilidades a largo plazo, mediante la capacitación de la comprensión de temas personales y organizacionales que pueden afectar el desempeño actual o futuro de la empresa. (p.65)	Medición realizada a partir del nivel de entendimiento que tienen los directivos sobre mentoring y su importancia dentro de la organización.
Habilidades Directivas	Para Whetten (2004), las habilidades directivas: Son conductuales, no son atributos de la personalidad o tendencias estilísticas. Las habilidades directivas consisten en acciones que conducen a resultados positivos. Las habilidades pueden ser observadas por otros, a diferencia de los atributos que son puramente mentales, estilísticos o fijos de la personalidad. (p.6)	Proceso que deben desarrollar las organizaciones en sus colaboradores para impulsar habilidades que ayuden en la resolución de problemas y convertirlos en oportunidades.
Factores Organizacionales	Los factores organizacionales también son una herramienta para hacer más explícita la ejecución de la cultura organizacional a través de determinadas líneas de negocio, es decir, aquello que está en la	Identificación de los factores que la organización más valora y sobre los cuales soporta su cultura organizacional, incluyendo aquellos que

	<p>teoría, materializarlo siendo este uno de los principales retos de la alta dirección. (Castillo Pérez, Corral Chacón, & Aldape Alamillo, 2017).</p>	<p>deben ser transformados para la adopción al cambio.</p>
Comunicación	<p>La comunicación es la actividad más importante para los seres humanos; mediante este proceso el individuo entra en contacto con la sociedad en general y conoce su entorno, desde lo próximo hasta lo lejano, obteniendo así el conocimiento del mundo en el que vive para tomar decisiones trascendentales en su vida. Es tan importante el proceso comunicativo que los científicos y tecnólogos han buscado formas de hacerlo cada vez más rápido y eficaz. (Paz, 2012, p.7)</p>	<p>Escala de comunicación entre los niveles de la organización para compartir experiencias, conocimientos, logros y prioridades.</p>
Gestión del Conocimiento	<p>Según Ruesta & Iglesias (2001) "Gestión del conocimiento es todo el conjunto de actividades realizadas con el fin de utilizar, compartir y desarrollar los conocimientos de una organización y de los individuos que en ella trabajan, encaminándolos a la mejor consecución de sus objetivos" (p.226).</p>	<p>Medición que identifica los repositorios de conocimiento que la organización facilita para el intercambio de conocimientos entre los empleados actuales y futuros.</p>

<p>Desarrollo Organizacional</p>	<p>Según Hernández (2011) El desarrollo organizacional o DO se presenta como una estrategia de cambio que pretende solucionar o responder determinado problema al interior de la organización estableciendo una estructura por fases donde se realiza un análisis y posteriormente se establecen acciones y estrategias que implican un cambio interno el cual se mantiene y perfecciona en el tiempo. (p.177)</p>	<p>Nivel de adaptabilidad y compromiso que tienen los empleados con la cultura organizacional, así como las respectivas acciones que requieren cambios para promover la satisfacción de los colaboradores.</p>
<p>Desarrollo de Liderazgo</p>	<p>Según Medeiros, Costa-Nunes, Moyzes-Sarsur, & Costa de Amorim, (2019) el desarrollo del liderazgo es clave para asegurar la sucesión empresarial, mediante de acciones dirigidas a empleados de posiciones clave, es decir, aquellas en que el desempeño de las personas se refleja directamente en el resultado de la empresa. Por lo que consideran que el desarrollo de líderes es vital y las compañías como las Pymes deben preparar a colaboradores para la sucesión y transición en el liderazgo.</p>	<p>Análisis de las estrategias que implementa la alta dirección para desarrollar a los colaboradores en todos los niveles y promoverlos a través de la entrega de mayores responsabilidades.</p>

Fuente: Elaboración propia a partir de Nuñez-Cacho Ultrilla & Grande Torraleja (2012), Castillo Pérez, Corral Chacón, & Aldape Alamillo, (2017), Paz, (2012), Ruesta & Iglesias (2001), Hernández (2011) y Medeiros, Costa-Nunes, Moyzes-Sarsur, & Costa de Amorim, (2019)

6.3. Población Y Muestra.

La población objeto de esta investigación está localizada geográficamente en la ciudad de Bogotá, específicamente en las Pequeñas y Medianas Empresas del sector de alimentos y bebidas, en específico las que estas inscritas a la cámara de comercio de Bogotá y cuentan con registro mercantil vigente a 31 de octubre de 2020.

La base de datos de la Camara de Comercio de Bogota, (2020), cuenta con 660.107 empresas y establecimientos de comercio con matrícula vigente a octubre de 2020, de este cumulo de organizaciones 49.995 son el total de las pequeñas y medianas empresas registradas en Bogotá, y de las cuales 1.410 son Pymes dedicadas a la elaboración de alimentos y bebidas.

Para el desarrollo de la investigación se ha tomado un muestreo no probabilístico o un muestreo por conveniencia, en este tipo de muestreo “la elección de los elementos no depende de la probabilidad, sino de causas relacionadas con las características de la investigación o los propósitos del investigador” (Hernández Sampieri et al., 2014, p.176), entonces definir el tamaño de la muestra no depende de un análisis probabilístico sino de obtener una muestra cuyas características sean similares a las de la población objetivo.

Por otro lado, es importante destacar que estadísticamente considerando el tipo de estudio que se está realizando (transeccional) al obtener 37 respuestas sobre el instrumento de medición “se alcanza el tamaño mínimo de la muestra que para este caso son 30 dentro del grupo o segmento del universo” (Hernández Sampieri et al., 2014, p.188) Por lo anterior, la muestra seleccionada es válida para proseguir con los siguientes pasos: análisis de resultados, discusión y construcción de conclusiones.

Con el fin de obtener una muestra con características similares, para el desarrollo de la investigación se obtuvo acceso a la base de datos de la Camara de Comercio de Bogota, (2020) y se sustrajo un listado de contactos de Pequeñas y Medianas Empresas del sector de alimentos y bebidas inscritas a la cámara de comercio de Bogotá. En el Anexo 2 se encuentra un listado de las pymes participantes en la aplicación del instrumento y sus características, allí se enuncia razón social, tipo de organización jurídica, fecha de constitución, número de empleados, clasificación según cámara de comercio y ventas netas.

6.4. Descripción Del Instrumento

Para el desarrollo de esta investigación se aplicó un instrumento enfocado a establecer el grado de familiarización de los líderes de las Pymes del sector de alimentos y bebidas en Bogotá con el concepto mentoring, y conocer el potencial de estas organizaciones para la implementación de programas de mentoring.

La concepción se ha conducido a través de las siete variables descritas en la sección 6.2 de este documento, se estableció un cuestionario de 39 preguntas enfocadas en extraer de los encuestados información de interés para esta investigación, cada una de siete las secciones del cuestionario cumplían un objetivo, los cuales han sido establecidos de la siguiente manera:

Tabla 2: Objetivos de cada variable del instrumento de medición

Sección o Variable	Objetivo de la Sección o Variable
Mentoring	Establecer el nivel de familiaridad de los líderes de las organizaciones con el Mentoring
Habilidades Directivas	Establecer mecanismos con los que la organización cuenta para el crecimiento profesional de los colaboradores
Factores Organizacionales	Establecer cómo los factores organizacionales contribuyen al beneficio y desarrollo humano
Comunicación	Establecer la efectividad de la comunicación al interior de la organización entre empleador y empleado
Gestión del Conocimiento	Conocer cómo se gestiona el conocimiento dentro y hacia la organización.

Desarrollo Organizacional	establecer participación de los colaboradores en el desarrollo organizacional
Desarrollo de Liderazgo	Establecer como la organización ejerce el desarrollo de líderes y futuros líderes.

Fuente: Los autores

6.5. Validez del Instrumento

La validez del instrumento es definida por Paitán, Mejía, Ramírez, & Paucar (2014) “cómo la pertinencia de un instrumento para medir lo que se quiere medir, es decir la eficacia que tiene este para representar y describir el o los atributos que le interesan a los investigadores” (p.215).

Otros autores como Hernández Sampieri et al (2014), señalan que la validez es un proceso que se presenta desde las primeras fases en las que se está construyendo el instrumento, inicialmente se realiza a través de una revisión para indagar como se han medido las variables seleccionadas por otros investigadores, elaborando posteriormente un listado de ítems o reactivos posibles, lo cual guarda congruencia con el proceso de operacionalización de variables.

Sin embargo, al ser la validez un proceso en la construcción del instrumento, se deben considerar varias aristas que se explican a continuación. Autores como Paitán et al., (2014) sugieren que se incluyan estas definiciones para efectos de asegurar un ejercicio completo e incrementar el éxito en la etapa de la medición a la población y muestra seleccionada.

6.5.1. Validez Del Constructo

“Es obtenida mediante el análisis de factores. Se revisan las dimensiones que componen una variable y los ítems incorporados. Los reactivos que no pertenezcan a una dimensión se consideran aislados y por ende, deben eliminarse” (Hernández Sampieri et al., 2014, p.298). Este tipo de validez también se denomina de hipótesis y puede ser determinada a través de un juicio de expertos (Paitán et al., 2014, p.216).

6.5.2. Validez De Contenido

También es obtenida con base en los comentarios de los expertos sobre el tema que se está investigando, en este ejercicio, el objetivo es asegurar que las dimensiones del instrumento realmente miden las variables que le interesan a los investigadores (Hernández Sampieri et al., 2014).

Respecto al cómo asegurar el éxito en esta medición, Paitán et al (2014) sugieren que “las preguntas sean redactadas en función a los objetivos de investigación y posteriormente usando la técnica del muestreo, se tenga la posibilidad de extraer aquellas preguntas que generen una mayor representatividad dentro de los objetivos” (p.215)

6.5.3. Confiabilidad

La confiabilidad es considerada por los autores como una tercera validación de tipo estadístico y concluye la fase de validaciones previas que deben hacerse al instrumento antes de su aplicación asegurando resultados fiables, para soportar esta afirmación se exponen definiciones de otros autores. Paitán et al (2014) afirma que:

Un instrumento es confiable cuando las mediciones internas no varían significativamente, ni el tiempo o la aplicación en diferentes personas o poblaciones. La confiabilidad se deriva de la palabra fe y es una prueba que el instrumento da seguridad porque se puede aplicar en las mismas condiciones con resultados similares. (p.216)

Otros autores como Hernández Sampieri et al (2014) coinciden en que la confiabilidad “es el grado que produce la aplicación de un instrumento al mismo individuo u objeto arrojando resultados similares” (p.200)

Teniendo en cuenta los conceptos expuestos anteriormente, a continuación, se explican en las siguientes tres secciones, la manera en que los tipos de validez y confiabilidad fueron aplicados y sirvieron para asegurar una correcta aplicación.

6.6. Aplicación De La Validez

Con el fin de obtener la validez conceptual y congruencia sobre las preguntas formuladas en colaboración con profesores de la facultad de ambientes virtuales de la universidad EAN, PhD. María del Pilar Ramírez y PhD. Mauricio Sabogal, se realizó la validación y basados en su retroalimentación se ajustaron algunas preguntas del instrumento. Adicionalmente y con la asesoría de la estadista de la Universidad Católica de Colombia Susana Mejía, se evaluó la estructura de preguntas y respuestas para posterior análisis en el software SPSS. Estas verificaciones y validaciones del instrumento se ejecutaron previo a enviar la encuesta a las empresas seleccionadas como muestra.

A partir de estas verificaciones y validaciones con expertos se definió que algunas de las preguntas formuladas de las diferentes secciones o variables, entregarán información para ser analizadas de un punto de vista cuantitativo y otras desde el cualitativo, esto debido a que las preguntas que no podrían mantener la misma estructura, sin embargo, entregarían información valiosa para el desarrollo de esta investigación.

6.7. Trabajo De Campo

Con el objetivo reaccionar las variables establecidas en el instrumento, marco de referencia y las pymes del sector de alimentos y bebidas de Bogotá, y establecer condiciones en las que programas de mentoring pueden implementarse en estas organizaciones, se condujo un trabajo de campo en el cual se aplicó el instrumento de medición.

Para contactar y obtener información de las empresas objeto de esta investigación, paralelo a la elaboración del instrumento, se adquirió acceso a la Base de Datos de Cámara de Comercio de Bogotá, la cual representa una fuente confiable de información, ya que en este ente se registran las compañías debidamente constituidas. Luego, se filtró dicha base de datos, obteniendo así, información de las compañías del sector de interés de este trabajo.

Tabla 3: Filtros aplicados a la base de datos para obtener el listado de empresas del sector a estudiar

Filtro	Resultados
Organización	SAS Limitada Anonima
Codigo CIIU	C11 C103 C104 C106 C107
Descripción CIIU	Elaboración de Bebidas Elaboración de productos Lacteos Elaboración de productos de Molineria, Almidones y Productos derivados del Almidón Elaboración de productos de Café Elaboración de aceites y grasas de origen vegetal y animal Elaboración de Azucar y Panela
Tamaño	Microempresas Pequeñas Medianas
Cámara de Comercio	Bogotá

Fuente: Los autores

Una vez aplicados estos filtros, se obtuvo una porción de la base de datos, con 1,003 registros de organizaciones con matrícula vigente con corte a 31 de octubre del 2020.

Teniendo el instrumento definido y el universo de empresas de interés, mediante un formulario de Microsoft Forms, donde se explicaba el objetivo de la encuesta, aclarando que la información contenida y preguntas tenían como objetivo de contribuir a una actividad netamente académica e investigativa.

La difusión del instrumento se llevó a cabo en dos envíos masivos, en el primero de las encuestas no hubo una cantidad significativa de respuestas (aproximadamente 9), luego de transcurridos 12 días del primer envío, se difundió por segunda ocasión donde otras 28 empresas se sumaron a responder el instrumento, en total se obtuvieron 37 respuestas, sobre las cuales se ejecutó análisis confiabilidad y resultados.

6.8. Análisis De Confiabilidad Del Instrumento

Basados en que el instrumento cuenta con validez otorgada por expertos, Oviedo & Campos-Arias, (2005) indican que la validez de un instrumento es interdependiente de la confiabilidad, pero no equivalente. “Un instrumento puede ser consistente (tener una gran confiabilidad), pero no ser válido; por eso las dos propiedades deben ser evaluadas simultáneamente siempre que sea posible” (Oviedo & Campos-Arias, 2005, p.573).

Por ello se hizo relevante evaluar la confiabilidad y consistencia del instrumento una vez fue aplicado, para este análisis fue empleado el alfa de Cronbach, lo cual se realizó mediante el paquete estadístico IBM SPSS versión 25 y la colaboración de la estadista de la Universidad Católica de Colombia, Susana Mejía.

El alfa de Cronbach, ha sido elegido para analizar el instrumento de esta investigación, este coeficiente fue descrito por Lee J. Cronbach en 1951, es un parámetro estadístico usado para medir la confiabilidad del tipo consistencia interna de una escala, “para evaluar la magnitud en que los ítems de un instrumento están correlacionados. El alfa de Cronbach es el promedio de las correlaciones entre los ítems que hacen parte de un instrumento” (Oviedo & Campos-Arias, 2005, p.575).

De esta manera se tiene que la confiabilidad de un instrumento es “el grado en que un instrumento de varios ítems mide consistentemente una muestra de la población. La medición consistente se refiere al grado en que una medida que está libre de errores” (Oviedo & Campos-Arias, 2005, p.574).

Como referencia en interpretación del Alfa de Cronbach H. A. Hernández & Pascual, (2018) citando a Mallery & George, (2003, P231), exponen y sugieren las siguientes recomendaciones para evaluar los coeficientes de alfa de Cronbach:

- Coeficiente alfa > 0.9 es excelente
- Coeficiente alfa > 0.8 es bueno
- Coeficiente alfa > 0.7 es aceptable
- Coeficiente alfa > 0.6 es cuestionable
- Coeficiente alfa > 0.5 es pobre

- Coeficiente alfa < 0.5 es inaceptable

Por su parte Oviedo & Campos-Arias, (2005), indican que el valor mínimo aceptable para el coeficiente alfa de Cronbach es 0.70 y el valor máximo esperado es 0,90. Entonces, son preferibles valores de alfa entre 0.80 y 0.90. Sin embargo, cuando no se cuenta con un mejor instrumento se pueden aceptar valores inferiores de alfa de Cronbach, teniendo siempre presente esa limitación (Oviedo & Campos-Arias, 2005).

De esta manera los autores H. A. Hernández & Pascual, (2018) y Oviedo & Campos-Arias, (2005), confirman que el alfa de Cronbach que nos indica un alfa por encima de 0.70 indica consistencia y confiabilidad en el instrumento.

Al ejecutar el análisis de confiabilidad del instrumento mediante el paquete estadístico IBM SPSS versión 25 y la colaboración de la estadista de la Universidad Católica de Colombia, Susana Mejía, se obtuvo un alfa de Cronbach de 0.87, indicando que el instrumento implementado en esta investigación cuenta con una buena consistencia interna, cumpliendo con su objetivo de medir la diferentes variables, lo que pretenden y denotando que el instrumento esta validado estadísticamente para la presente investigación.

Tabla 4: Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,870	25

Fuente: Adaptado de (Mejía Vélez, 2020)

En la siguiente tabla se presentan los coeficientes de alfa de Cronbach para cada variable del instrumento, es importante resaltar que para la variable Habilidades Directivas no se encuentra incluida dentro del análisis de confiabilidad dado que esta variable en el instrumento fue diseñada para entregar información de tipo cualitativa y por ello no era relevante incluirla para el análisis a variables de tipo cuantitativo.

También se aprecia en la tabla que la variable mentoring es catalogada de muy baja confiabilidad, por su parte la variable de comunicación y gestión del conocimiento tienen una confiabilidad aceptable, las demás variables se consideran con confiabilidad buena.

Tabla 5: Estadísticas de fiabilidad y variables

Variable	Alfa de Cronbach	N de elementos
Mentoring	0,29	3
Factores Organizacionales	0.799	6
Comunicación	0.628	2
Gestión del Conocimiento	0.620	5
Desarrollo Organizacional	0.756	4
Desarrollo de Liderazgo	0.795	5

Fuente: Adaptado de (Mejía Vélez, 2020)

En la tabla 5 se muestra los estadísticos del alfa de Cronbach por ítems total y elemento, dicha tabla pretende mostrar el coeficiente de homogeneidad corregido, siendo esto “la media de la escala si se elimina el elemento, indica que el valor que tendría la media en el caso de eliminar cada uno de los elementos” (Bojórquez, López, Hernández, & Jiménez, 2013, p.7.), de esta manera en la tabla también se muestra el coeficiente del alfa de Cronbach tal como si se eliminara cada uno de los ítems y mostrando como varia dicho coeficiente afectando la fiabilidad del instrumento al sustraer elementos del mismo.

Tabla 6: Estadísticas del Alfa de Cronbach por ítems total-elemento

Pregunta	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
MT1	45,89	499,432	,214	,871
MT2	47,08	538,243	-,268	,886
MT4	46,92	503,965	,166	,872
FO2	48,27	485,258	,395	,866
FO3	47,62	466,742	,547	,862
FO4	47,73	472,369	,487	,864
FO5	46,22	482,285	,399	,866
FO7	47,95	472,441	,512	,863
FO8	47,73	471,925	,493	,864
CO3	48,16	480,640	,439	,865
CO4	47,95	463,108	,634	,859
GC1	46,97	468,694	,507	,863

GC2	47,19	493,435	,279	,869
GC3	48,70	499,937	,277	,869
GC6	47,62	466,520	,550	,862
GC8	46,65	477,456	,416	,866
DO1	46,11	476,099	,500	,864
DO2	46,00	479,667	,474	,864
DO3	46,54	489,811	,275	,870
DO4	47,73	467,036	,554	,862
DL2	46,54	466,255	,564	,861
DL3	46,32	461,781	,652	,859
DL4	46,97	472,471	,462	,865
DL5	47,30	459,048	,623	,859
DL6	47,08	464,243	,558	,861

Fuente: Adaptado de (Mejía Vélez, 2020)

7. ANÁLISIS DE RESULTADOS

En esta sección se presenta el análisis de los resultados obtenidos en la aplicación de instrumento de medición. Inicialmente se realizó una aplicación para revisar la consistencia interna de las preguntas que tenían la misma escala de medición dentro de cada variable, posteriormente se procedió con los análisis de las dimensiones y los ítems que a su vez estaban encaminados a poder obtener el entendimiento, la interpretación y la aplicación del mentoring en las empresas cuyos directivos fueron entrevistados.

El instrumento de medición fue diseñado por los autores de la investigación estableciendo las variables identificadas producto de la revisión del objetivo general y los objetivos específicos. De esta manera, se determinó que en primera instancia la primera variable a analizar es el mentoring, pero desde una perspectiva que permitiera identificar que tan familiar es el concepto para los directivos de la empresa, siendo esta la columna vertebral para la aplicación de esta metodología, así como el valor agregado que puede traer para las empresas que lideran.

Las siguientes variables, se encaminan a revisar si la empresa a través de sus factores organizacionales, facilitan el entorno interno desde sus estrategias de talento humano para la aplicación de programas formales de mentoring, los cuales a su vez se esperan contribuyan con el desarrollo de planes de carrera dentro de la organización, incluyendo habilidades directivas.

Finalmente, las últimas tres variables se ocupan dentro del instrumento de medición a analizar, por un lado, cómo se comunican los diferentes niveles de la organización, debido a que en el mentoring es muy importante la comunicación formal o informal entre mentor y mentorizado. Seguidamente a entender cómo esta comunicación influye en el desarrollo de las personas al interior de la organización, si bien el mentoring también es informal, se intentará demostrar la importancia del patrocinio de la alta dirección para con estos programas. Finalmente, la variable de Gestión del conocimiento, encaminada a entender el nivel de madurez de las organizaciones en la era del conocimiento y como apalancan este concepto para transferir experiencias, saberes y buenas prácticas internamente.

Para el análisis de datos, se ingresaron las 37 encuestas en el paquete estadístico IBM SPSS versión 25. Cada encuesta incluye las 25 preguntas a las cuales se les pudo aplicar la consistencia interna y el Alfa de Cronbach. Las 14 preguntas restantes se incluirán dentro del análisis cualitativo para compartir hallazgos que a su vez puedan ser soportados con la revisión de la bibliografía.

Debido a que el alcance de la investigación es cuantitativo con alcance descriptivo para las variables con la misma escala de medición, se presenta a continuación un análisis de consistencia interna por dimensión y posteriormente un consolidado que permite tener una visibilidad de la consistencia en todo el instrumento a través del resultado del alfa de Cronbach.

7.1. Análisis De Resultados Variable Mentoring.

El análisis de los resultados de la variable mentoring se realiza en dos partes debido a que en este caso las preguntas se diseñaron con el objetivo de conocer que tan familiarizados están los directivos entrevistados con el mentoring. También para entender cómo el mentoring se presenta al interior de la organización ya sea a través de espacios formales creados y/o facilitados por la organización o interacciones no formales realizadas entre empleados.

A nivel cuantitativo, dentro del paquete estadístico IBM SPSS versión 25 se incluyeron las preguntas relacionadas a entender si los directivos diferencian el mentoring del coaching y los espacios que facilita la organización para generar las relaciones de mentoring entre los empleados. Estos tres elementos no presentan consistencia interna, un total de ,029 por lo que no se considera aceptable desde el punto estadístico.

Tabla 7: Resultados consistencia interna variable Mentoring

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,029	3

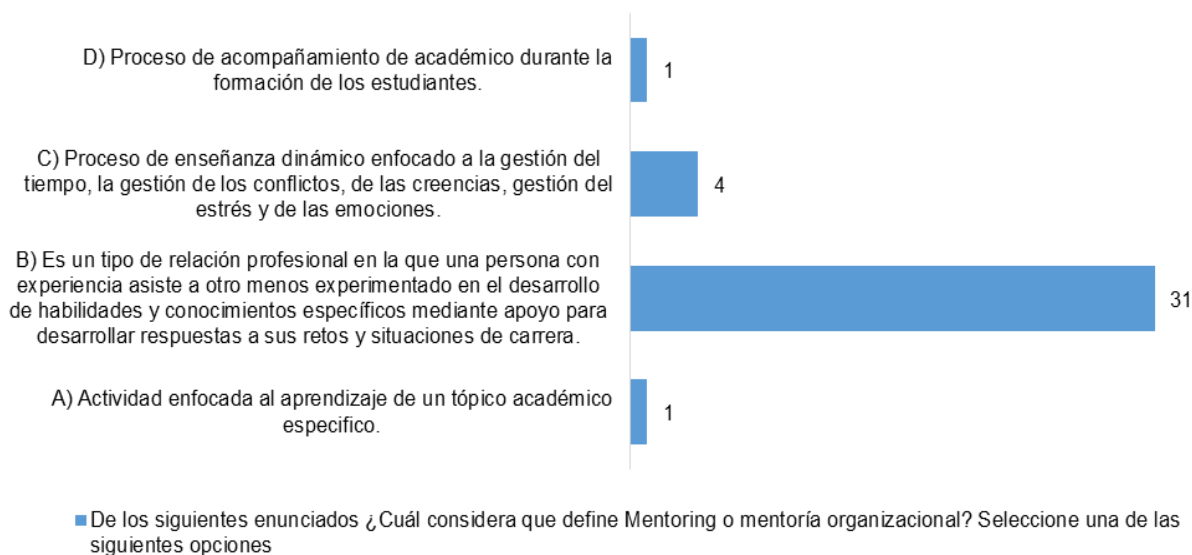
Estadísticas de total de elemento

	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
MT1	4,27	5,592	,115	-,247 ^a
MT2	5,46	5,033	-,018	,134
MT4	5,30	7,159	-,045	,148

Fuente: Adaptado de (Mejía Vélez, 2020)

Aunque no se acepta la consistencia interna, se identifican resultados interesantes de cara a las respuestas recolectadas. Lo primero es que en lo que corresponde a mentoring y coaching hay una tendencia marcada por parte de los empresarios en el primer concepto, pero en el segundo no, sin embargo, siguiendo el hilo conductor de la investigación se enfocará en el mentoring.

Figura 2: ¿Qué es el mentoring? Definición según los directivos encuestados.

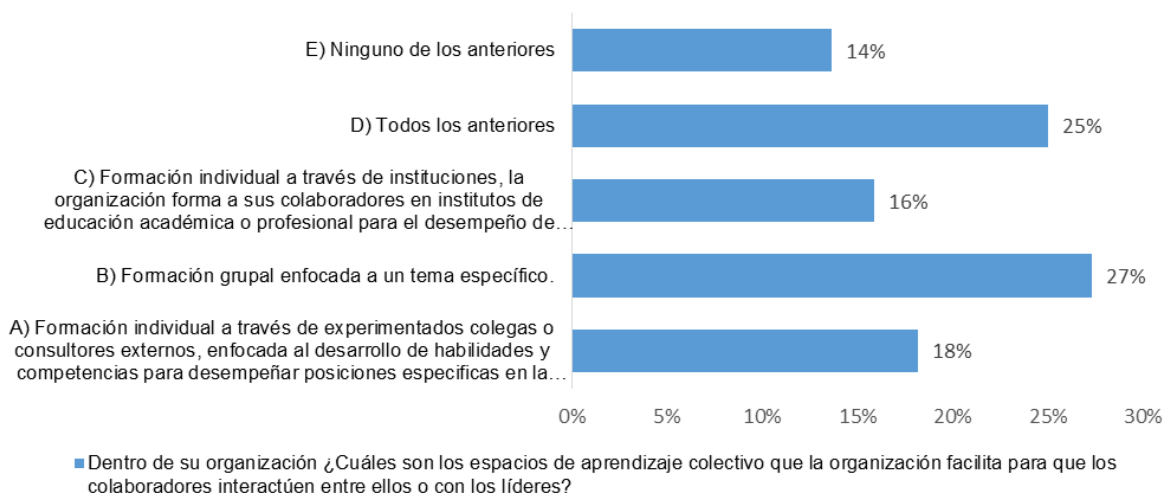


El 84% de los encuestados reconoce que el mentoring es una relación profesional donde una persona experimentada comparte con el mentorizado conocimientos y experiencias con el objetivo de desarrollar habilidades específicas para afrontar retos futuros en el desarrollo de las carreras de los mentorizados. Esta tendencia permite identificar que los directivos reconocen el mentoring como una herramienta poderosa mediante la cual las personas y por ende la organización puede trascender en el tiempo soportado en dichas relaciones profesionales.

Sin embargo, al analizar los espacios de aprendizaje que facilita la organización donde los colaboradores interactúan para compartir estas experiencias, se observa que hay una diversidad de estrategias que incluye recurrir a terceros como instituciones o consultores, por lo menos, así lo reconoció el 37% de los encuestados en esta pregunta, lo cual se puede observar en los numerales A y C de la figura 3. También estas estrategias pueden ser una combinación interna y externa, combinación que el 25% de los directivos encuestados indican que facilitan dentro de sus empresas.

Finalmente, es de resaltar que pese a que los directivos saben que es el mentoring a nivel conceptual, en sus empresas, al menos el 14% de ellas no facilitan estos espacios o aún no implementan este tipo de estrategias para hablar al interior de la organización de mentoring.

Figura 3: Espacios de aprendizaje colectivo dentro de las organizaciones



Complementando el análisis de la variable de mentoring, vale la pena analizar, cuáles son los principales beneficios que los directivos reconocen al implementar esta herramienta.

En primera instancia, cuando se pregunta por los beneficios del mentoring, hay una tendencia favorable a reconocer que este tipo de relaciones formales o informales, como fue definido el mentoring en el marco teórico, presenta una tendencia favorable en promedio de 84% contra un 16% de no aplicabilidad de determinados beneficios sobre las organizaciones.

En la discusión de los resultados, valdrá la pena confrontar versus otras investigaciones o aportes realizados, cual puede ser la perspectiva respecto al clima organizacional, las relaciones internas y la retención de los empleados que hacen parte del entorno interno de la empresa.

Figura 4: Resultados de los beneficios del Mentoring

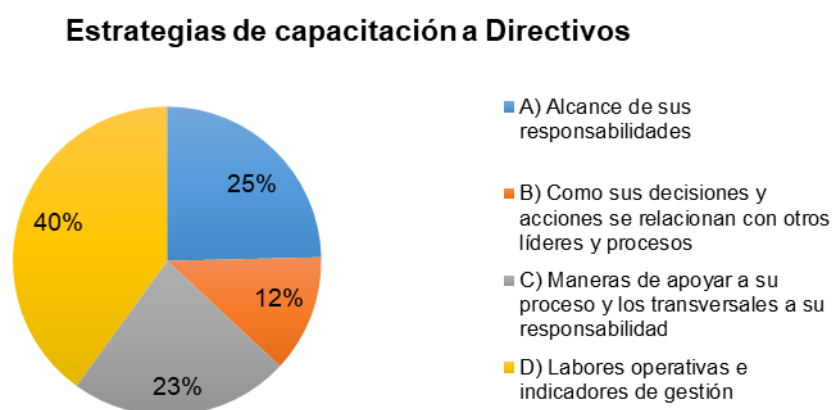


7.2. Análisis De Resultados Variable Habilidades Directivas

La variable de habilidades directivas se compone de tres preguntas, las cuales no se ingresaron al paquete estadístico IBM SPSS versión 25, debido a que las escalas de medición en este caso son diferentes, sin embargo, se hace un análisis de los resultados de la aplicación del instrumento que permita identificar los mecanismos que tienen las organizaciones para contribuir al crecimiento profesional de los colaboradores incluyendo aquellos que son del nivel directivo.

En términos de estrategias de capacitación para niveles directivos, es posible identificar que en su mayoría estas se encuentran direccionadas a mejorar determinados indicadores de gestión y se concentra en las labores propias del día a día de estos directivos, esto es identificable al considerar los numerales A y D de la figura 5, por lo que vale la pena considerar si en la discusión de resultados se debe sugerir combinar estas estrategias para mejorar procesos e indicadores de gestión pero sobre todo para asegurar la gestión de equipos transversales, que hoy por hoy se hacen fundamentales en el desarrollo de las habilidades directivas y a su vez fundamentan las relaciones con otras personas como columna vertebral del mentoring.

Figura 5: Estrategias de capacitación a directivos



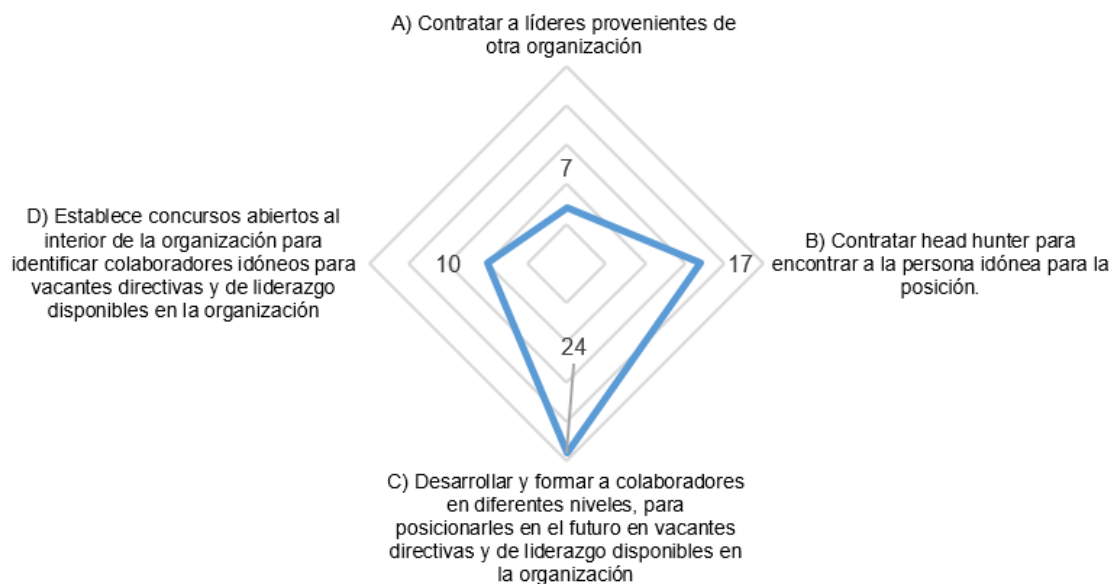
Otro aspecto a resaltar en la variable de las habilidades directivas son las estrategias que poseen las organizaciones para posesionar sus directivos, si bien el mentoring se

manifiesta como una relación donde se comparten experiencias y conocimientos, se espera que estos aprendizajes puedan ser puestos en marcha por medio de planes de sucesión y la generación de oportunidades para los mentorizados que se someten a estos programas.

Los resultados muestran números favorables de cara a la expectativa que pueden tener los empleados ante un eventual desarrollo de carrera en estas empresas. Es posible observar que el 41% de las empresas encuestadas indicaron tener preferencia por desarrollar colaboradores al interior de la organización y tener preferencia por el talento interno ante una eventual apertura de una posición en los niveles directivos.

La segunda preferencia que tienen estas empresas en el top, es contratar head hunters para que les ayude a buscar un perfil ideal para la posición, lo cual puede sugerir una pequeña contradicción si estas personas o empresas especializadas en reclutar, buscan personal externo a la compañía.

Figura 6: Estrategias de posicionamiento de Directivos



Sin embargo, en términos generales, el hecho que las empresas consideren personal interno como opción para ocupar posiciones que puedan representar algún tipo de acceso para una persona que se somete a un plan de formación y crecimiento, potencian la importancia de la aplicación del mentoring para fundamentar esa preferencia.

7.3. Análisis De Resultados Variable Factores Organizacionales

Como fue mencionado anteriormente, los factores organizaciones como variable requieren un análisis importante de cara al mentoring, principalmente en aquellas empresas donde este tipo de relaciones no son impulsadas por la organización. Los factores organizacionales pueden ser entonces intermediarios para imprimir el sentido de intercambio de conocimientos y experiencias desde la cultura organizacional.

Esta variable se compone de ocho preguntas dentro del instrumento de medición, de las cuales seis se incluyen dentro del análisis de consistencia interna, el cual arrojó los siguientes resultados:

Tabla 8: Resultados consistencia interna variable Factores Organizacionales

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,799	6

Estadísticas de total de elemento

	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
FO2	8,43	46,919	,549	,769
FO3	7,78	41,730	,656	,742
FO4	7,89	45,766	,487	,783
FO5	6,38	49,297	,385	,804
FO7	8,11	43,988	,604	,756
FO8	7,89	42,210	,648	,744

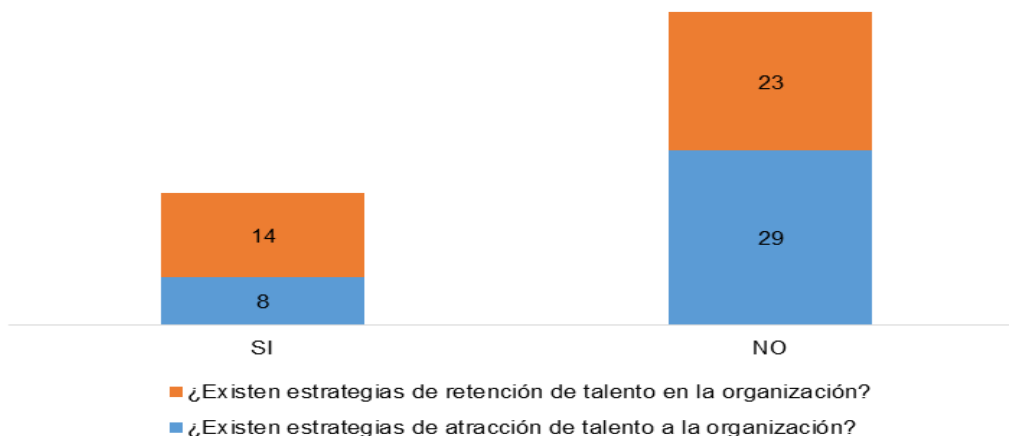
Fuente: Adaptado de (Mejía Vélez, 2020)

En este caso se observa que la consistencia es mayor a 0,70 por lo que se considera una consistencia interna buena dentro de los elementos incluidos dentro de la variable.

Por otro lado, es de resaltar que en términos de atracción y retención de talento se identifica que las empresas del sector de alimentos y bebidas de Bogotá carecen de este tipo de estrategias, necesidad que puede ser resuelta con la implementación de programas de mentoring como beneficios entregados en la generación de este tipo de relaciones.

Puntualmente, en lo que respecta a estrategias de atracción de talento, al menos el 78% de los directivos reconocieron que sus empresas no cuentan con estas y en estrategias de retención, el 62% no identifica programas o estrategias direccionadas a mantener las personas dentro de la organización como parte de la retención del conocimiento también.

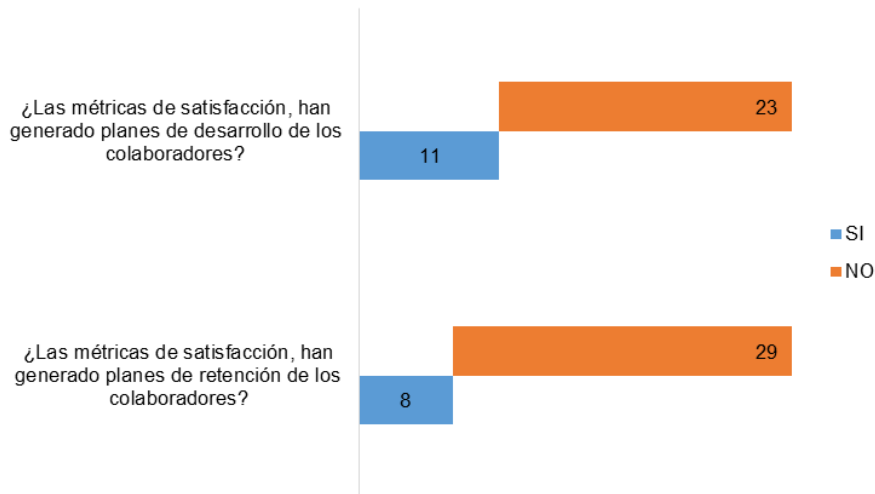
Figura 7: Estrategias de atracción y retención de talento



Por otro lado, es importante mencionar que, en los resultados, las empresas además de responder que existen carencias en estrategias de retención y talento, lo mismo sucede con los planes de acción que lleven a retener y a generar planes de desarrollo para los colaboradores, lo cual para este caso es congruente. Al no existir planes y estrategias,

tampoco hay planes de acción para generar cambios, de manera que busquen propender la principal medida los factores organizacionales.

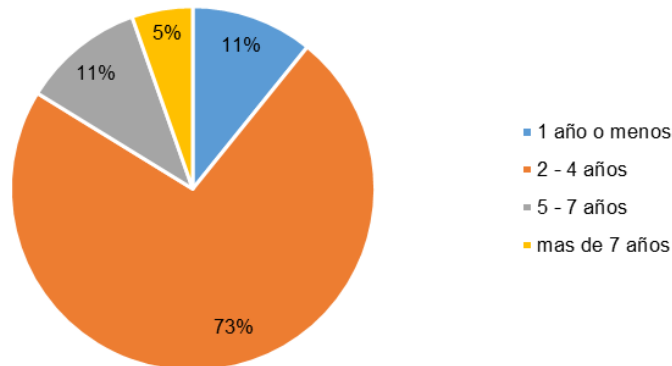
Figura 8: Planes de acción para desarrollo y retención de colaboradores.



Finalmente, es evidente que la generación de estrategias de atracción y retención de empleados con sus respectivos planes de acción, pueden ser apalancados a través del mentoring el cual no solo puede contribuir a que el conocimiento se mantenga dentro de la organización.

También, el mentoring puede ayudar a buscar que los empleados se mantengan motivados para desarrollar planes de carrera más extensos dado que en las empresas donde se aplicó en instrumento, los empleados tienen a durar en un 73% entre 2 y 4 años sin dejar de lado el 11% adicional que dura 1 año o menos.

Figura 9: Tiempo promedio de duración de los empleados en las empresas encuestadas

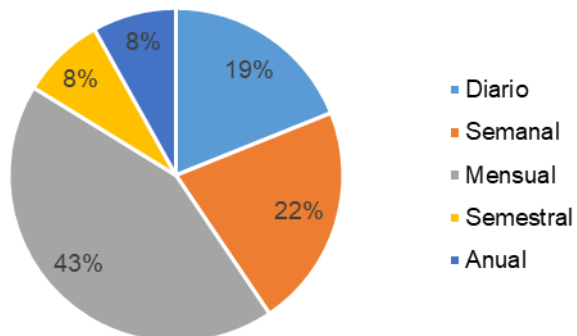


7.4. Análisis De Resultados Variable Comunicación

En lo que corresponde a la variable de comunicación, su papel dentro del instrumento de medición es bastante importante, como se ha revisado anteriormente, las relaciones formales o informales de mentoring son exitosas en la medida que las frecuencias de comunicación sean cortas y los canales bastante claros, de manera que el aprendizaje sea facilitado para el mentorizado.

Dentro del instrumento hay dos resultados en de esta variable que vale la pena analizar, el primero de ellos será denominado: Comunicación organización/empleador la cual se puede observar en las empresas analizadas que no es clara debido a que tampoco existe una tendencia marcada entre los canales y las frecuencias de comunicación. Pese a que esta relación se presenta por medios digitales, en la mayoría de casos se presenta hasta con una frecuencia mensual, tal como fue confirmado por el 43% de los encuestados.

Figura 10: Frecuencias de comunicación organización/empleado



El segundo aspecto a resaltar la carencia de la estrategia de las empresas para medir la efectividad con la que son entregados los mensajes por los niveles superiores al resto de la organización, así como la comunicación de los logros y nuevas iniciativas, factores que sin duda son importantes para generar esa relación de confianza que se requiere en el mentoring.

Pese a que la consistencia interna para estas preguntas en el instrumento es aceptable con un alfa de Cronbach de ,628 se observa que en las empresas la tendencia a medir la efectividad de la comunicación, así como a compartir los logros, es mínima o simplemente no existe.

Tabla 9: Resultados consistencia interna variable Comunicaciones

Estadísticas de fiabilidad

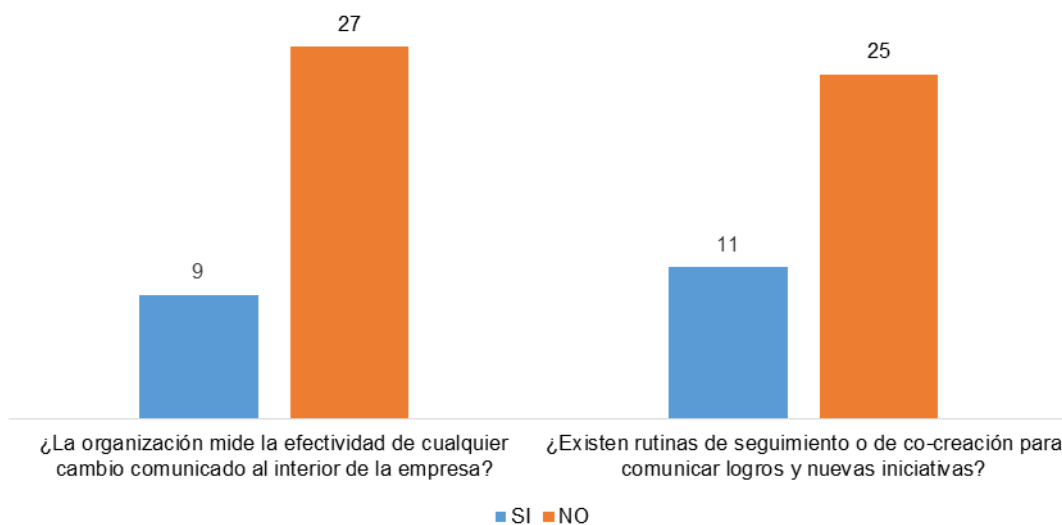
Alfa de Cronbach	N de elementos
,628	2

Estadísticas de total de elemento

	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
CO3	1,19	3,435	,458	.
CO4	,97	3,027	,458	.

Fuente: Adaptado de (Mejía Vélez, 2020)

Figura 11: Medición de la efectividad de la comunicación y rutinas de seguimiento de logros e iniciativas.



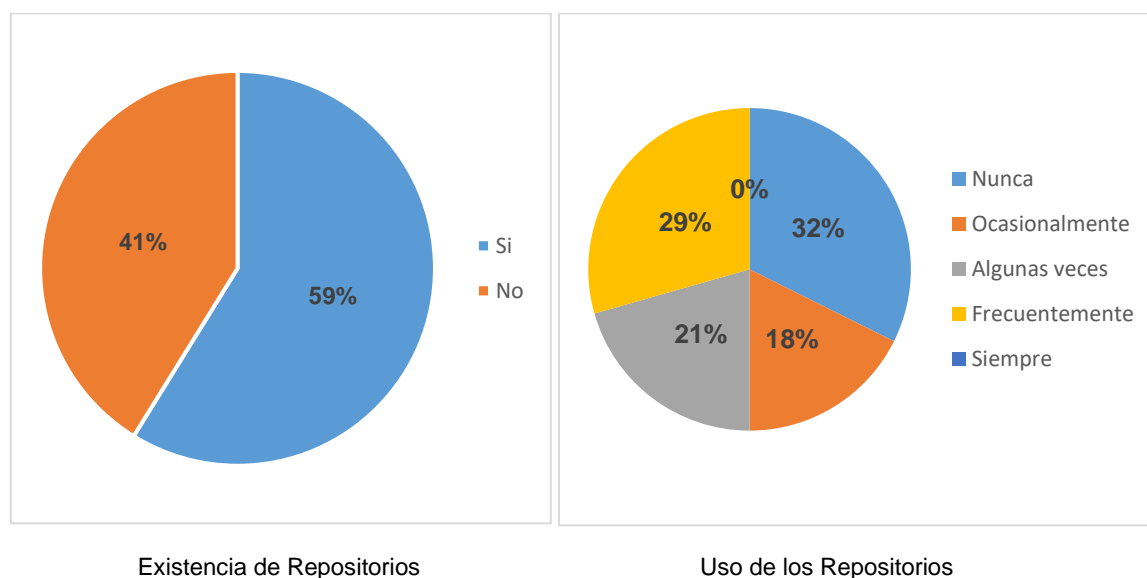
7.5. Análisis De Resultados Variable Gestión De Conocimiento

La gestión de conocimiento cobra relevancia en esta investigación como variable, ya que evidencia como las organizaciones enfocan esfuerzos en generar, administrar, transmitir y aplicar su conocimiento, mostrando su interés en motivar, instruir y desarrollar a sus colaboradores en diferentes ámbitos. El mentoring es una de las herramientas con las cuales las organizaciones podrían gestionar conocimiento y desarrollar a sus colaboradores, sin embargo, para la implementación de programas de mentoría exitosos, es necesario que las

organizaciones cuenten con programas y estrategias que soporten un ambiente propicio para el intercambio, adquisición, generación y ordenamiento del conocimiento.

En el instrumento de medición se incluyeron ocho preguntas acerca de la gestión del conocimiento, cinco fueron generadas para la obtención de información cuantitativa, estas cinco preguntas fueron incluidas en el análisis de confiabilidad, de las respuestas recibidas es importante resaltar que el 59% de las organizaciones cuentan con repositorios de conocimiento, sin embargo la frecuencia de consultas de los encuestados es relativamente baja, ya que un 29% indica que visita o hace uso de los repositorios de conocimiento frecuentemente, pero el 32% asevera que nunca los usa.

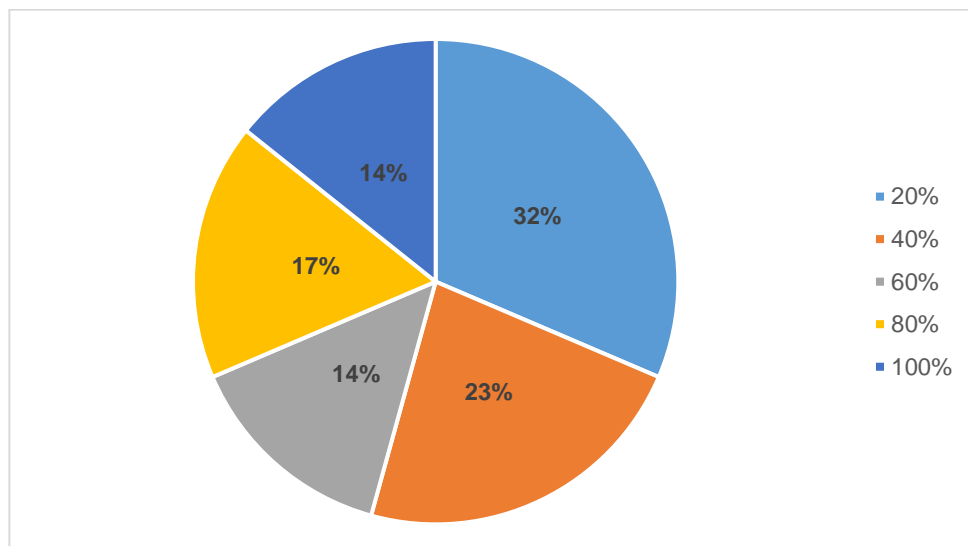
Figura 12: Medición de existencia y uso de repositorios de conocimiento en las organizaciones



Estos resultados evidencian que las Pymes del sector de alimentos y bebidas en Bogotá, ejercen un nivel de gestión en conocimiento al disponer de repositorios, sin embargo es necesario revisar, depurar y reestructurar su contenido, ya que la baja interacción de los encuestados con los repositorios demuestra que el conocimiento almacenado allí es obsoleto, desactualizado o quizás insuficiente, por lo que no es una herramienta de uso frecuente de los colaboradores.

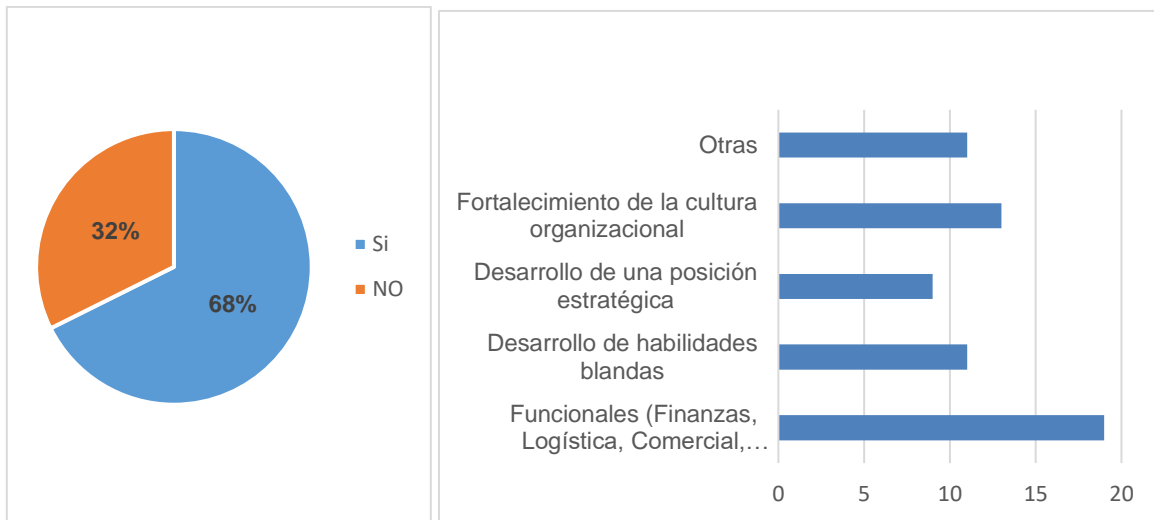
Un dato que llama la atención es respecto a la cantidad de colaboradores que participan de los programas de formación que emprende la organización, en el 32% de la compañías solo el 20% del total de los colaboradores participa, en el 23 % de compañías el 40% del total de los colaboradores participa y solo en el 14% de las compañías el 100% de los colaboradores participa en programas de formación y transferencia de conocimiento. En este punto el mentoring podría ser una palanca de crecimiento e inclusión para desarrollar a los colaboradores y convertirse en un impulsor de crecimiento para la organización, puesto que pueden desarrollar habilidades particulares y organizacionales, como también retener el talento a través de un vínculo cognitivo y relacional.

Figura 13: Medición porcentaje de trabajadores que participa en programas de formación y transferencia de conocimiento



Otro resultado interesante para la gestión del conocimiento obtenido mediante el instrumento, está en que el 68% de los líderes de las organizaciones encuestadas aseveraron que acuden a asesores y consultores para apoyar la formación de sus colaboradores, donde el 30% de estas consultorías están enfocadas en el desarrollo de habilidades para la formación de la función del colaborador en áreas de Finanzas, Logística, Comercial, Talento Humano y Proyectos, el 21% de las consultorías se enfoca en fortalecimiento de la cultura organizacional, el 18% en desarrollo de habilidades blandas y tan solo el 14% en el desarrollo de una posición estratégica.

Figura 14: Medición de asesorías y consultorías externas a la organización

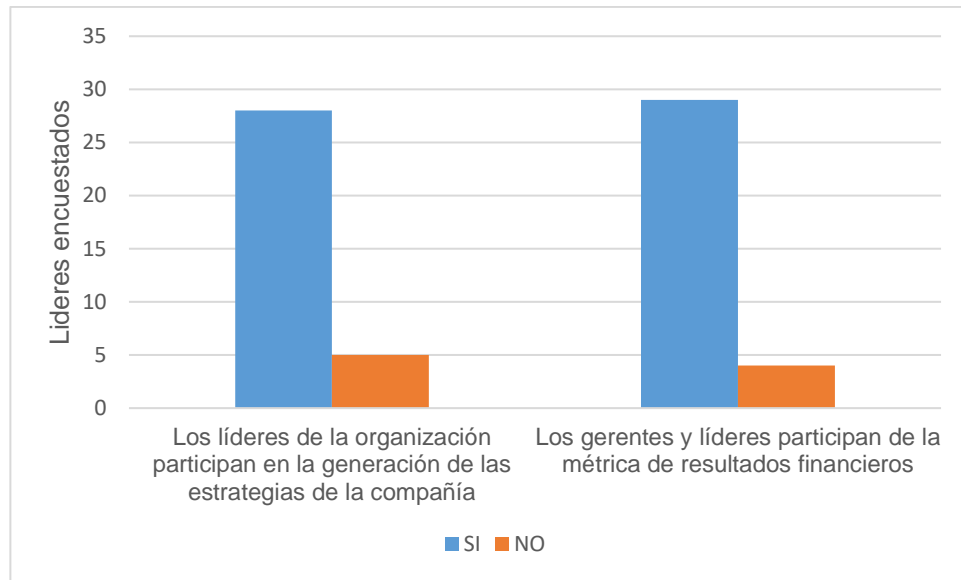


Estos resultados reflejan la necesidad de estas organizaciones por implementar programas de mentoring que soporten el desarrollo de sus líderes y colaboradores en habilidades tanto funcionales como blandas.

7.6. Análisis De Resultados Variable Desarrollo Organizacional

El crecimiento y generación de valor de las organizaciones se fundamenta en como líderes y colaboradores interactúan y participan en las áreas funcionales de la organización, promoviendo y fortaleciendo la posición estratégica de la compañía, sin embargo, no solo la participación abierta impulsa el desarrollo organizacional, las competencias de líderes y colaboradores son relevantes para la comprensión situacional y toma de decisiones.

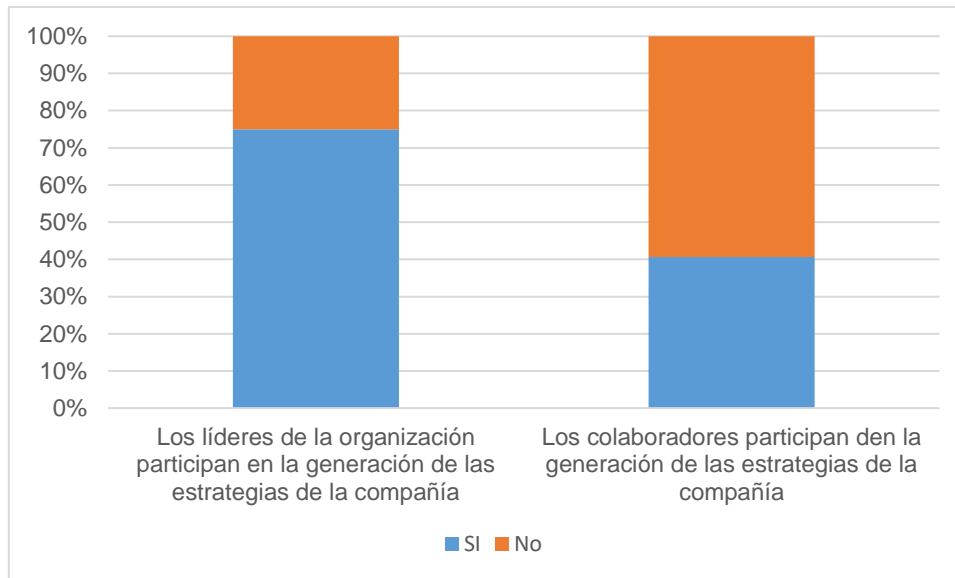
Para evaluar esta variable mediante el instrumento de medición se incluyeron cuatro preguntas, de las cuales dos se enfocaron en la participación de líderes y colaboradores en la generación de la posición estratégica de la organización y las restantes en las métricas financieras y la participación de los líderes. Como resultado del instrumento se obtuvo que el 85% de las compañías ejecutan métricas sobre los resultados financieros y que en el 88% de las empresas los líderes participan en dichas métricas.

Figura 15: Medición de métricas financiera y participación de líderes en las mismas

Los resultados obtenidos indican que las organizaciones se preocupan por monitorear su salud financiera, sin embargo, un 15% de los líderes encuestados indican que las finanzas de las compañías no son medidas, razón que las pone en riesgo de sustentabilidad a través del tiempo, otro dato relevante está en que en buena parte de las organizaciones los gerentes y líderes participan en las métricas, demostrando la necesidad de desarrollar colaboradores en ámbitos financieros que les permita tomar decisiones acertadas y encaminas a la generación de valor de la organización

Respecto a la participación de líderes y colaboradores en la generación de estrategias de la organización, se obtuvo que el 75% de los líderes participan, mientras que los colaboradores solo el 41% son participes.

Figura 16: Participación de líderes y colaboradores en estrategias de la compañía



Programas de mentoring pueden ser soporte al crecimiento organizacional puesto que los directivos y empleados pueden fomentar su autoconsciencia para conocerse mejor y por tanto, estar en mejores condiciones de fomentar las relaciones y construir redes de comunicación e intercambio dentro de la organización obteniendo la visión holística permitiendo la llegada de nuevos estilos de gestión, pensar y actuar, abriendo espacio al surgimiento de estrategias y acciones encaminadas a la generación de valor de la organización.

7.7. Análisis De Resultados Variable Desarrollo De Liderazgo

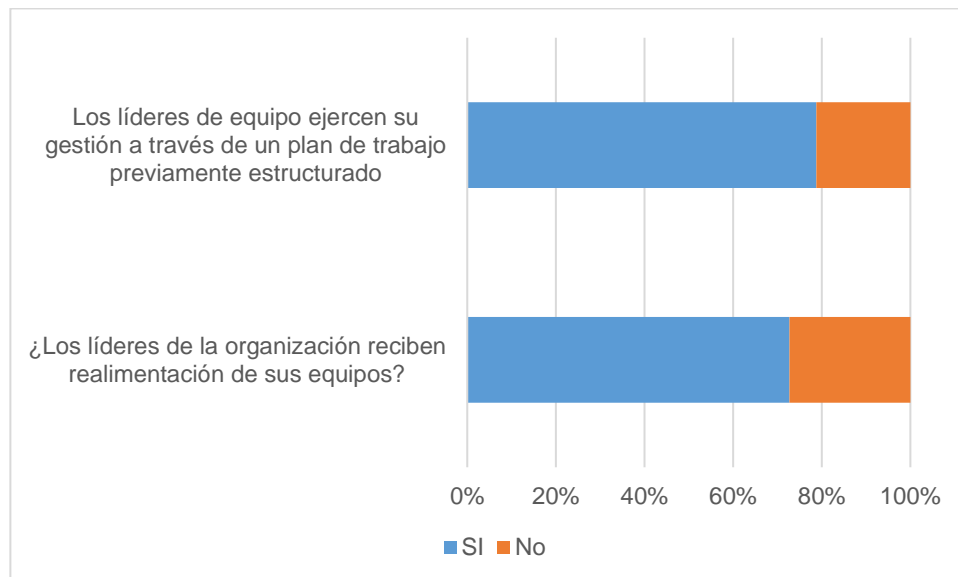
Los desafíos a los que se enfrentan las organizaciones requieren de líderes y colaboradores ágiles, adaptables, resilientes y empoderados, con los cuales en momentos de adversidad o presión la organización este avante y pueda prosperar. Es por ello que el desarrollo del liderazgo en la Pymes resulta relevante para su sustentabilidad y prevalencia en el tiempo.

Para medir esta variable las pymes del sector de alimentos y bebidas de Bogotá, se establecieron seis preguntas enfocadas a como los líderes conducen a sus equipos de

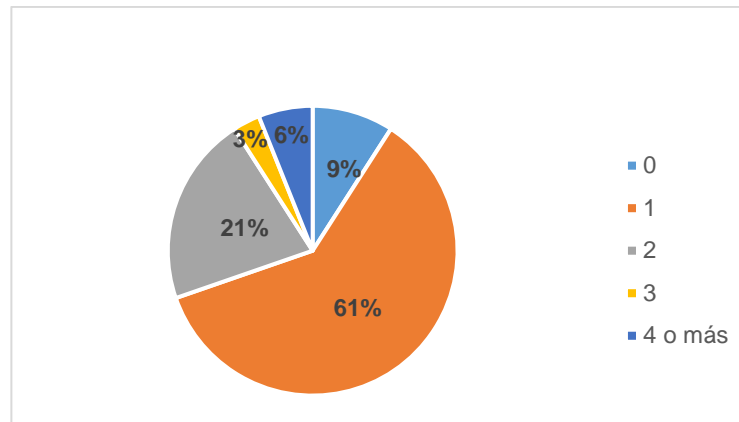
trabajo y la realimentación que reciben de sus colaboradores. Además, se consultó si los colaboradores de la organización han escalado en jerarquía y posición de liderazgo, también se indagó si los líderes han sido formados en administración y finanzas, así como en liderazgo.

De cara a como ejercen liderazgo en estas organizaciones se obtuvo que un 79% de los líderes ejecutan sus labores mediante un plan de trabajo estructurado, y un 73% reciben retroalimentación de sus equipos.

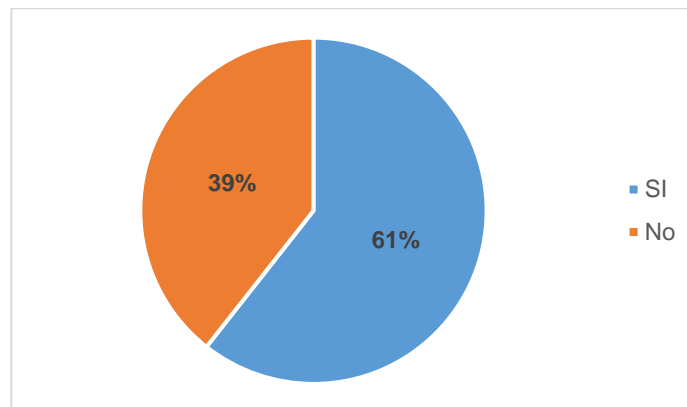
Figura 17: Ejercicio de liderazgo en las compañías encuestadas



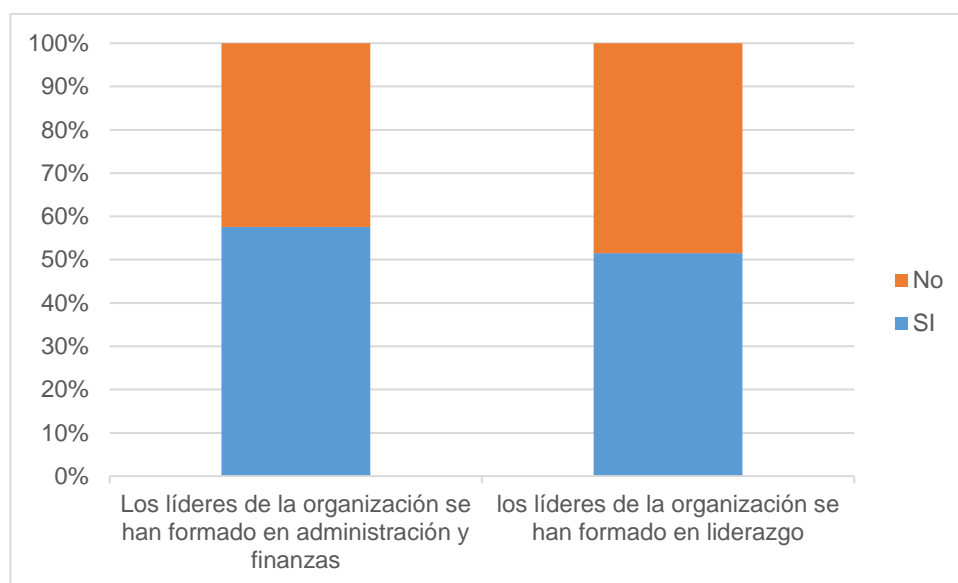
En adición el instrumento consultaba por el número de reuniones mensuales que conducen los líderes para establecer o revisar progreso los objetivos del equipo de trabajo, para lo que se obtuvo que tan solo el 9% de los líderes no realizan reuniones con sus equipos, el 61% conduce al menos una reunión.

Figura 18: Numero de reuniones mensuales conducidas por lideres

Un dato entregado por el instrumento que cabe destacar es que en el 61% de las organizaciones, los colaboradores han escalado en jerarquía, siendo este un indicador que las organizaciones encuestadas desarrollan líderes al interior de estas.

Figura 19: Porcentaje de organizaciones donde colaboradores han escalado en jerarquía

En referencia a la formación de los líderes, en el 58% de las organizaciones los líderes están formados en administración y finanzas, mientras que solo el 52% ha sido formado en liderazgo.

Figura 20: Formación de líderes

Tal como se argumentó, el desarrollo de liderazgo en las organizaciones se ha convertido en una palanca de crecimiento en las mismas, el instrumento de medición ha mostrado que las pymes del sector de alimentos y bebidas en Bogotá ejercen en alguna medida gestión sobre el desarrollo de sus líderes, pues buscan que estos cuenten con competencias asociadas a su labor, mas no al desarrollo de habilidades y capacidades estratégicas enfocadas el desempeño de la organización y equipos de trabajo, Uno de los principales objetivos de los programas de mentoring es desarrollar liderazgo enfocado a las necesidades de las organizaciones, entonces, implementar este tipo de programas en las pymes del sector de alimentos y bebidas en Bogotá, es factible y relevante para establecer una formación estratégica de los líderes, que traiga como consecuencia, colaboradores alineados con la cultura y estrategia organizacional, además de equipos de alto desempeño.

8. DISCUSIÓN DE RESULTADOS

En este apartado, se presentan los hallazgos basados en los resultados obtenidos producto de la aplicación del instrumento de medición, comparándolos con investigaciones académicas realizadas anteriormente sobre el mentoring, adicionalmente se pretende demostrar que se logra el objetivo de la investigación al caracterizar las variables a considerar por las empresas del sector de alimentos y bebidas de Bogotá para implementar programas de mentoring.

Los resultados se discuten en función de cada una de las variables, las recomendaciones se fundamentan en el producto obtenido que permite hacer una comparación de la teoría con lo que sucede en la realidad de las empresas que pertenecen al sector estudiado:

8.1. Análisis Variable 1: Mentoring

En primer lugar, se identifica que respecto al mentoring desde un punto de vista conceptual, pese a que el 84% de los directivos encuestados reconocen el concepto como: relaciones formales o no formales donde una persona con mayor experiencia asiste a otro menos experimentado en el desarrollo de habilidades y conocimientos específicos, para contribuir a la carrera de los mentorizados en el presente y el futuro. Además, identifican varios de los beneficios que esta herramienta puede traer a sus organizaciones.

Incrementar la adopción de programas de mentoring en las empresas de alimentos y bebidas de la ciudad de Bogotá, se justifica en los beneficios que para otras empresas ha traído la implementación de estas relaciones. Valderrama & Jericó (2009) explican que en Canadá el 66% de las 2.000 empresas más productivas que implementaron estos programas, lograron llegar a sus objetivos de negocio, potenciar el desarrollo de sus empleados recientes y alimentar la cantera para el desarrollo de futuros colaboradores a través del mentoring.

Otro respaldo que justifica la necesidad de adoptar en mayor medida estos programas es la investigación realizada por Núñez-Cacho Utrilla & Grande Torraleja (2012) quienes estudiaron los efectos del mentoring en 603 empresas españolas de las cuales el 79% eran

procesos de mentoría formales impulsados por la organización y el 21% restante procesos informales de la relación mentor/mentorizado.

Lo anterior indica que, en términos de competitividad con otros países, el mentoring es un factor determinante dado el porcentaje de participación que se presentó en estas investigaciones: 66% y 79% respectivamente respecto al 47% del sector de alimentos y bebidas de Bogotá.

8.2. Análisis Variable 2: Habilidades Directivas

En cuanto al desarrollo de las habilidades directivas en las organizaciones objeto de este estudio, se evidencio que la pymes del sector de alimentos y bebidas de Bogotá han enfocado sus esfuerzos en establecer competencias en sus colaboradores para atender funciones y necesidades del cargo actual, lo cual resulta correcto en una visión de corto plazo, sin embargo, Aburto & Bonales, (2011), establecen en su estudio que las habilidades directivas deben ser proyectadas a desarrollarse a largo plazo y en diferentes niveles de a través de las empresas, soportando el desarrollo de talento. En adición, autores como Escobar Valencia (2005) proponen esquemas para el desarrollo de empleados orientados al largo plazo, es decir que los objetivos sean reemplazados por normas de conducta donde los roles involucrados definen como va desarrollar su relación en función a las metas del mentor y mentorizado.

Basado en lo expuesto Aburto & Bonales, (2011) y Escobar Valencia (2005), los resultados del instrumento de medición las pymes del sector de alimentos y bebidas de la ciudad de Bogotá, deberán emprender estrategias de mediano y largo plazo con las que estas organizaciones puedan desarrollar, liderazgo, comunicación efectiva, motivación, manejo del conflicto, formación de equipos y una cultura direccionada al crecimiento de los colaboradores y de la empresa misma.

Por ende, el mentoring tiene cabida y se convierte en una herramienta de desarrollo individualizado y global a largo plazo (Escobar Valencia, 2005), para las pymes del sector de alimentos y bebidas de Bogotá, puesto que la relación trasciende a la organización y propone una entrega de conocimientos y experiencias que ayuden a los roles involucrados a soportar retos actuales y futuros.

8.3. Análisis Variable 3: Factores Organizacionales

El desarrollo de esta investigación mostró la carencia de estrategias encaminadas a la retención y atracción de talento por las pymes del sector de alimentos y bebidas de Bogotá. Desarrollar las personas debe ser una prioridad dado que “el activo más importante de toda organización lo constituye su gente” (Figuroa Isaza, 2014, p. 63), y para que las empresas puedan mantenerse competitivas, deben diseñar e implementar estrategias de reclutamiento y retención de sus colaboradores, con el fin de atraer y mantener personal idóneo para garantizar la satisfacción de sus necesidades y alcance de objetivos (Figuroa Isaza, 2014).

En cuanto los factores organizaciones, los resultados de la investigación entregan como recomendación a las compañías objeto de este estudio, la implementación de estrategias que promuevan la atracción y retención del talento humano, las cuales pueden ser apalancadas en el mentoring como columna vertebral, impulsando cambios en el entorno organizacional. Filippa & Zubiri (2012) Analizan los efectos de los programas de mentoring y coaching empresarial en el clima laboral y la retención en el personal. Aplicando un trabajo de campo a gerentes, expertos y coaches Filippa & Zubiri (2012) lograron concluir que el mentoring empresarial incrementa significativamente la motivación, autoestima y seguridad del personal lo que genera una mejora en el clima laboral y por ende en la productividad de la empresa.

Basados en lo anterior, la atracción y retención del talento deben ser parte de los pilares estratégicos de los programas de mentoring en las empresas del sector de alimentos y bebidas en Bogotá. Pese a que Filippa & Zubiri (2012) señalan que no hay evidencia de una relación directa del mentoring empresarial con la disminución de la rotación al interior de las organizaciones, el control en la evolución de indicadores como candidatos que aspiran a trabajar en estas empresas así como el tiempo promedio que duran los empleados en las mismas, a partir de la implementación de programas de mentoring pueden responder a futuro a esa relación.

8.4. Análisis Variable 4: Comunicación

Los resultados muestran que la comunicación fluye por las pymes objeto de esta investigación, las organizaciones envían constantemente información a sus colaboradores, sin embargo, no se mide la efectividad y trascendencia de la información suministrada. Rivera, Rojas, & Ramírez, (2005) afirman que “La comunicación es una herramienta de gestión”. (p.37), por lo que requiere de objetivos y mediciones para que dicha herramienta sea clara y efectiva. Rivera, Rojas, & Ramírez, (2005) enuncian en su trabajo que la comunicación es el motivador de las relaciones por lo que en las organizaciones es:

Fundamental que exista un clima organizacional democrático, de prosperidad y sosiego, donde haya armonía, respeto entre la Alta Gerencia y el resto del personal y por supuesto que exista reconocimiento laboral, donde el personal sea motivado, y de esa manera éste aportará valor e inspiración a sus otros compañeros. (p.34)

Tinoco-giraldo & Peñalvo, (2018) enuncian que el mentoring, “además de acortar el proceso de aprendizaje, brinda un papel más activo de comunicación entre mentores y mentorizados, crea lazos de motivación, pues los medios de comunicación empleados lo hacen más accesible a ambas partes”.(p.03) de esta manera el mentoring es una herramienta de soporte para el flujo y gestión de la comunicación en las organizaciones, un factor motivacional para que las pymes del sector de alimentos y bebidas de Bogotá, implementen programas de mentoring.

8.5. Análisis Variable 5: Gestión Del Conocimiento

Con el desarrollo de este trabajo se encontró que las Pymes del sector de alimentos y bebidas en Bogotá, ejercen gestión del conocimiento de manera leve y con poca administración. Lo que los lleva en la vía contraria a uno de los principales objetivos de la gestión del conocimiento, el cual establece que las empresas “pueden crear y difundir información fundamental de una manera sistemática y eficiente con el fin de lograr un mejor desempeño en las áreas de la organización y mejorar sus ventajas competitivas”. (ESAN, 2015).

Por otra parte, el 68% de las organizaciones objeto de estudio, acuden a expertos y consultores para fortalecer algunas competencias organizacionales y en sus colaboradores. Mostrando así que estas compañías cuentan con los tres factores propicios para el intercambio cognitivo expuestos por Brčić & Mihelič (2015), como lo son la voluntad, la comunicación y la motivación.

Gasparotto, Partner, & Oregioni, (2005) establecieron los factores que facilitan compartir conocimiento en las organizaciones y lo expresan así:

“Para desarrollarse en el ámbito laboral las personas necesitan poder recibir y compartir conocimiento con pares, gerentes, y subordinados. Si deseamos que nuestros colaboradores desarrollen conocimiento cognitivo (saber que), habilidades avanzadas (saber cómo), comprensión sistémica (saber porque), y creatividad automotivada (hacerse cargo porque)”. (p.03)

En adición de la voluntad de compartir el conocimiento, De Janasz & Godshalk (2013) establecen en su trabajo de investigación, que para alcanzar una buena gestión del conocimiento es necesario que los repositorios se usen y actualicen frecuentemente, garantizando que los nuevos saberes se encuentren allí, y puedan ser de fácil acceso. Por su parte. las compañías del sector de alimentos y bebidas en Bogotá cuentan con la voluntad y lo demuestran al establecer espacios y repositorios para el intercambio de conocimiento, tienen canales de comunicación formales y exponen motivación a generación de conocimiento través de los programas de formación y asesorías.

De esta manera se comprueba que los programas de mentoring formales tienen cabida en estas organizaciones, puesto que las condiciones para su implementación son propicias en el desarrollo de las personas mediante mentores externos o pertenecientes a la compañía, que puedan estructurar y transferir conocimiento, el cual a futuro sea organizado, alimentado y transformado para generar competencias organizacionales más fuertes

Como recomendación para la gestión de conocimiento a través de mentoring en las Pymes del sector de alimentos y bebidas en Bogotá, se debe ejecutar la evaluación del conocimiento y competencias que desea desarrollar la organización, así establecer objetivos y alcances de los programas de mentoring. Una vez estén claros los propósitos, emprender

estrategias y acciones para la adquisición, generación y ordenamiento del conocimiento, que permitan que los repositorios existentes cuenten con información actualizada, de fácil acceso y útil, con el objetivo de desarrollar habilidades y competencias de los colaboradores y de la organización en sí.

8.6. Análisis Variable 6: Desarrollo Organizacional

Las mediciones ejecutadas para el desarrollo de este trabajo de investigación mostraron que los líderes las pymes del sector de alimentos y bebidas en Bogotá, participan abierta y permanentemente con sus equipos de trabajo, realizan planes y objetivos para su labor y la de sus colaboradores, además estructuran estrategias para sus organizaciones. De esta manera las empresas objeto de esta investigación, confirman tener las características de gestión expuestas por Audirac, (2007) para adaptarse y encaminarse hacia el desarrollo organizacional.

El desarrollo organizacional no se enfoca en el crecimiento económico y financiero de las empresas, esta es una de las consecuencias, el desarrollo organizacional es el agente de cambio ante una situación puntual, partiendo del reconocimiento de la existencia de un problema como la interacción entre las personas que trabajan dentro de la organización, lo cual implica que los cambios realizados a través del desarrollo organizacional son mucho más intrusivos puesto que sugieren una modificación en los valores, creencias y principios que tienen un reto importante respecto a la aplicación y por supuesto a un cambio en la mentalidad de las personas (Ambriz 2009)

Entonces, si el desarrollo organizacional tiene como objetivo en una empresa, establecer adaptabilidad y resiliencia en el capital humano, y por ende de la organización misma, la adopción de programas de mentoring para estas organizaciones ofrece la posibilidad de trabajar en las habilidades del capital humano y convertirlas en competencias organizacionales. Siendo esta una de las necesidades expuestas por las pymes del sector de alimentos y bebidas de Bogotá.

8.7. Análisis Variable 7: Desarrollo de Liderazgo

Este trabajo de investigación ha permitido observar que las pymes del sector de alimentos y bebidas en Bogotá, buscan incentivar a sus colaboradores a crecer con las

organizaciones, escalar en jerarquía y ejercer liderazgo al interior de las compañías, también propenden comunicación participativa, a través de programas de formación para competencias funcionales. Mostrando así que lo expuesto por Medeiros, Costa-Nunes, Moyzes-Sarsur, & Costa de Amorim, (2019) en referencia al desarrollo de liderazgo, el cual lo enuncian como: “La gestión ejercida por las organizaciones enfocada al desarrollo de los gerentes, líderes y talento a largo plazo” (p.146), se presenta en las empresas estudiadas mediante esta investigación, ya que estas organizaciones manifiestan su apoyo a la formación interna de líderes.

Sin embargo, los líderes no se constituyen a través del saber hacer, también requieren desarrollar resiliencia, adaptabilidad, visión holística, habilidades comunicativas y toma de decisiones, entre otras características enfocadas a las necesidades de cada compañía (Corrêa et al., 2010)

Por su parte, las organizaciones objeto de estudio en esta investigación han enfocado sus esfuerzos formar a sus líderes en competencias para el desarrollo de funciones mas no en liderazgo, lo que pone en riesgo la gestión, empoderamiento y eficiencia de los equipos de trabajo en estas compañías. Para mitigar este riesgo latente, el mentoring es la herramienta mediante la cual se potencian las capacidades, se desarrollan líderes y sucesores, garantizando una gestión evolutiva soporte el crecimiento organizacional.

8.8. Beneficios del mentoring para las pymes de alimentos y bebidas de Bogotá

Si bien hasta el momento se han discutido los resultados en función al instrumento y las variables contenidas en el, hasta ahora en este trabajo de investigación no se han detallado los beneficios que el mentoring puede traer para las pymes del sector de alimentos y bebidas en Bogotá.

Teniendo en cuenta lo anterior, en el siguiente apartado se responderá al objetivo específico de esta investigación: Determinar los beneficios y necesidades de la implementación de un plan de mentoring en las pymes del sector de alimentos y bebidas en la ciudad de Bogotá. Para cumplir este objetivo, se revisarán los principales hallazgos que resalten una carencia o necesidad en el sector estudiado y serán confrontados con los beneficios del mentoring que diferentes autores han expuesto anteriormente.

8.8.1. Atracción y Retención de Talento

Ripollés Meliá et al (2019) resaltan que el mentoring ayuda a retener y atraer el talento, factores que a manera de estrategia en el sector de las pymes de alimentos y bebidas son escasos, como se pudo evidenciar en los resultados, al menos el 78% reconoce ausencia de programas para atraer talento, así como el 62% para retener a los colaboradores.

Ripollés Meliá et al (2019) reconocen diferentes elementos que pueden ser incorporados a estos factores para diseñar estrategias, entre ellos la motivación de los empleados por la organización, así como el incremento de la productividad, respondiendo a su vez al poco tiempo que duran los empleados en las pymes de alimentos y bebidas de Bogotá el cual es de 2 a 4 años, al menos así respondieron el 73% de los directivos de las empresas encuestadas.

8.8.2. Crecimiento en Doble Vía

Es evidente que el mentoring genera beneficios para los roles involucrados y por ende para la organización que patrocina y motiva estas relaciones formales. Por un lado Postlethwaite (2019) afirma que: “el mentoring está relacionado con resultados profesionales positivos, como una mayor compensación, crecimiento y promociones, así como una mayor satisfacción profesional y laboral” (p.02).

Adicionalmente Núñez-Cacho Utrilla & Grande Torraleja (2012) señalan que el mentoring ayuda al cumplimiento de los objetivos organizacionales, prueba de ello se pueden observar los beneficios reales que se han presentado en el apartado de los antecedentes donde el mentoring ha sido aplicado en diferentes organizaciones.

En lo que respecta a las pymes de alimentos y bebidas, es de resaltar que el mentoring ayudaría a que los directivos de estas empresas comprendan la importancia de contar con estos programas, pero sobre todo los beneficios para las organizaciones que dirigen, si bien hoy el reconocimiento es del 84%; una mayor participación ayudaría a la implementación del mentoring como contribuyente a los planes estratégicos de cada empresa.

8.8.3. El mentoring ayuda a gestionar el conocimiento

Una estrategia para generar, almacenar y transferir conocimiento, debe ir acompañada de programas de mentoring donde las personas que participan sean conscientes de la importancia de compartir experiencias y conocimientos pero también de generar evidencias que permitan a otros conocer el proceso y los resultados obtenidos.

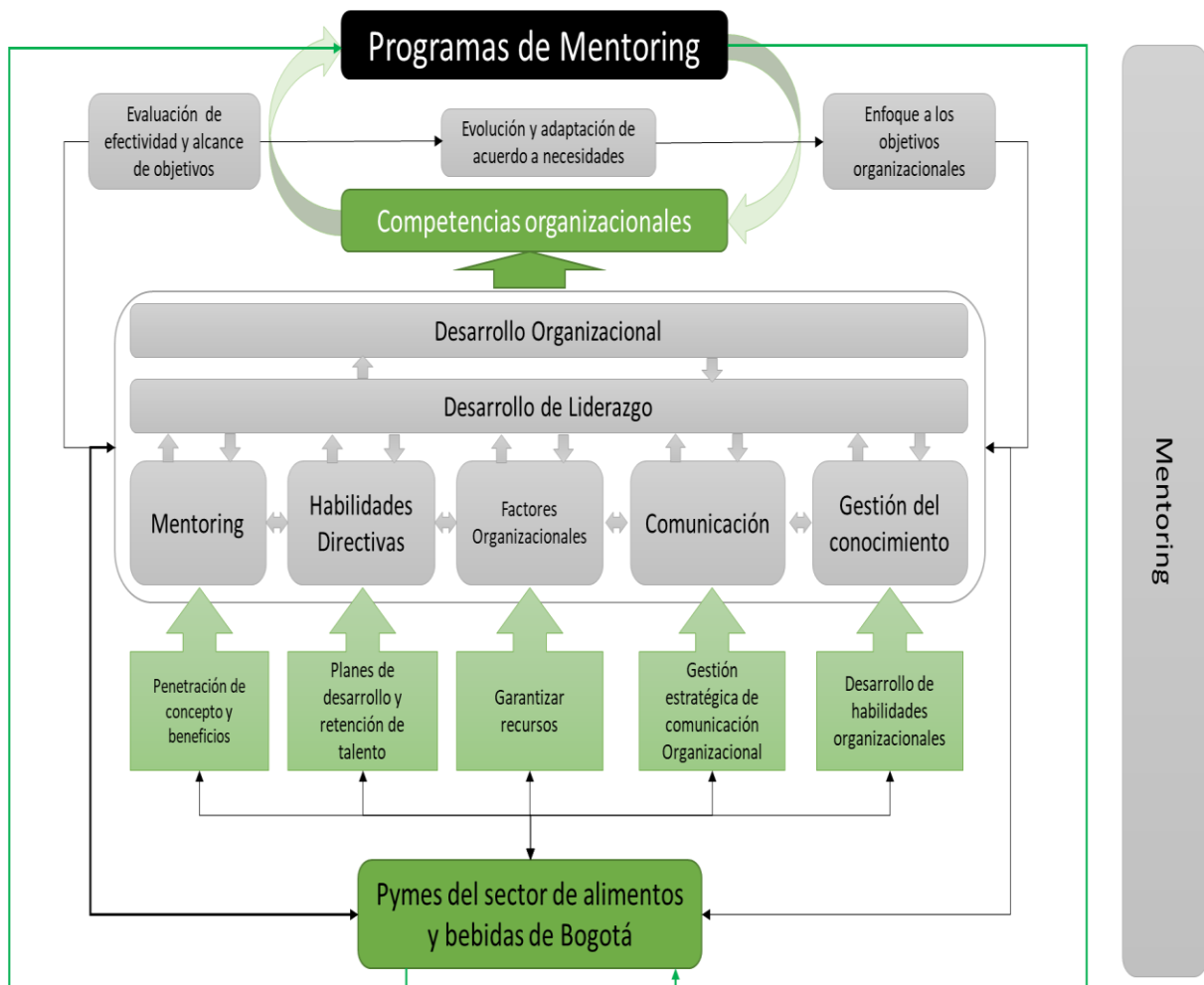
El mentoring y el conocimiento es una combinación ganadora para todos incluyendo la organización, el mantener repositorios actualizados no solo garantiza una continuidad al negocio, también al desarrollo y la promoción interna a nivel individual, pero también en el colectivo generando equipos más sólidos y competitivos.(Baran, 2018)

Promover una adecuada gestión del conocimiento al interior de las pymes de alimentos y bebidas cobra relevancia teniendo en cuenta que apenas el 59% de las organizaciones encuestadas cuentan con estos repositorios, adicionalmente tan sólo en el 31% de las empresas, el 80% o más de los empleados participan en alimentar estos repositorios lo que denota la necesidad de promover la gestión del conocimiento a través del mentoring.

Los beneficios descritos anteriormente, aunque son muy puntuales, buscan argumentar las razones por las cuales el mentoring es importante para las pymes del sector estudiado, pese a que hay beneficios que pudieran ser más genéricos, el cumplimiento del objetivo específico busca argumentar la contribución del mentoring a partir de las necesidades identificadas producto de la investigación.

Como aporte teórico a la investigación, se establece un modelo que ilustra las características a considerar por las pymes del sector de alimentos y bebidas de Bogotá para la implementación programas de mentoring.

Figura 21: Modelo de implementación de programas de mentoring en las pymes del sector de alimentos y bebidas de Bogotá



Fuente: Los autores

El desarrollo de este modelo tiene como base las variables que se caracterizaron para la implementación de programas de mentoring en el sector estudiado, es de aclarar que las variables no deben manifestarse en un estricto orden, pero deben estar articuladas entre sí en todas las fases de los programas, incluyendo implementación, planeación y seguimiento.

En primer lugar, este modelo sugiere un entendimiento y reconocimiento del mentoring, así como de los beneficios que se tienen planeados para la organización, entre ellos el desarrollo de habilidades directivas en los colaboradores, que a su vez se convierte en el eje fundamental para retener y atraer talento. Para el acople de los programas de mentoring, las pymes deben alinear los factores organizacionales desean fortalecer o transformar con los objetivos de los mentores y mentorizados, de esta manera se alcanza la integración y beneficios en doble vía.

Debido a que el mentoring promueve la confianza y transparencia, es fundamental que la organización disponga canales y espacios para la constante comunicación entre los participantes con sus colegas, motivándolos a ser parte de los programas, a través de la difusión de experiencias de los mentores y mentorizados.

Para la consecución de los beneficios asociados al mentoring por parte de la organización, se debe garantizar que los conocimientos compartidos sean documentados, organizados y almacenados, de manera que los repositorios de información cobren relevancia dentro de la organización

La articulación de estas variables dentro de un programa de mentoring, traen consigo como consecuencia la posibilidad de estructurar estrategias que edifiquen el talento y el liderazgo en todos los niveles de la empresa, por ende, gestionando el desarrollo organizacional.

Como recomendaciones finales, en primer lugar, los programas de mentoring deben contar con métricas que evalúen su efectividad y contribución al cumplimiento de los objetivos organizacionales, haciendo evidente su importancia y trascendencia en futuras administraciones.

Por otro lado, se sugiere que el mentoring sea considerado como una herramienta fundamental para establecer planes de sucesión dentro de las pymes de alimentos y bebidas en la ciudad de Bogotá. Asegurar la formación de futuros líderes bajo objetivos individuales y corporativos bien definidos, ayudará a que los planes estratégicos de estas pymes sean continuos y fácilmente direccionados hacia el resto de la organización.

9. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Como recomendación para las pymes del sector de alimentos y bebidas en Bogotá consecuencia de este trabajo, es emprender programas de mentoring formales que se encaminen a las necesidades y requerimientos de cada compañía para que los resultados traigan satisfacción y valor tanto para la organización y el colaborador participante de dichos programas. En adición, se recomienda que los mentores seleccionados, sean experimentados y preferiblemente ajenos a la organización, puesto que las pymes que han emprendido estos programas de mentoría con mentores externos están abiertos a experimentar y contemplar estilos de gestión diferentes a los conducidos previamente obteniendo resultados satisfactorios. De la misma manera se recomienda a las pymes del sector de alimentos y bebidas en Bogotá, que en la ejecución y prelación de los programas de mentoring se contemplen los siguientes tópicos:

- La implementación de programas de mentoring debe ser impulsada al interior del sector de alimentos y bebidas de la ciudad de Bogotá, justificado en los beneficios que el mentoring ha traído en otros sectores y países. Principalmente en la contribución al cumplimiento de los objetivos de las organizaciones, incremento en la productividad y un mejor clima organizacional.
- Seleccionar un mentor adecuado: identificar a la persona que pueda transmitir los valores y estrategias de la compañía y que inspire liderar.
- Seleccionar a los mentorizados: los participantes deben ser colaboradores con aspiraciones de líder, con voluntad para aprender, compartir, comunicar, de manera que sea provechoso para la organización, el mentor y el mismo mentorizado.
- Establecer objetivos claros: los programas de mentoring son herramientas de soporte para el desarrollo de las personas, pero es necesario establecer las habilidades y conocimientos a desarrollar, clarificando alcances y metas claras.
- Los programas de mentoring debe ser vistos a largo plazo, caso contrario se convierte en coaching lo cual es completamente diferente. Adicionalmente además de las metas corporativas, se debe propender que se cumplan los objetivos del mentor y

mentorizado para afrontar retos presentes y futuros en la organización actual o ejerciendo un rol diferente en una compañía diferente.

- Transmitir a los participantes los objetivos, haciendo explícito lo que se espera como resultado del programa y los participantes
- Establecer y garantizar espacios frecuentes de interacción entre mentor y mentorizado, sin estos espacios es imposible alcanzar los objetivos.
- Establecer métricas y dar seguimiento periódico a los objetivos, prestando el alcance de estos.
- Evaluar el programa, en este tipo de formación las necesidades de los participantes y de las compañías cambian, ya sea por el entorno, cambios de estrategia organizacional o nuevos negocios. Los programas deben evolucionar, cambiar enfoques y mejorar su efectividad, por ello es importante evaluarlos y ejecutar cambios cuando es necesario.
- Los programas de mentoring en las empresas de bebidas y alimentos de Bogotá deben estar vinculados por promover la atracción y retención del mejor talento. Se sugiere que a partir de la implementación de estos programas se busquen métricas que permitan demostrar que los empleados encuentran mayor motivación hacia estas empresas y por ende buscan desarrollar un plan de carrera mayor a 5 años dado que como se demostró en la investigación, apenas el 11% de los empleados dura ese tiempo en las compañías estudiadas.

10. REFERENCIAS

- Aburto, H., & Bonales, J. (2011). Habilidades directivas: Determinantes en el clima organizacional. *Investigación y Ciencia*, 19(51), 41–49. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=67418397006>
- Ambriz, G. S. (2009). El desarrollo organizacional: una estrategia de cambio para las instituciones documentales. *Anales de documentación*, 12, 235–254. Facultad de Comunicación y Documentación y Servicio de Publicaciones de la
- An, S., & Lipscomb, R. (2010). Instant Mentoring: Sharing Wisdom and Getting Advice Online with E-Mentoring. *Journal of the American Dietetic Association*, 110(8), 1148–1155. <https://doi.org/10.1016/j.jada.2010.06.019>
- Ardila, N. R. V. (2009). Los fantasmas que rondan el desarrollo de pymes en Bogotá. *Portafolio*.
- Artiles-Visbal, S., & Pumar-Hernández, M. (2013). Gestión del Conocimiento: Elementos para Mejorar el Proceso de Identificación en las Organizaciones (Knowledge Management: Elements for Improving the Identification Process in Organizations). *Gecontec: Revista Internacional de Gestión del Conocimiento y la Tecnología*, 1(2), 32–53.
- Audirac, C. (2007). *El cambio organizacional. En Desarrollo organizacional y consultoría (pp. 73-88)*. México: Trillas. 73–88.
- Baran, M. (2018). Design mentoring approach in companies in Poland. *Contemporary Economics*, 12(3), 285–300. <https://doi.org/10.5709/ce.1897-9254.278>
- Beek, G. J., Zuiker, I., & Zwart, R. C. (2019). Exploring mentors' roles and feedback strategies to analyze the quality of mentoring dialogues. *Teaching and Teacher Education*, 78, 15–27. <https://doi.org/10.1016/j.tate.2018.10.006>
- Bicego, M. L. (2006). *Mentoring: Bridging the gap between learning and leadership development - ProQuest*. (July). Recuperado de <http://ezp.skema.edu:2063/docview/304909343/fulltextPDF/13C6C44278B6B2C3FE1/1>

?accountid=42874

- Bojórquez, J., López, L., Hernández, M., & Jiménez, E. (2013). Utilización del alfa de Cronbach para validar la confiabilidad de un instrumento de medición de satisfacción del estudiante en el uso del software Minitab. *Eleventh LACCEI Latin American and Caribbean Conference for Engineering and Technology (LACCEI'2013)*, 1–9. Recuperado de <http://www.laccei.org/LACCEI2013-Cancun/RefereedPapers/RP065.pdf>
- Bolsa Mercantil de Colombia. (2018). Análisis sector de servicios de alimentación. Documento en línea disponible en [https://www.bolsamercantil.com.co/Portals/0/xPlugin/uploads/2018/4/6/20180404% 20A nalisis% 20sector% 20servicio% 20de% 20alimentaci% C3% B3n. pdf](https://www.bolsamercantil.com.co/Portals/0/xPlugin/uploads/2018/4/6/20180404%20Análisis%20sector%20servicio%20de%20alimentaci%C3%B3n.pdf).
- Brčić, Ž. J., & Mihelič, K. K. (2015). Knowledge sharing between different generations of employees: An example from Slovenia. *Economic Research-Ekonomska Istrazivanja* , 28(1), 853–867. <https://doi.org/10.1080/1331677X.2015.1092308>
- Calvo Giraldo, O. (2018). La Gestión del Conocimiento en las Organizaciones y las Regiones: Una Revisión de la Literatura. *Tendencias*, 19(1), 140. <https://doi.org/10.22267/rtend.181901.91>
- Camara de Comercio de Bogota. (2020). Bases de datos e información empresarial. Recuperado el 4 de noviembre de 2020, de <https://www.ccb.org.co/Fortalezca-su-empresa/Temas-destacados/Bases-de-datos-e-informacion-empresarial>
- Cao, J., & Yang, Y.-C. (2013). *What are Mentoring and Sponsoring and How do they Impact Organizations?*
- Carmona, C., Ángel, S., & Arias, J. (2017). Orientación estratégica, estrategias de gestión del conocimiento y creatividad organizacional. *Academia Revista Latinoamericana de Administracion*, 30(3), 312–327. <https://doi.org/10.1108/ARLA-05-2016-0131>
- Cartín-Araya, M. M., & Ramírez-Guillén, S. (2019). *Plan estratégico para el lanzamiento del servicio mentoring para descubrir ideas de negocios de la empresa ESKOLA en el GAM.*

- Castillo, E., Velandia, G., Hernández, P., & Archibold, W. G. (2017). Gestión del conocimiento e innovación en las PYME exportadoras del sector industrial en Colombia. *Espacios*, 38(34).
- Chaudhuri, S., & Ghosh, R. (2012). Reverse mentoring: A social exchange tool for keeping the boomers engaged and millennials committed. *Human Resource Development Review*, 11(1), 55–76. <https://doi.org/10.1177/1534484311417562>
- Clavijo, S., Vera, N., & Joya, J. S. (2019). Panorama del sector de alimentos y bebidas 2018-2019. *La República*, [en línea], consulta realizada el, 8.
- Colomo Palacios, R., & Casado Lumbreras, C. (2006). Mentoring & Coaching. IT Perspective. *Journal of Technology Management & Innovation*, 1(3), 131–139.
- Confecámaras. (2019). *DINÁMICA DE CREACIÓN DE EMPRESAS EN COLOMBIA*. Bogotá.
- Corrêa, A., Carlos, A., Graziano, O., Elias, R., Teles, L., Corrêa, D. A., ... Spers, R. (2010). *DESARROLLO DE LIDERAZGO Y APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL*.
- Cuervas Oviedo, M. F., & Acevedo Solano, E. J. (2017). *Elaboración de un modelo empresarial para que las PyME del sector de bebidas y alimentos logren incrementar su ciclo de vida en la ciudad de Bogotá*.
- de Janasz, S. C., & Godshalk, V. M. (2013). The Role of E-Mentoring in Protégés' Learning and Satisfaction. *Group and Organization Management*, 38(6), 743–774. <https://doi.org/10.1177/1059601113511296>
- Dolan, P., & Brady, B. (2015). *Mentoria de menores y juvenes: guía practica*. Narcea Ediciones.
- Ehrich, L. C., Hansford, B., & Tennent, L. (2004). Formal mentoring programs in education and other professions: A review of the literature. *Educational administration quarterly*, 40(4), 518–540.
- ESAN. (2015). Gestión del conocimiento. ¿Por qué es importante? Recuperado de Conexión ESAN website: <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2015/09/gestion->

conocimiento-por-que-importante/#:~:text=La gestión del conocimiento ha,la que muchas empresas trabajan.&text=A través de ella%2C las,y mejorar sus ventajas competitivas

- Escobar Valencia, M. (2005). Las competencias laborales: ¿ La estrategia laboral para la competitividad de las organizaciones? *Estudios gerenciales*, 21(96), 31–55.
- Ezcurra de Albuquerque, L., & Giménez Plano, F. (2016). *Smart Mentoring: una metodología para el desarrollo estratégico del talento*. Madrid, UNKNOWN: FC Editorial.
- Figueroa Isaza, H. (2014). Estrategias de atracción y retención del talento humano en la industria minera colombiana. *Revista Económicas Cuc*, 35(1), 61–78.
- Filion, L. J., Cisneros, L. F., Mejía, J., & Jorge, H. (2011). Administración de PYMES. *Ciudad de México, México: Cámara Nacional de la Industria Editorial Mexicana*.
- Filippa, D. H., & Zubiri, A. (2012). *El efecto del Mentoring y el Coaching empresarial en la retención del personal, el clima laboral y el trabajo en equipo*. Universidad Argentina de la Empresa.
- Gasalla Dapena, J. M. (2009). *Coaching y mentoring en el deporte y las organizaciones*. Madrid, SPAIN: D - Fundación General de la Universidad Autónoma de Madrid.
- Gasparotto, L. M., Partner, A., & Oregioni, C. (2005). *Mentoring , proceso clave para la gestión del conocimiento home principal volver al indice exit*. 1–14.
- Godoy, J. A. R., & Acero, D. R. (2011). Análisis del desempeño financiero de empresas innovadoras del sector alimentos y bebidas en Colombia. *Pensamiento & Gestión*, (31), 109–136.
- Gong, R., Chen, S.-Y., & Lee, S.-L. (2011). Does mentoring work? The mediating effect of mentoring in China. *Social Behavior and Personality: an international journal*, 39(6), 807–824.
- Hart, E. W. (2018). *Seven Keys to Successful Mentoring (Spanish for Latin America)*. La Vergne, UNITED STATES: Center for Creative Leadership.

-
- Hernández, H. A., & Pascual, A. E. (2018). *Validation of a Research Instrument for the Design of a Self-Assessment Methodology*. 9.
- Hernández, H., Cardona, D., & Del Rio, J. (2017). Direccionamiento estratégico: Proyección de la innovación tecnológica y gestión administrativa en las pequeñas empresas. *Informacion Tecnologica*, 28(5), 15–22. <https://doi.org/10.4067/S0718-07642017000500003>
- Hernández Sampieri, R., Fernández, C., & Baptista, M. del P. (2014). *Metodología de la Investigación* (14a ed.). Ciudad de México: McGRAW-HILL.
- Invest in Bogotá. (2020). Alimentos y Bebidas. Recuperado de <https://es.investinbogota.org/sectores-de-inversion/alimentos-y-bebidas-en-bogota>
- Irving, S. E., Moore, D. W., & Hamilton, R. J. (2003). Mentoring for high ability high school students. *Education+ Training*.
- Janssen, S., van Vuuren, M., & de Jong, M. D. T. (2016). Informal Mentoring at Work: A Review and Suggestions for Future Research. *International Journal of Management Reviews*, 18(4), 498–517. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12069>
- Jasimuddin, S. M., & Zhang, Z. (2014). Knowledge management strategy and organizational culture. *Journal of the Operational Research Society*, 65(10), 1490–1500. <https://doi.org/10.1057/jors.2013.101>
- Joo, M. K., Yu, G. C., & Atwater, L. (2018). Formal leadership mentoring and motivation to lead in South Korea. *Journal of Vocational Behavior*, 107(April), 310–326. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2018.05.010>
- Kheirabadi, M. A., Jafari, M. H., Alizadeh, F., Basiri, Z., & Oveisi, K. (2019). Making an entity-relationship model of the knowledge management process with strategic thinking. *Revista Latinoamericana de Hipertension*, 14(1), 55–61.
- Klasen, N., & Clutterbuck, D. (2012). *Implementing mentoring schemes*. Routledge.
- Mallery, P., & George, D. (2003). *SPSS for windows step by step* (10a ed.). Pearson

Education.

- Medina Moreno, J. C. (2019). Prospectiva de las políticas gubernamentales del modelo de financiación en el crecimiento de las Pymes en Colombia. *What is the prospect of government policies of the financing model for the growth of SMEs in Colombia?*, 8, 18–34.
- Menges, C. (2015). Toward Improving the Effectiveness of Formal Mentoring Programs. *Group & Organization Management*, 41(1), 98–129.
<https://doi.org/10.1177/1059601115579567>
- Meroño, Á., Lopez, C., & Sabater, R. (2007). *Gestión Estratégica Del Conocimiento: Situación En Las Empresas Murcianas* (Núm. 6). <https://doi.org/MU-669-2003>
- Núñez-Cacho Utrilla, P., & Grande Torraleja, F. Á. (2012). El desarrollo de los recursos humanos a través del mentoring: El caso español. *Intangible Capital*, 8(1), 61–91.
- OECD. (2019). *OECD Multilingual Summaries OECD SME and Entrepreneurship Outlook 2019*. Recuperado de <https://www.oecd-ilibrary.org/docserver/65ec5d34-es.pdf?expires=1586110421&id=id&accname=guest&checksum=00BA3F2F76947DD2DB7E7A9AD8A00028>
- Omotayo, F. O. (2015). Knowledge management as an important tool in organisational management: A review of literature. *Library Philosophy and Practice*, 2015, 1–24.
- Oviedo, H., & Campos-Arias, A. (2005). Aproximación al uso del coeficiente alfa de Cronbach. *Revista Colombiana de Psiquiatría*, 34(4), 572–580. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/806/80634409.pdf>
<http://www.redalyc.org/pdf/806/80650839004.pdf>
- Paitán, H. Ñ., Mejía, E. M., Ramírez, E. N., & Paucar, A. V. (2014). *Metodología de la investigación cuantitativa-cualitativa y redacción de la tesis*. Ediciones de la U.
- Parsloe, E., & Leedham, M. (2009). *Coaching and mentoring: Practical conversations to improve learning*. Kogan Page Publishers.

-
- Pascual, M., & Sundardas, A. (2002). *El 'mentoring' como transmisor del conocimiento tácito*. Madrid, SPAIN: Ediciones Deusto - Planeta de Agostini Profesional y Formación S.L.
- Paz, V. G. (2012). Comunicación organizacional. *Red tercer milenio*.
- Polanco, H. R., & García, A. S. T. (2016). Relevo generacional y emprendimiento en PYMES familiares dominicanas: estudio de caso multiple. *Ciencia y sociedad*, 41(2), 389–412.
- Polo Otero, J. L., Ramos Ruiz, J. L., Arrieta Barcasnegras, A. A., & Ramirez Arbelaez, N. (2018). Impacto de la innovación sobre la conducta exportadora en el sector de alimentos y bebidas de Colombia. *Revista de análisis económico*, 33(1), 89–120.
- Postlethwaite, B. E. (2019). Creating a Mentoring Program That Works. *2019 Volume 22 Issue 3*, (3).
- Ripollés Meliá, M., Beas-Collado, M. I., & Carbó Badal, O. (2019). *Emprendimiento social, ocupación y discapacidad*.
- Rivera, A., Rojas, L., & Ramírez, F. (2005). *LA COMUNICACIÓN COMO HERRAMIENTA DE GESTIÓN ORGANIZACIONAL*. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/782/78212103.pdf>
- Shamim, S., Cang, S., & Yu, H. (2019). Impact of knowledge oriented leadership on knowledge management behaviour through employee work attitudes. *International Journal of Human Resource Management*, 30(16), 2387–2417. <https://doi.org/10.1080/09585192.2017.1323772>
- Srivastava, S., & Jomon, M. G. (2013). Outcome Linkage in Formal & Supervisory Mentoring in a Business Organization. *Indian Journal of Industrial Relations*, 49(1), 82–96. Recuperado de <http://www.jstor.org/stable/23509801>
- Tinoco-giraldo, H., & Peñalvo, F. J. G. (2018). *Desarrollo de un programa de mentoring a partir de ecosistemas tecnológicos para estudiantes de práctica empresarial Programa de Doctorado en Formación en la Sociedad del Conocimiento* Eva María Torrecilla Sánchez.

-
- Uma Mageswari, S. D., Sivasubramanian, C., & Srikantha Dath, T. N. (2015). Knowledge Management Enablers, Processes and Innovation in Small Manufacturing Firms: A Structural Equation Modeling Approach. *IUP Journal of Knowledge Management*, 13(1), 33–58. Recuperado de <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=101858506&site=eds-live>
- Valderrama, B., & Jericó, P. (2009). *Desarrollo de competencias de mentoring y coaching*. Pearson Education.
- Van Vianen, A. E. M., Rosenauer, D., Homan, A. C., Horstmeier, C. A. L., & Voelpel, S. C. (2018). Career mentoring in context: A multilevel study on differentiated career mentoring and career mentoring climate. *Human Resource Management*, 57(2), 583–599.
- Vives, A. (2013). Empleo y emprendimiento como responsabilidad social de las empresas. *GCG: revista de globalización, competitividad y gobernabilidad*, 7(3), 16–33.

ANEXOS

Anexo 1. Instrumento de medición para las empresas del sector de Alimentos y Bebidas en Bogotá.

Estimado Directivo,

La siguiente encuesta está diseñada con el objetivo de conocer cuál es el nivel de aplicabilidad que actualmente tiene el Mentoring al interior de su organización y si estas relaciones formales o informales contribuyen a los diferentes objetivos empresariales.

A continuación, encontrará 40 preguntas divididas en 7 secciones diferentes donde le pedimos tener en cuenta las siguientes consideraciones al momento de llenar la encuesta:

1. Valore su nivel real de conocimiento sobre el Mentoring ya sea por estudios anteriores o percepciones que tenga sobre este concepto.
2. Valore cada escenario conforme a la situación actual de la organización en la que actualmente se desempeña como directivo
3. Sea lo más objetivo posible.

Los resultados aquí consignados tienen fines netamente académicos y buscan contribuir a la línea de investigación: Liderazgo Organizacional – Innovación para la sostenibilidad de las organizaciones de la Universidad EAN.

Nombre del entrevistado _____

Compañía _____

Ubicación (Ciudad y Barrio) _____

Número de empleados _____

Sección 1: Mentoring – Objetivo: Establecer el nivel de familiaridad de los líderes de las organizaciones con el Mentoring

Pregunta 1: De los siguientes enunciados ¿Cuál considera que define Mentoring o mentoría organizacional? Seleccione una de las siguientes opciones:

- A) Actividad enfocada al aprendizaje de un tópico académico específico.
- B) Es un tipo de relación profesional en la que una persona con experiencia asiste a otro menos experimentado en el desarrollo de habilidades y conocimientos específicos mediante apoyo para desarrollar respuestas a sus retos y situaciones de carrera.
- C) Proceso de enseñanza dinámico enfocado a la gestión del tiempo, la gestión de los conflictos, de las creencias, gestión del estrés y de las emociones.
- D) Proceso de acompañamiento de académico durante la formación de los estudiantes.

Pregunta 2: De los siguientes enunciados ¿Cuál considera que define El Coaching? Seleccione una de las siguientes opciones:

- A) Es una relación profesional continuada que ayuda a obtener resultados en la vida, profesión, negocios de las personas, donde el individuo profundiza en su conocimiento, aumenta su rendimiento y mejora su calidad de vida.
- B) Proceso de acompañamiento de académico durante la formación de los estudiantes
- C) Proceso de asesoramiento para la mejora del funcionamiento de una empresa o institución.
- D) Es un conjunto coordinado de acciones orientadas a mejorar el desenvolvimiento de una persona, de manera que llegue a alcanzar su pleno potencial o que redefina la perspectiva acerca de su potencial.

Pregunta 3: De las siguientes opciones seleccione las que usted considera como los mayores beneficios del mentoring para una organización

Ítems	¿Es un beneficio del mentoring?
Incrementa la productividad	
Ayuda a gestionar el conocimiento	
Contribuye al desarrollo del talento	
Contribuye al desarrollo de las habilidades colectivas e individuales	
Contribuye a la retención de los empleados	
Contribuye al desarrollo del liderazgo	
Mejora las relaciones internas	

Mejora el clima organizacional	
Contribuye al cumplimiento de objetivos	
Mejora los niveles de creatividad	

Pregunta 4: Dentro de su organización ¿Cuáles son los espacios de aprendizaje colectivo que la organización facilita para que los colaboradores interactúen entre ellos o con los líderes?

- A) Formación individual a través de experimentados colegas o consultores externos, enfocada al desarrollo de habilidades y competencias para desempeñar posiciones específicas en la organización.
- B) Formación grupal enfocada a un tema específico.
- C) Formación individual a través de instituciones, la organización forma a sus colaboradores en institutos de educación académica o profesional para el desempeño de su posición actual
- D) Todos los anteriores
- E) Ninguno de los anteriores

Pregunta 5: ¿Conoce usted espacios informales donde se facilite la transferencia de conocimiento en los que participen los colaboradores? Seleccione los que identifica en su organización.

- A) Sí, un colega enseñando a otro
- B) Sí, un colega enseñando a varios de sus compañeros
- C) Sí, un Líder de un proceso enseñando a uno de sus colaboradores
- D) Sí, un líder enseñando a su grupo de trabajo

Sección 2: Habilidades Directivas - Objetivo: Establecer mecanismos con los que la organización cuenta para el crecimiento profesional de los colaboradores

Pregunta 1: la Organización emprende estrategias de capacitación a líderes y directivos en. Seleccione una o varias:

- a) Alcance de sus responsabilidades
- b) Como sus decisiones y acciones se relacionan con otros líderes y procesos
- c) Maneras de apoyar a su proceso y los transversales a su responsabilidad
- d) Labores operativas e indicadores de gestión

Pregunta 2: Para el posicionamiento de líderes y directivos la organización prefiere:

- a) Contratar a líderes provenientes de otra organización
- b) Contratar head hunter para encontrar a la persona idónea para la posición.
- c) C) Desarrollar y formar a colaboradores en diferentes niveles, para posicionarlos en el futuro en vacantes directivas y de liderazgo disponibles en la organización
- d) Establece concursos abiertos al interior de la organización para identificar colaboradores idóneos para vacantes directivas y de liderazgo disponibles en la organización

Pregunta 3: ¿Cuál es su estilo como directivo para comunicarse con su equipo de trabajo?
Seleccione una o varias

- A) Informar en una reunión o por correo electrónico
- B) Generar espacios para compartir ejemplos en la aplicación y uso de algo
- C) Comunicar a su primera línea de reporte y pedirles que compartan su mensaje
- D) Genera espacios de aprendizaje mutuo sobre diferentes situaciones organizacionales
- E) Se confía de los métodos de comunicación de la empresa y no transmite nada a su equipo

Sección 3: Factores Organizacionales: Establecer como los factores organizacionales contribuyen al beneficio y desarrollo humano

Pregunta 1: ¿Cuál es el tiempo promedio que un empleado dura en la empresa? Seleccione una de las siguientes opciones

- A) 1 año o menos
- B) 2 – 4 años
- C) 5 – 7 años
- D) Más de 7 años

Pregunta 2: ¿Existen estrategias de atracción de talento a la organización?

- SI
- NO

Pregunta 3: ¿Existen estrategias de retención de talento en la organización?

- SI

-
- NO

Pregunta 4: ¿La organización monitorea los puestos de trabajo en cuanto a responsabilidades y remuneración?

- SI
 NO

Pregunta 5: ¿La organización establece metas para los equipos de trabajo?

- SI
 NO

Pregunta 6: ¿Cada cuánto se realiza la medición de satisfacción laboral a los colaboradores de la organización?

- A) No, nunca se realiza
B) Si, una vez al año
C) Dos o tres veces al año
D) Más de tres y menos de seis veces al año
E) Seis o más veces al año

Pregunta 7: ¿Las métricas de satisfacción, han generado planes de retención de los colaboradores?

- SI
 NO

¿Cuáles? _____

Pregunta 8: ¿Las métricas de satisfacción, han generado planes de desarrollo de los colaboradores?

- SI
 NO

¿Cuáles? _____

Sección 4: Comunicación – Objetivo: Establecer la efectividad de la comunicación al interior de la organización entre empleador y empleado

Pregunta 1: ¿Con qué frecuencia se envían comunicaciones a los empleados?

- A) Diario
- B) Semanal
- C) Mensual
- D) Semestral
- E) Anual

Pregunta 2: ¿Cuáles son los canales con los que dispone la organización para comunicarse con sus colaboradores? Seleccione los existentes en su organización.

Canal	Seleccione
Correo Electrónico	
Cartelera corporativa	
Mensajería instantánea	
Red social corporativa	
Herramientas de Teleconferencia/Videoconferencia	

Pregunta 3: ¿La organización mide la efectividad de cualquier cambio comunicado al interior de la empresa?

- SI
- NO

Pregunta 4: ¿Existen rutinas de seguimiento o de co-creación para comunicar logros y nuevas iniciativas?

- SI
- NO

Sección 5: Gestión del Conocimiento – Objetivo: Conocer cómo se gestiona el conocimiento dentro y hacia la organización.

Pregunta 1: ¿La organización cuenta con un repositorio de información donde se almacene el conocimiento de los procesos transaccionales y de apoyo?

-
- SI
 - NO

Pregunta 2: ¿Con qué frecuencia los colaboradores hacen uso de los repositorios de conocimiento de la organización tales como bases de datos, procedimientos, metodologías y documentación?

- A) Nunca
- B) Ocasionalmente
- C) Algunas veces
- D) Frecuentemente
- E) Siempre

Pregunta 3: ¿La Organización cuenta con un equipo de trabajo específico para incluir, eliminar y/o actualizar el contenido de los repositorios?

- SI
- NO

Pregunta 4: ¿Cuántos programas de formación en competencias para el desempeño de su labor al año emprende la organización para sus colaboradores?

- A) 0-2
- B) 3-5
- C) 6-8
- D) 9-11
- E) 12 o más

Pregunta 5: ¿Cuál es el porcentaje de colaboradores participan en los programas de formación y transferencia de conocimiento?

- A) 20%
- B) 40%
- C) 60%
- D) 80%
- E) 100%

Pregunta 6: ¿La organización realiza la medición del alcance de los objetivos de cada colaborador?

- SI

- NO

Pregunta 7: ¿Cuántas reuniones se realizan anualmente para dar retroalimentación del desempeño a los colaboradores?

- A) 0
- B) 1
- C) 2
- D) 3
- E) 4 o más

Pregunta 8: ¿La organización cuenta con asesores o consultores externos para capacitar los empleados?

- SI
 NO

Pregunta 9: Si la respuesta a la pregunta 8 es afirmativa, indique las áreas de capacitación para las que la organización dispone los consultores externos. Seleccione una o varias:

- A) Funcionales (Finanzas, Logística, Comercial, Talento Humano, Proyectos)
- B) Desarrollo de habilidades blandas
- C) Desarrollo de una posición estratégica
- D) Fortalecimiento de la cultura organizacional

Sección 6: Desarrollo Organizacional – Objetivo: establecer participación de los colaboradores en el desarrollo organizacional

Pregunta 1: ¿Se ejecutan mediciones a los resultados financieros de la organización?

- SI
 NO

Pregunta 2: ¿Los gerentes y líderes participan de la métrica de resultados financieros?

- SI
 NO

Pregunta 3: ¿Los líderes de la organización participan en la generación de las estrategias de la compañía?

- SI
- NO

Pregunta 4: ¿Los colaboradores participan den la generación de las estrategias de la compañía?

- SI
- NO

Sección 7: Desarrollo de Liderazgo – Objetivo: Establecer como la organización ejerce el desarrollo de líderes y futuros líderes.

Pregunta 1: ¿Cuántas reuniones conducen lo líderes al mes con sus equipos para establecer y/o revisar progreso de los objetivos?

- A) 0
- B) 1
- C) 2
- D) 3
- E) 4 o más

Pregunta 2: ¿Los líderes de la organización reciben realimentación de sus equipos?

- SI
- NO

Pregunta 3: ¿Los líderes de equipo ejercen su gestión a través de un plan de trabajo previamente estructurado?

- SI
- NO

Pregunta 4: ¿La organización cuenta con colaboradores que han escalado en jerarquía?

- SI
- NO

Pregunta 5: ¿los líderes de la organización se han formado en liderazgo?

- SI
- NO

Pregunta 6: ¿Los líderes de la organización se han formado en administración y finanzas?

- SI
- NO

Anexo 2: Listado de Pymes participantes en la aplicación del instrumento y sus características

Tabla 10: Listado de Pymes participantes en la aplicación del instrumento y sus características

Razón Social	Tipo de Organización Jurídica	Fecha de Constitución	Número de empleados	Clasificación	Ventas Netas COP
Alchemy Group	Sociedad por Acciones Simplificada	10/01/2019	4	Microempresas	882.946.686
Casa técnica Cervecera	Sociedad por Acciones Simplificada	16/06/2020	1	Microempresas	1.106.836.803
Productos Sisy	Sociedad por Acciones Simplificada	15/08/2017	10	Microempresas	896.213.400
Santa Sopa	Sociedad por Acciones Simplificada	23/06/2016	2	Microempresas	1.089.882.653
Flizzco	Sociedad por Acciones Simplificada	06/09/2012	12	Pequeñas	718.133.481
Master Beer	Sociedad por Acciones Simplificada	01/08/2014	7	Pequeñas	977.032.698
Micro Cervecería Chela	Sociedad por Acciones Simplificada	16/07/2013	6	Microempresas	799.585.000
Cereales Rodríguez	Sociedad por Acciones Simplificada	30/01/2020	4	Microempresas	519.970.609
Productos cárnicos Peperoni	Sociedad por Acciones Simplificada	03/03/2009	15	Pequeñas	1.632.088.692
Onalak	Sociedad por Acciones Simplificada	12/03/2019	10	Microempresas	993.232.006
Lucy Sodas	Sociedad por Acciones Simplificada	21/02/2017	13	Microempresas	641.521.602
Cereales Precocidos La Delicia	Sociedad por Acciones Simplificada	15/03/2011	8	Microempresas	1.071.902.987
Embotits	Sociedad por Acciones Simplificada	19/02/2003	12	Microempresas	2.015.004.400
Urban Tropical Wines	Sociedad por Acciones Simplificada	28/11/2019	9	Microempresas	1.613.659.000
Aceites Esenciales Naranja Y Menta	Sociedad por Acciones Simplificada	01/08/2019	14	Microempresas	1.796.636.000
Industrias Jerut	Sociedad por Acciones Simplificada	05/05/2014	5	Microempresas	1.285.617.051
Casa Cervecera Rustica	Sociedad por Acciones Simplificada	20/03/2018	7	Microempresas	836.152.000
Innata De Origen	Sociedad por Acciones Simplificada	03/02/2020	8	Microempresas	676.363.389
Productos Alimenticios El glotón	Sociedad por Acciones Simplificada	02/04/1996	32	Pequeñas	3.818.398.150
Carnes líder De Colombia	Sociedad por Acciones Simplificada	14/08/2014	4	Microempresas	523.905.578
Andipork	Sociedad por Acciones Simplificada	31/10/2018	4	Microempresas	959.655.700
Schayels Foods	Sociedad por Acciones Simplificada	06/02/2013	6	Microempresas	546.790.426
Mia Logistics	Sociedad por Acciones Simplificada	01/08/2016	7	Microempresas	565.694.000
Organicum	Sociedad por Acciones Simplificada	04/11/2014	15	Pequeñas	1.258.828.758

Embotelladora Guane	Sociedad por Acciones Simplificada	02/04/1996	23	Pequeñas	3.818.398.150
H2O Pristina	Sociedad por Acciones Simplificada	25/08/2011	12	Microempresas	2.043.064.489
compañía Nacional De Frutas Y Bebidas Naturales	Limitada	10/09/2008	7	Microempresas	552.728.000
India Colorada	Sociedad por Acciones Simplificada	31/01/2018	16	Pequeñas	1.613.125.123
Monté	Sociedad por Acciones Simplificada	31/01/2019	21	Microempresas	3.349.485.956
Frubecol	Sociedad por Acciones Simplificada	21/02/2020	26	Microempresas	1.617.876.052
B B Company	Limitada	01/03/2017	13	Microempresas	1.254.378.000
Confectionery And Snacks Colombia	Sociedad por Acciones Simplificada	28/06/2019	16	Microempresas	2.877.471.000
Alimentos Y Bebidas Valtik	Sociedad por Acciones Simplificada	01/04/2014	8	Pequeñas	608.917.342
Vatten Group	Sociedad por Acciones Simplificada	18/07/2017	9	Microempresas	980.557.892
Natural Drinks Brands	Sociedad por Acciones Simplificada	10/09/2003	6	Microempresas	460.754.600
Alimentos De Los Andes	Sociedad por Acciones Simplificada	23/08/2017	11	Microempresas	1.174.224.000
Primecheese	Sociedad por Acciones Simplificada	23/04/2015	25	Pequeñas	5.440.143.339

Fuente: Camara de Comercio de Bogota, (2020)

