

UNIVERSIDAD CATÓLICA SANTO TORIBIO DE MOGROVEJO
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



**Propuesta de un programa de Mentoring para una agencia de una empresa
financiera de la región La Libertad**

**TESIS PARA OPTAR EL TÍTULO DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

AUTOR

Angie Carolina Escobedo Cardenas

ASESOR

Guillermo Juan Masias Cabanillas Holguin

<https://orcid.org/0000-0003-4234-8390>

Chiclayo, 2022

**Propuesta de un programa de Mentoring para una agencia de una
empresa financiera de la región La Libertad**

PRESENTADA POR

Angie Carolina Escobedo Cardenas

A la Facultad de Ciencias Empresariales de la
Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo
para optar el título de

LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

APROBADA POR

Rolando Eduardo Malca Correa

PRESIDENTE

Jessica Karin Solano Cavero

SECRETARIO

Guillermo Juan Masias Cabanillas Holguin

VOCAL

Dedicatoria

La presente investigación la dedico a Dios, por protegerme, y por ser quien me guio durante todo este camino; a mi familia por brindarme su apoyo incondicional y ánimo en el desarrollo de esta investigación, especialmente a mis padres por todo su esfuerzo y por ser mi impulso a seguir, motivación e inspiración en cada uno de mis logros, y por enseñarme que nada es imposible y que todo se logra con fe, perseverancia y dedicación.

Agradecimientos

Mi especial agradecimiento a los directivos y colaboradores de la agencia financiera por su gran disposición en brindarme la información necesaria para realizar esta investigación a través de las entrevistas realizadas. Asimismo, agradezco a mi asesor por su apoyo en todo el desarrollo de mi tesis.

Índice

| | |
|-------------------------------------|-----------|
| Resumen | 5 |
| Abstract | 6 |
| Introducción..... | 7 |
| Revisión de literatura..... | 9 |
| Materiales y métodos | 13 |
| Resultados y discusión | 17 |
| Propuesta..... | 26 |
| Conclusiones | 34 |
| Recomendaciones | 35 |
| Referencias..... | 35 |
| Anexos | 39 |

Resumen

La presente investigación tuvo como propósito contribuir en potenciar conocimientos y habilidades de los colaboradores de una agencia de una empresa financiera de la región La Libertad, por lo que el objetivo general fue proponer un programa de mentoring. Dicha investigación tuvo un enfoque cualitativo de nivel descriptivo y diseño no experimental, por lo cual se recolectó información a través de entrevistas para realizar un análisis del material narrativo aplicado a la población y muestra que estuvo conformada por 14 personas entre gerente, jefes de área y colaboradores. Los resultados obtenidos permitieron conocer la situación actual del proceso de formación del talento humano, identificar tipo de mentoring, los temas, medios a utilizar, y las estrategias de evaluación, que sirvieron para la elaboración de la propuesta. Concluyendo que regularme el proceso de formación de los colaboradores se da a través de un aula virtual y que estos necesitan mentores que les sirvan de guía, puesto que ahora muchos han asumido nuevas funciones, y se han realizado cambios en el banco, por lo que se necesita la participación de todos, por tanto se debe aplicar mentoring grupal bajo la modalidad Mixta, además dentro del diseño del programa, se deben tratar diferentes temas operativos referentes a sus funciones y utilizar recursos didácticos que faciliten la realización del programa, así como también estrategias de evaluación que permitan evaluar tanto a los aprendices y al mentor, permitiendo ver el impacto que tuvo el programa.

Palabras clave: Mentoría, programa, mentor, aprendiz, mentorizado, colaboradores.

Abstract

The present investigation had as purpose to contribute to enhance knowledge and skills of employees of an agency of a financial company in La Libertad region which is why that the general objective was to propose a mentoring program, this research had a qualitative approach of descriptive level and non-experimental design, therefore the information was collected through interviews to carry out an analysis of the narrative material applied to the population and shows that it was made up of 14 people including manager, area bosses and collaborators. The results obtained allowed us to know the current situation of the human talent training process, identify the type of mentoring, the topics, the means to be used, and the evaluation strategies that were used to prepare the proposal. Concluding that the regular training process for employees takes place through a virtual classroom and that they need mentors to guide them, since now many have assumed new functions, and changes have been made in the bank, therefore that the participation of all is needed, therefore group mentoring should be applied under the Mixed modality, in addition, within the design of the program, different operative issues related to their functions must be addressed and didactic resources that facilitate the realization of the program must be used, as well as also evaluation strategies that allow evaluating both the trainees and the mentor, allowing to see the impact that the program had.

Keywords: Mentoring, program, mentor, apprentice, mentee, collaborators.

Introducción

Con el paso de los años las organizaciones han comenzado a destacar la importancia del talento humano y se enfocan en la mejora de su gestión. Hoy en día estas buscan herramientas que les ayuden a potenciar a su talento humano no solo para aumentar su rendimiento, sino también para crear bienestar y desarrollar profesionales capacitados y adecuados, capaces de enfrentar todas las dificultades laborales que se puedan presentar, puesto que nos encontramos en un entorno totalmente cambiante a raíz de la globalización y cabe recalcar que es importante que las diversas empresas se conviertan en organizaciones que aprenden si quieren perdurar en el futuro, ya que es sabido que resulta una constante aludir a los cambios acelerados que provocan la rápida obsolescencia de los conocimientos y habilidades.

Gallardo & Franco (2017), nos dice que en cualquier estructura organizacional, las personas que son parte de la organización son claves para el crecimiento de la misma, y tratar de hacer crecer a otra persona no es tarea sencilla. Es así como el mentoring es una herramienta que busca que el mentor sea capaz no solo de transmitir conocimientos, sino también potenciarlos en pro a aspectos personales y profesionales de una persona. Según Cohen (1999) nos señala que el mentoring es un mecanismo que se utiliza de manera profesional por una persona a quien se le denominará mentor, es decir, una persona cualificada que ayudará con sus conocimientos empíricos basados en sus vivencias, experiencias y conocimientos profesionales adquiridos a lo largo de su vida, logrando con habilidades poder ayudar a salir de diversas situaciones que se le presenten a la otra parte.

Ahora bien, es considerable indicar que los países a nivel internacional han ido implementando el mentoring en sus empresas en todos los niveles jerárquicos (Gnezdova y Idilov 2018); puesto que lo que se necesita en las empresas actualmente es innovar, crear e incentivar a sus colaboradores a realizar un trabajo de calidad donde puedan expresar sus conocimientos de manera correcta. Vega (2018) dice que en los últimos años, el mentoring tuvo gran aceptación principalmente en EEUU e Inglaterra. Asimismo, diversos estudios internacionales han reflejan su aplicación tanto en el ámbito educativo y empresarial en donde nos muestran un poco más de los beneficios que tiene esta herramienta por lo que la Sociedad Estadounidense de Capacitación y Desarrollo, nos afirma que los ejecutivos (75%) en Estados Unidos admiten la contribución del mentoring para alcanzar sus metas y objetivos empresariales.

Estas empresas a nivel internacional desarrollan diferentes tipos de mentoring encontrados en la literatura, la más desarrollada luego del mentoring tradicional, es el mentoring virtual

puesto que en la última época el desarrollado nuevas tecnologías de información y comunicación lograron que aumente su ejecución, más aún en tiempos de pandemia en donde miles de trabajadores se encuentran haciendo trabajo en casa (Henriques & Vieira, 2019). Asimismo, este autor en su artículo nos manifiesta que el mentoring virtual es un proceso igual de eficaz como el tradicional y que incluso puede reducir ciertas barreras, al mismo tiempo afirma que solo cambian en la aplicación con equipos electrónicas. Por su parte, Ensher, Heun & Blanchard (citado en Tinoco, 2018) nos dice que se pueden establecer programas de mentoring mixtos.

Sin embargo, en el Perú se ha podido evidenciar que el mentoring es una herramienta que no está sido valorada y no se detectan sus potencialidades, asimismo no se cuenta con una guía a nivel nacional, que permita implementar un programa de mentoring formal y al ser un término desconocido para algunos, existe baja demanda en el mercado. Es por ello que las investigaciones aplicadas en el rubro empresarial, son escasas y mucho menos existen evidencias sobre programas de mentoring en el sector financiero, a pesar de ser un sector donde los directivos pueden ir educando o formando a sus colaboradores de acuerdo a las características de sus puestos. Regularmente se encontró su aplicación en el sector educativo lo que muchas veces conlleva a caer en el error, de que solo podría ser aplicado a nivel educación debido a que los docentes son los mentores y los alumnos son los mentees o aprendices. Gestión (2019), afirmó que aunque muchos desconocen el mentoring y no lo aplican, las personas que lo utilizaron triunfaron más, pues es una herramienta poderosa que permiten generar y dispersar los conocimientos y habilidades con un menor costo al de otros, asimismo este cuenta con varios tipos de aplicación que se pueden adaptar a la situación actual en la que se encuentren las empresas.

Es importante mencionar que a raíz de la baja difusión del mentoring en nuestro país, cuando se dialogó con los directivos y colaboradores de la agencia financiera de la región La Libertad, muchos de ellos no tenían un concepto concreto de lo que se trata, específicamente los colaboradores, puesto que los directivos si tenían mayor conocimiento. Asimismo, se evidenció que no le ponen mucho énfasis en la formación de su personal, ya que si bien es cierto, los directivos hacen uso de charlas y capacitaciones, estas no son constantes, y muchas veces son para temas institucionales en general o para mostrar resultados sobre las metas que se les asignan, así también a pesar de la implementación de temas en la plataforma del banco estos no son del todo efectivos, pues no cuentan con una persona de guía es decir un mentor con respecto a esos temas u otros en general, con lo que se puede evidenciar que no existe un programa de

mentoring formal, que le permita a los trabajadores tener un acompañamiento en su proceso de formación, con fechas y temas a tocar para potenciar a sus trabajadores, a pesar de que los directivos cuentan con el expertise y consideran que si sería importante desarrollarse dentro de la agencia, puesto que debido a la crisis sanitaria muchos trabajadores han asumido nuevos puestos y sería ideal que tengan un mentor de apoyo en sus nuevas funciones, ya que algunos trabajadores por desconocimiento no realizan ciertos procedimientos de manera correcta.

En tal sentido, esta investigación constituye un estudio de caso que abordará la situación actual de una agencia de una empresa financiera de la región La Libertad. Para concluir la problemática se formula la siguiente pregunta ¿Cómo sería la propuesta de un programa de mentoring para una agencia de una empresa financiera de la región La Libertad? Para efectos de la presente investigación, se planteó como objetivo general proponer un programa de mentoring para una agencia de una empresa financiera de la región La Libertad; y como objetivos específicos conocer la situación actual del proceso de formación del talento humano, identificar el tipo de mentoring a utilizar, diseñar la estructura del programa de mentoring y plantear estrategias de evaluación del programa de mentoring.

Por consiguiente, el presente estudio es relevante ya que permitirá contribuir al vacío de investigación que existe acerca de esta herramienta tan poderosa. Del mismo modo permitirá a la agencia potenciar a su personal, aprovechando los conocimientos y experiencias de sus directivos, permitiendo guiar a sus trabajadores hacia sus metas, por tanto esta investigación proporcionará información que ayudará a fortalecer el funcionamiento administrativo de este sector a fin de que sean más competitivas y de generar trabajadores más comprometidos y capacitados. Al mismo tiempo, permitirá a las empresas del sector financiero u otro tener una guía necesaria para poder llevar a cabo un programa de mentoring y puedan adecuarlo de acuerdo a la realidad de cada una. Por otra parte, que si se aplicara en un futuro, permitirá a los colaboradores de nivel medio promover un mejor desarrollo profesional y personal de sus colaboradores a la par que ayudaría al desarrollo y crecimiento de la empresa.

Revisión de literatura

En el contexto internacional Pérez y Soriano (2020) en su artículo cuyo objetivo principal fue establecer y caracterizar las variables para implementar programas de mentoring formales en las pymes en Bogotá, concluyen que estas empresas no cuentan con programas de mentoring formales que sean apoyados por la alta dirección, así como también carecen de estrategias que permitan promover la atracción y retención del talento, necesidades del sector que el mentoring puede responder por lo que mencionan que los beneficios de programas de mentoring deben ser

el punto de inicio que permita motivar a implementar una relación formal entre mentores y aprendices. Por su parte, Van et al. (2017) tuvieron como objetivo ver las implicaciones del mentoring profesional en contextos de grupos, en dicho estudio participaron principiantes de trabajos profesionales y sus respectivos supervisores de una empresa alemana. Finalmente, concluyeron que la integración del mentoring permite que aumenta la promoción de los empleados y la intención de permanecer, así mismo nos dicen que ayuda adaptarse de manera óptima en la organización, al mismo tiempo concluyen en que las prácticas de mentoring deben atender las necesidades profesionales de todos en lugar de solo algunos de sus empleados.

Mientras que Samuel et al. (2017) en su artículo tienen como objetivo comprender la importancia del e-mentoring para la mejora y consecución de objetivos tanto para mentorizado como para mentores, concluyendo que es ventajoso aplicar mentoring virtual, ya que el uso de la tecnología cierra la brecha entre el mentor y el aprendiz, puesto que ayuda a establecer un contacto continuo, considerando que las personas hoy en día tienen cada vez más dificultades para programarse y cumplir cuando se trata de reuniones presenciales, siendo un ejemplo de cómo aprovechar la evolución de las nuevas tecnologías para desarrollar técnicas que faciliten la interacción entre mentor y alumno. Del mismo modo Gonzaga et al. (2021), cuyo objetivo fue implementar un programa de mentoría remota en tiempos de pandemia, concluyen que este presentó fuertes ventajas que justifican su mantenimiento incluso cuando finaliza el período de aislamiento social, pues las reuniones virtuales no redujeron la calidad y participación de los miembros del grupo, lo que permitió intercambiar con éxito experiencias. En semejanza con dichos estudios Feretti et al. (2019). Emplearon un mentoring mixto pues tuvieron como objetivo comparar la efectividad de este tanto presencial como virtual, concluyendo que no hubo diferencia significativa en la percepción de efectividad de los pupilos y que tanto los pupilos como los mentores encontraron valor en el uso del mentoring virtual.

Por su parte, Tinoco (2018) tuvo como propósito diseñar un programa de e-mentoring para mejorar las habilidades de los estudiantes, y que se familiaricen con el ámbito laboral de su actual realidad, para ayudarlos cuando acaben de estudiar, concluyendo que el diseño del programa que tomó como base al modelo ADDIE, permitirá acelerar el proceso en que los estudiantes adquieran sus competencias empresariales, pues permite diseñar un programa en base a las necesidades de los estudiantes, asimismo dicho modelo hace posible seguir una estructura formal donde se definen objetivos, medios, herramientas, estrategias de implementación y evaluación, etc. Finalmente, Torres et al. (2021) cuyo objetivo principal fue implementar el mentoring en tiempos de pandemia; concluyen que los resultados obtenidos

superaron las expectativas, pues brindó grandes beneficios a los participantes, ya que dicha modalidad no fue una limitante y permitió aplicar estrategias tales como evaluaciones en línea, creación de grupos por medios electrónicos, retroalimentación, entrevistas, así como también encuestas; herramientas que hicieron posible evaluar el programa de mentoring.

Respecto a la definición, Cohen (1999) define el mentoring como un mecanismo que se adapta según la necesidad del usuario y su perspectiva profesional. Por consiguiente, Kram (1985) nos dice que la principal ambición del mentoring es incrementar el aprendizaje y el desarrollo profesional del aprendiz. No obstante, el mentoring es un proceso bidireccional o recíproco; puesto que también proporciona beneficios al mentor. De la misma forma Clutterbuck (2015) nos dice que el Mentoring posee el poder de generar en el mentorizado un sentido de lealtad y compromiso con la empresa, pues al ser el mentor quien establece una relación con el mentee, se genera una estrecha relación mientras dure el programa, incluso después, creando un ambiente cercano y eliminando la burocrática en la gestión de la empresa, de manera que permite que el aprendiz tenga buena percepción de la empresa y se identifique con ella. Por su parte, el objetivo del mentoring es mejorar los conocimientos y fortalezas de los aprendices a través de mentores, al igual que buscar formas de mejorar el desempeño, lograr los objetivos empresariales, mejorar la ventaja competitiva de la organización, retener el talento y facilitar la transición a un puesto a otro (Clutterbuck, 2015).

Según Valverde (como se citó en Aguilar & Manzano 2018) Existen diferentes tipos de mentoring; el mentoring informal que se da de manera natural, pues no es planeado, es espontáneo, por lo que se da en cualquier momento dependiendo de diversas circunstancias y de las necesidades de apoyo de alguien con menos experiencia. Pese a ser muy utilizada, no es visualizada, por ello no tiene reconocimiento, puesto que aparece de manera imprevista a través de sugerencias, consejos, etc. de alguien con mayor experiencia. Por su parte, el mentoring formal es intencionado, por tanto es planeado, estructurado, sistemático y deliberado, este permite fijar objetivos y logros a alcanzar; además se caracteriza por planear el proceso de implementar, desarrollar, dar seguimiento y evaluar; aquí los actores como el mentor y el aprendiz son instruidos para cumplir con sus funciones en el programa.

La organización National Mentoring Partnership (como se citó en Aguilar & Manzano 2018), menciona los siguientes tipos de mentoring: El mentoring tradicional uno a uno, el cual se da en parejas y se ubica al mentor con un aprendiz, es decir solo debe reunirse el mentor y el aprendiz para empezar el proceso del programa; el mentoring grupal involucra a un mentor que apoya a un grupo de personas, este tiene como finalidad construir una relación firme para el

intercambio de información, profundización de compromisos y consecución de metas con el grupo involucrado; el mentoring en equipo, incluye a varios mentores que trabajan con grupos pequeños de aprendices, tiene como propósito, orientarlos a comprender y adaptarse a diversos escenarios con distintos mentores pudiendo despejar sus dudas; el mentoring de compañeros que se da entre los del mismo rango y aquí el mentor interactúa con un compañero, con la finalidad de guiar y enseñar lo que el otro no logró comprender y finalmente el e- mentoring, el cual toma como base el mentoring cara a cara, por ende tiene el mismo fondo que la mentoría formal tradicional, este es considerado más simple de administrar, sin barreras de tiempo o distancia, ya que se puede realizar con ayuda de herramientas tecnológicas, por esta razón muchas veces puede ser rápida, con pocas restricciones y menores costos (Gómez, 2005). Asimismo, el mentoring virtual cuenta con tres modalidades de desarrollo. Ensher et al. (Como se citó en Tinoco, 2018) señalan que la primera sería la comunicación solo a través de herramientas tecnológicas aquí la relación con los participantes es exclusivamente utilizando herramientas tecnológicas preestablecidos y redes sociales. El segundo, es a través de una relación con una comunicación primaria a través de las herramientas tecnológicas establecidas y la relación entre los implicados en el programa se conduce de manera virtual, pero pueden realizarse reuniones ocasionales en persona (cara a cara); y por último, se puede dar lo que llaman comunicación suplementaria de forma moderada mediante elementos tecnológicos, y aquí la comunicación entre los involucrados se realiza casi de manera exclusiva en persona; sin embargo se pueden optar por algunos soportes virtuales de manera ocasional.

Existen muchos beneficios que el mentoring proporciona a las personas y organizaciones. Según Kram (1985), el mentoring garantiza no solo el desarrollo como persona, sino que a su vez asegura el progreso profesional. Diversas investigaciones indican que los mentores pueden lograr un entrenamiento y cambio práctico más veloz, una mejor socialización, mejores relaciones, un mayor compromiso organizacional, mayor satisfacción, mayor autoeficacia, menos estrés, y menos intención de renunciar a su empleo (Belo & Accioly, 2015).

En lo que respecta al mentor, logrará beneficiarse, debido a que el proceso de mentoring implicará aumentar su reputación y reconocimiento entre sus superiores y colegas, debido a su capacidad, habilidad y competencia para generar que el aprendiz pueda desarrollar su potencial en la empresa. Allen et al. (como se citó en Núñez & Granda, 2012).

Según González (2005) en el proceso de Mentoring están involucrados tres personajes muy importantes: El mentor: Persona que debido a sus experiencias conocimientos y cualidades guía al aprendiz. El tutelado: Aprendiz que de la mano del mentor se motiva por aprender

objetivamente, este tiene cualidades como autocrítico y comunicativo. El coordinador: Personaje relevante, cuya misión es verificar y garantizar la participación activa de mentores y mentees.

Dentro de la literatura se ha podido evidenciar que existen fases para implementar un programa de mentoring dentro de los que destacan es el Modelo ADDIE (Análisis, Diseño, Desarrollo, Implementación y Evaluación) fue conocido desde 1995, no obstante, su desarrollo tuvo inicio en Estados Unidos, durante la Segunda Guerra Mundial, como un sistema de desarrollo instruccional ISD (Instructional System Development), para enseñar al personal militar de ese entonces. Rosset (como se citó en Centeno, 2017).

Soto (2013) Nos menciona que el modelo ADDIE logró ser visto como el más adecuado para poder diseñar y desarrollar un programa de mentoring y que permite utilizar herramientas tecnológicas. Para efectos de esta investigación se tomó como base el análisis, ya que el paso inicial es analizar, pues cuyo resultado nos permitirá conocer el entorno, situación actual y necesidades formativas, por consiguiente el diseño, ya que superada la fase de análisis, se identifican objetivos relevantes que se aplican para alcanzar un óptimo diseño, aquí también abarca la descripción de contenidos, propósito del programa, planificación de lecciones, análisis de medios a utilizar y finalmente, la evaluación cuya finalidad es asegurar que el desarrollo del programa tenga los resultados esperados, así como también, asegurar que necesidades de los involucrados se satisfagan; en este proceso de evaluación es importante tener un seguimiento y realizar una retroalimentación.

Por lo cual para plantear las estrategias de evaluación del programa de mentoring se tomará como referencia el modelo de Donald Kirkpatrick, tomado por Gnezdova y Idilov (2018) quienes señalan, es una técnica que puede estimar de manera más precisa y en muchos sentidos la eficiencia del mentoring, pues da la oportunidad de tomar medidas en cuatro niveles (reacción, aprendizaje, comportamiento y resultados), utilizando herramientas específicas (pruebas, cuestionarios, observación) para cada uno de ellos y dicho enfoque permite estimar cambios tanto cuantitativos como cualitativos que son muy importantes para evaluar la eficiencia de la mentoría. Así también, Reina (como se citó en Cacheiro 2012) afirma que uno de los modelos más utilizados para valorar la eficacia de la formación, es el de Kirkpatrick.

Materiales y métodos

El estudio es de enfoque cualitativo, de nivel descriptivo y de diseño no experimental, ya que consistió en recolectar datos y hacer un análisis de los materiales narrativos, que cuentan

con contenido subjetivo, en este caso de la información que nos relataron los actores involucrados (directivos y colaboradores) de una agencia de una empresa financiera de la región La Libertad. Esta investigación es un estudio de caso que abordó el concepto del mentoring, este tipo de estudio nos dio a conocer íntimamente las ideas y opiniones de la población en estudio que permitió describir la situación actual de la empresa financiera con la finalidad de proponer un programa de mentoring (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014).

Para esta investigación se tomó en cuenta a un número pequeño directivos y colaboradores de una agencia financiera de la región La Libertad, como se mostrará a continuación, en la tabla número 1. Para ello se requirió que estos sean directivos con más de un año en el cargo y en cuanto a los colaboradores que estén laborando más de seis meses en dicha financiera, por tanto fueron excluidos quienes no contaron con dichos criterios.

Tabla 1.

Descripción de Grupos para aplicar entrevista

| | |
|----------------------|----|
| Gerentes | 1 |
| Jefes de área | 2 |
| Colaboradores | 11 |
| TOTAL | 14 |

Se cuenta con una muestra intencional, puesto que fue elegida por criterios y características establecidas propias de esta muestra referente a este estudio de caso, y por el acceso que se tuvo a dicha muestra.

En lo que concierne a las técnicas e instrumentos, se tiene como técnica a la entrevista que sirvió para recoger la información, la cual se define como el dialogo entre el investigador y el sujeto de estudio (Tamayo, 2003). Con respecto al instrumento de recojo de información se utilizó una guía de entrevista semiestructurada que permitió recopilar información acerca del concepto en estudio, siendo el sujeto que nos brindó la información y respuestas a las preguntas abiertas.

Esta entrevista se diseñó de acuerdo a los objetivos establecidos al inicio de la presente investigación, se realizó de manera personalizada, al sujeto se le puso en anonimato mediante el uso de seudónimos al momento de ser transcrita; para el gerente se utilizó G, a los jefes J1 y J2, para los colaboradores el código será 'C1, 'C2, y así sucesivamente hasta completar la cantidad de colaboradores a entrevistar. Además, la duración de dicha entrevista fue de

aproximadamente 20 a 35 minutos y se realizó por medio de un teléfono celular, cabe recalcar que se aplicaron dos instrumentos uno para jefes y gerente y otra para los colaboradores. Es importante mencionar que para que el instrumento sea entendible y coherente se procedió a la revisión de tres jueces expertos en el tema con la finalidad de ser validado.

Posteriormente, se procedió a seguir los siguientes pasos para realizar el procedimiento de recolección de información: En primer lugar, contactar por teléfono con los directivos y colaboradores de la agencia financiera, se pactó la fecha y hora, luego se procedió a realizar la entrevista que fue ejecutada a través de llamadas telefónicas y grabada mediante notas de voz, seguidamente se procedió a hacer firmar el consentimiento informado que sustentó que los colaboradores y directivos brindaron la información requerida, con el fin de cumplir con los objetivos de la investigación.

Para el procesamiento de información, se realizó un análisis, para lo cual primero se organizó el material recolectado, por ende, se procedió a escuchar los diálogos y se transcribieron tal y conforme respondieron los actores involucrados, haciendo uso de un Word, asimismo se le asignó a la transcripción un número para seguir el orden del vaciado de información. Después, se utilizó Excel para realizar una categorización de acuerdo a los factores de análisis según su contenido y relevancia, y se escogieron los párrafos más relevantes que sirvieron de información para dicho estudio. Finalmente, se realizó un análisis y síntesis de los resultados que fueron complementados con un análisis de literatura, logrando así cumplir con los objetivos planteados al inicio del estudio.

Cuadro de factores de análisis

Tabla 2

Factores de análisis

| CONCEPTO/ FENOMENO | DEFINICIÓN CONCEPTUAL | FACTORES DE ANALISIS / CATEGORIAS | SUB FACT. DE ANÁLISIS |
|--------------------|---|---|---|
| MENTORING | Cohen (1999) indica que: El Mentoring es una herramienta de desarrollo profesional, en donde profesionales con experiencias comparten diferentes tipos de conocimientos, habilidades, experiencias y aprendizajes a aprendices de la misma forma que pueden ofrecerles consejos, información y servir de guía, ayudándoles a desarrollar muchas soluciones a sus retos y situaciones de carrera con cierta confidencialidad y ética profesional. | Proceso de formación del talento humano | Inducción de personal Capacitación de personal |
| | | Tipos de mentoring | Modalidad de intervención |
| | | Diseño de la estructura del programa de mentoring | Propósito del programa Contenido del programa Selección de medios y herramientas Diseño del plan de trabajo del programa |
| | | Proceso de evaluación | Reacción Aprendizaje Comportamiento Resultados |

Nota. Elaboración en base a las teorías de Cohen (1999) y Kram (1985), National Mentoring Partnership (2005), modelo ADDIE realizado por la Universidad del Estado de Florida (1995), y Donald Kirkpatrick tomando por Gnezdova y Idilov (2018).

Resultados y discusión

Se realizó el orden del vaciado de respuestas y se hizo un minucioso análisis de estas mismas, obteniendo las siguientes evidencias en base a las respuestas brindadas por los entrevistados, donde los discursos muestran la realidad de la empresa en estudio, permitiendo una identificación y descripción de la situación actual, que servirá para elaborar una propuesta de mentoring para la agencia financiera, además para la triangulación de datos se tomó como referencia las entrevistas a los colaboradores, jefes, gerente, marco teórico y antecedentes. Por lo cual dichos resultados se describen por objetivos de la siguiente manera:

Conocer la situación actual del proceso de formación del talento humano

Con respecto a este objetivo se procedió a entrevistar al gerente, jefes de área y colaboradores con el fin de conocer la situación actual de la formación del talento, mediante el cual se muestra de la siguiente manera:

“No es programado se da cada cierto tiempo, cuando hay algún cambio, algún reclamo, queja de colaborar, ahí recién reacciona el banco... se da en función a si algo sucede como te digo” (J1)

“A veces el tiempo más que todo nos impide a veces realizar un poco esas capacitaciones” (J1)

“Cuando ingresan entran en una etapa de pre entrenamiento, entrenamiento, luego entra a etapa de capacitación y cumplimiento de indicadores y finalmente etapa de evaluación” (J2)

“La capacitación por lo general lo hace el gerente y el jefe de negocios y la inducción también ciertos temas. Y a nosotros como jefes nos capacitan dependiendo el tema” (J2)

“En el aula virtual siempre hay capacitaciones con exámenes” (J2)

“No hay un calendario establecido de tal fecha voy a desarrollar tal tema” (J2)

“En cuanto a la inducción ... está a cargo de una persona que tiene mayor experiencia en las funciones” (G)

El gerente y jefes afirman que, si les brindan inducción y capacitaciones desde que ingresan a laborar con el fin de brindarles conocimiento en el área que se van a

desempeñar, pero ello no es constante, sin embargo, cuentan con un aula virtual de temas a realizar.

Por otra parte, para que ellos como jefes puedan realizar capacitaciones, una limitante puede ser el tiempo que disponen, lo cual es un impedimento ya que no tienen programado y establecido fechas para realizar capacitaciones u acompañamientos, además que regularmente, el banco solo actúa cuando sucede algo o busca algún beneficio de sus colaboradores.

Es importante mencionar que manifiestan que a raíz de la pandemia muchos de los colaboradores han tenido que asumir nuevos puestos de los que no tenían conocimiento y actualmente con la virtualidad hay nuevos temas que se implementan dentro de la empresa, por lo que existe la necesidad de capacitar constantemente a todo el personal para que adquiera nuevos conocimientos y puede desempeñarse de manera óptima en su puesto laboral y estar al tanto de las nuevas actualizaciones, y que la empresa no solo actué al final frente a ciertas situaciones ya que el estar en constante formación con sus mentores les permitirá a los colaboradores poder manejar distintos inconvenientes; por lo que sería beneficioso el implementar un programa de mentoring formal que permita tener un plan de trabajo con fechas establecidos, para que cada mentor pueda organizarse anticipadamente.

Por su parte, los colaboradores manifiestan lo siguiente:

“En base al tiempo que estoy trabajando he recibido solo una capacitación que fue de un día” (C1)

“Sí, a ver nos brindan de manera virtual cursos virtuales por 3 semanas... solo nos dan inducción de información” (C3)

“Mayormente son temas que nos envían para reforzar... si el banco aumenta su la productividad y si no, ahí ya nos capacita... Las del jefe directo van más por el lado del desempeño que nos mide” (C4)

“La verdad muy poco, no son muchas las veces que nos capacitan. Tenemos reuniones de trabajo, más no capacitaciones, más que todo son cursos del aula virtual” (C5)

“Todos los meses tenemos cursos en el aula virtual, nos capacitan mediante eso” (C6)

Los colaboradores indican que si se les brindan inducción y capacitaciones, cabe recalcar que para el proceso de inducción si se les asigna como capacitadores a los jefes, gerente, con mayor expertise, y en cuanto al proceso de formación una vez ingresan regularmente se da por medio de cursos de cuelgan en el aula virtual y ellos ven como pueden realizarlo y en qué momento; más no hay un seguimiento sobre estos cursos por parte de los jefes; por otra parte, manifiestan que a veces tienen reuniones esporádicas con el jefe utilizando la herramienta Zoom en donde mayormente solo tocan temas sobre su desempeño o también una pequeña inducción sobre algún tema a tratar o alguna actualización, es decir que no aplican un mentoring formal dentro de la empresa.

Con respecto al análisis de este objetivo se evidencia la necesidad de que exista un mentor que les ayude a reforzar diversos temas, ya que ahora muchos colaboradores han asumido nuevas responsabilidades, de manera que ellos puedan reforzar conocimientos, estar prepararlos para la transición de un puesto a otro y mejorar su desempeño, puesto que lo que busca la empresa son resultados a través de mejoras en su desempeño. Asimismo, se identifica que la empresa no prioriza la formación de su personal, ni promueve estrategias que permitan retener a su personal, pues manifiestan que el banco actúa en función de si sucede algo; y regularmente tienen reuniones o capacitaciones, pero son esporádicas, ya que como se mencionó mayormente su formación se da a través del aula virtual. Dichos resultados se asemejan con la investigación de Pérez y Soriano (2020) realizada en empresas de Bogotá, quienes concluyen que estas no cuentan con programas de mentoring formales apoyados por la alta dirección, así como también carecen de estrategias que permitan promover la atracción y retención del talento, necesidades del sector que el mentoring puede responder, por lo que es importante que las empresas adopten este programa de formación, a fin de generar beneficios en la organización y los trabajadores. Tal como lo afirma Clutterbuck (2015), quien nos manifiesta que el objetivo del mentoring es mejorar los conocimientos, fortalezas, buscar formas de mejorar el desempeño, retener el talento y facilitar la transición de un puesto a otro. Asimismo, Cohen (1999) indica que el mentoring es una herramienta de desarrollo profesional, que permite a mentores ofrecer consejos e información y servir de guía para los aprendices, ayudando a desarrollar soluciones a retos y situaciones de carrera.

Identificar el tipo de mentoring a utilizar

En los discursos vertidos por el gerente y los jefes se preguntó y repreguntó para que se pueda evidenciar la existencia de mentoring, por lo cual una de las preguntas fue si tenían conocimiento de Mentoring, para posteriormente identificar el tipo de mentoring ideal para empresa, así como la modalidad de intervención para el programa. En principio, los directivos afirman que si tienen conocimiento de mentoring pero que en la empresa no se ha implementado, sólo en la actualidad han realizado capacitaciones presenciales con el grupo de oficina, virtuales y aulas virtuales, pero que sí sería viable aplicar mentoring, y se podría dar un acompañamiento donde el jefe o gerente quien cuenta con el expertise para ser el mentor de los asesores, pueda servirles de guía y mejorar su desempeño.

Con respecto a lo que indican los trabajadores sobre el tipo de mentoring y la modalidad ideal para ellos se evidencia lo siguiente:

“El grupal, porque escuchamos diferentes ideas... podemos compartir ideas y así llegamos más a fondo” (C1)

“El grupal... podremos asimilar todos de la misma manera todo, que es lo que necesitamos ahorita... actualmente utilizamos, bastante el tema de la tecnología y estoy conforme” (C2)

“Mentoría uno a uno y grupal, en grupo podemos escuchar varias opiniones e ideas y retroalimentarse de cada uno” (C3)

“... virtual y grupal, podríamos estar presentes todos y aclarar dudas” (C7)

Por otro lado, los directivos rescataron el mentoring uno a uno y grupal, pero en su mayoría prefieren el grupal. Respecto a la modalidad los directivos manifiestan que se acomodarían mejor a realizar un programa de mentoring tanto virtual como presencial, pero que a raíz de la pandemia no todo el equipo podría estar presente si solo se da de manera presencial. Lo cual se evidencia en sus respuestas.

“... ahorita por el tema de la pandemia aplicaríamos lo que es virtual... sería un tema muy importante que debería tomar en cuenta la empresa” (J1)

“Desarrollarlo de manera mixta tanto virtual como presencial, ya que algunos chicos que por ser vulnerables hacen trabajo remoto y ya no tenemos posibilidad de tener contacto físico con ello” (J2)

“Actualmente por la pandemia nos acomodaremos con el mixto, tanto virtual como presencial” (G)

Con respecto al análisis de este objetivo se evidencia que los colaboradores en su discurso mencionaron el tipo de mentoring uno a uno y grupal, pero prefieren el mentoring grupal puesto que les permitirá aprender del expertise de los jefes, y de las experiencias, interacciones con sus compañeros e intercambiar información que le sirva a todo el grupo de trabajo e ir profundizando en el aprendizaje. Tal como lo afirman Van et al. (2017) quienes se enfocaron en las implicaciones del mentoring en contextos de grupos, y concluyen que la integración del mentoring permite que aumente la intención de permanecer, y que se deben atender las necesidades profesionales de todos en lugar de solo algunos de los empleados. Por lo que es necesario implementar un programa de mentoring en donde se involucre a todos los trabajadores, como lo que permite el mentoring grupal. De la misma forma La organización National Mentoring Partnership (como se citó en Aguilar & Manzano 2018) sostiene que el mentoring grupal tiene como finalidad construir una relación firme para el intercambio de información, profundización de compromisos y consecución de metas, con el grupo involucrado.

Con respecto a la modalidad de intervención los colaboradores mencionan que se adecuarían a ser tanto presencial como virtual, a pesar de que en su mayoría hacen mención de que prefieren el virtual, ya que les permitirá estar todos, tener mayor interacción, y adecuarse en tiempos para poder asistir, además que se encuentran conformes con las reuniones virtuales puesto que hasta el momento no han tenido inconvenientes. Sin embargo, algunos de los directivos mencionan que podría darse de manera mixta, por lo cual debe ser un punto a tomarse en cuenta al momento de desarrollar la propuesta, al mismo tiempo que mencionan que la actual pandemia no permitiría que solo sea presencial. Ello se relaciona con Samuel et al. (2017) quienes concluyen que el uso de la tecnología en el mentoring hace posible cerrar la brecha que existe entre las personas que buscan este servicio y las que intentan brindarlo, considerando que las personas hoy en día tienen cada vez más dificultades para programarse y cumplir, cuando se trata de reuniones presenciales, resultando ser un buen ejemplo de cómo aprovechar al máximo la evolución de las nuevas tecnologías. Asimismo, Gonzaga et al. (2021) quienes implementaron mentoring virtual durante la pandemia, concluyeron que presentó fuertes ventajas, incluso cuando finalizó el período de aislamiento social, pues las reuniones a distancia no redujeron la calidad y

participación del grupo, lo que les permitió intercambiar experiencias. En semejanza con Feretti et al. (2019) quienes emplearon mentoring mixto y compararon la efectividad de ambos, concluyeron que no hubo una diferencia significativa en la percepción de efectividad de los pupilos, y que tanto los pupilos como los mentores encontraron valor en el uso del mentoring virtual. Por lo que se evidencia que el mentoring virtual no sería una limitante, si no que facilitaría el desarrollo del programa, pudiéndose aplicar un mentoring mixto, pues ambos generan los mismos beneficios. Ello lo afirma Gómez (2005) quien nos menciona que el e- mentoring, toma como base el mentoring cara a cara (presencial), por ende, tiene el mismo fondo; al mismo tiempo se considera más simple de administrar, sin barreras de tiempo o distancia, pues utiliza herramientas tecnológicas.

Diseñar la estructura del programa de mentoring

Para diseñar la estructura del programa de mentoring se realizó un exhaustivo análisis de los discursos de los jefes y gerente, en donde se tomó en cuenta los temas, medios y herramientas a utilizar que servirán para el diseño del programa. Por lo cual respecto a los temas los directivos mencionan lo siguiente:

“... la normativa, registro de siniestro, otra también sería el tema de arqueos, en mi área debe haber arqueos y quizá por tema de desconocimiento como te digo no lo hacen o algunos reportes que se deben hacer...” (J1)

“Temas de negociación, cerrar ventas, como llegar al cliente, como romper el hielo con el cliente, el tema de negociación de tasas, de recuperación de créditos de un tiro, temas de actitud para no perder al cliente” (J2)

“Reforzar un poco el tema de evaluación crediticia de microfinanzas, temas de normativa cuando hay cambios sería bueno las actualizaciones de normatividad estarlas reforzando” (G)

Los jefes y gerente indican que les gustaría tocar diversos temas, dentro de los que se identifican son: La normativa, registro de siniestros por el tema de pandemia, arqueos de caja y reportes, negociación y cierre de ventas, recuperación de créditos, evaluación crediticia de microfinanzas. Es importante mencionar que, se identifica que los temas mencionados son relevantes para el desarrollo laboral de los colaboradores y puedan tener buenas relaciones cliente – asesor, ya sea para captar créditos, cerrar una venta, entre otros, todo ello para reforzar sus conocimientos frente a sus funciones.

Con respecto a los recursos que utilizarían para aplicar el programa de mentoring, los jefes y gerente afirman que se les acomodará mejor utilizar las siguientes herramientas didácticas: Power point, videos y algunos casos puesto que estas son las herramientas que suelen utilizar en algunas reuniones y que les han funcionado bien.

Por otra parte, afirman que es importante establecer un plan de trabajo, es decir se debe consignar un cronograma de temas a desarrollar, designar a las personas encargadas, elegir medios, herramientas, y establecer políticas de implementación, lo cual es fundamental, ya que, si no se cuenta con ello, no se podrá saber qué es lo que se va hacer durante el mes y trabajarlo. Cabe recalcar que mencionaron que se adaptarían a tener disponibilidad y poder participar, ya que sería de mucha ayuda para los trabajadores y la empresa en sí. Asimismo, un dato que se mencionó fue que actualmente por el contexto pandémico se encuentran trabajando en dos grupos, y que los días que no les toca ir a oficina hacen trabajo remoto.

Por su parte, los colaboradores con respecto a los temas a desarrollar en el programa evidenciaron lo siguiente en sus discursos:

“Me gustaría muchísimo cómo llegar a un cliente, ya que se me hace muy difícil” (C1)

“Bueno ahorita el tema de la digitalización” (C2)

“Algunos códigos de plataforma y los nuevos temas que nos dan en base a nuestras funciones” (C4)

“Temas de estudio de mercado, capacitación sobre una economía a futuro. Dentro de mis funciones, tema de políticas del banco, es decir la normativa, porque a veces nos olvidamos” (C8)

“El tema podría ser sobre fraudes de ciberseguridad que hoy por hoy afecta más, lo de la digitalización” (C9)

“Aplicación de nuevas estrategias tecnológicas” (C11)

Respecto a lo manifestado indican que los temas relevantes que desean que se toque al momento de implementar mentoring deben ser los siguientes: Atención y captación del cliente, speech de ventas por teléfono, digitalización en la empresa, normativa y código interno de la empresa, estudio de mercado con los clientes de la zona, capacitación sobre una economía a futuro, fraudes y cyberseguridad en sector crédito y aplicación de nuevas

estrategias tecnológicas. Por lo cual se identificó que estos temas aportarían mucho a su desempeño ya que son temas que involucran el desarrollo interno de las empresas como las políticas y normativas, así como incrementar la cartera de clientes, etc., además que fueron identificados de acuerdo a la necesidad que presentaba cada entrevistado. Todo ello con el fin de enriquecer el conocimiento intelectual y técnico del personal y puedan cumplir con sus funciones dentro de la empresa.

Con respecto a los resultados de este objetivo se pudo obtener los temas a tratar en el programa en función a las necesidades tanto de directivos y colaboradores, así como también los medios y herramientas a utilizar. Asimismo, se evidenció la necesidad de diseñar el programa ya que ello permitirá establecer un plan de trabajo, pues como manifiestan los directivos es importante para el cumplimiento y logro de objetivos que se esperan obtener con el mentoring. Ello se asemeja con Tinoco (2018) quien en su estudio concluye que el diseño del programa que tomó como base al modelo ADDIE, permitirá acelerar el proceso en que los estudiantes adquieren sus competencias empresariales, pues permite diseñar un programa de acuerdo a las necesidades de los participantes, asimismo dicho modelo hace posible seguir una estructura del programa donde se definen objetivos, medios, herramientas, estrategias de implementación y evaluación. Tal como lo afirma Valverde (como se citó en Aguilar & Manzano 2018) quien menciona que el mentoring formal es intencionado, por tanto es planeado, estructurado y sistemático, pues cuenta con un diseño donde se fijan objetivos, así como formas de desarrollar, implementar y evaluar, por lo que es importante poner énfasis en el diseño del programa, para que se puedan cumplir con los objetivos y obtener los resultados esperados.

Plantear estrategias de evaluación del programa de mentoring

Con respecto a las estrategias de evaluación para el programa de mentoring, los jefes y gerente respondieron a cómo son evaluados actualmente sus colaboradores, sin aplicar un programa de mentoring:

“Mediante las evaluaciones en el aula virtual y se mide viendo el rango que está ocupando el colaborador dentro del aula virtual” (J1)

“ Se mide al trabajador en base a sus resultados en base a metas” (J2)

“Una por la evaluación de los cursos del aula virtual y otra es a través de los objetivos del cumplimiento de metas trazadas” (G)

Por lo que se puede evidenciar que actualmente ellos hacen uso de evaluaciones mediante exámenes en aula virtual sobre los temas colgados, y también son evaluados a través de sus resultados, ante ello se puede seguir utilizando los medios virtuales tales como esta plataforma virtual u otras para evaluar y ver el impacto del programa en el aprendizaje de los aprendices, así como también evaluar ese aprendizaje a través de sus resultados obtenidos pues serán el reflejo de lo aprendido. Cabe recalcar que los directivos, indican que sería importante realizar un seguimiento para el programa, por lo que este se puede realizar mediante el aula virtual, o a través reuniones que se programen (virtual o presencial) y haciendo uso de medios electrónicos, pues este seguimiento permitirá una mejor evaluación.

Por su parte, los colaboradores con respecto a la evaluación del programa mentoring, consideran que se debería aplicar una evaluación de desempeño, exámenes en el aula virtual, ya que están conformes con ese tipo de evaluaciones. Por otro lado, ellos consideran importante realizar retroalimentación entre el jefe – colaborador y colaborador – jefe, lo cual ayudará a enriquecer los resultados del programa.

Con respecto a cómo se medirían los resultados del programa, los directivos nos manifiestan los siguientes:

“Sería en función a números, metas de crédito, en sus resultados individuales y como equipo; si desarrollo mejor sus habilidades en base a eso, y haciendo un comparativo, para poder medirlos” (J1)

“En función a su desempeño, en función a indicadores porque básicamente el banco me pide resultados” (J2)

“En función a resultados las metas que nosotros medimos” (G)

Es decir, debería ser medido en base a metas u objetivos trazados, medidos a través de las evaluaciones de desempeño que ellos realizan, ya que si ellos aplican el mentoring se busca que ello tengo un impacto en los trabajadores y que se vea reflejado en estos indicadores y en las metas que les ponen, de lo contrario no estaría sirviendo de nada.

Por otro lado los jefes coinciden en que sería importante ver la reacción de los participantes, lo cual puede darse de manera directa con cada uno de ellos permitiendo dar sugerencias, sin dejar de lado los cuestionarios anónimos, puesto que como lo manifiestan, ello les permitiría explayarse mejor al momento de dar alguna apreciación al jefe, así también se coincide en lo importante que sería poder ir evaluando el

comportamiento de los colaboradores puesto que este debe verse reflejado en sus funciones, por lo que añaden que podría ser a través de la supervisión, observación o pidiendo referencias sobre los colaboradores en sus puestos e incluso a través de grupos focales o entrevistas que servirán para obtener información, ver relevancia y cambios significativos.

Con respecto a los resultados de este objetivo las respuestas vertidas tanto por colaboradores y directivos se enfocan en las diferentes estrategias que permitirían evaluar el programa de mentoring, haciendo mención de exámenes y cumplimiento de metas para evaluar el aprendizaje; cuestionarios y sugerencias para ver la reacción de los participantes; supervisión y observación para ver el comportamiento, y cumplimiento de metas e indicadores a través de evaluaciones de desempeño que permitan evaluar los resultados. Los resultados se asemejan con Torres et al (2021) quienes en su estudio emplearon estrategias de evaluación para el programa de mentoring, como la supervisión en línea, evaluaciones para determinar su nivel de conocimiento adquirido, medios telefónicos para facilitar la comunicación y realizar la retroalimentación, supervisión en línea y encuestas que les permitieron evaluar con efectividad el programa de mentoring, concluyendo que el programa de e-mentoring superó las expectativas, pues brindó grandes beneficios a los participantes, ya que dicha modalidad no fue una limitante y permitió aplicar dichas herramientas de evaluación. Por lo cual se puede tomar como referencia aquellas estrategias de evaluación, para el desarrollo de la propuesta, pues guarda relación con Gnezdova y Idilov (2018) quienes señalan al modelo de Donald Kirkpatrick como el ideal para evaluar la eficiencia de la mentoría, haciendo mención de que utiliza herramientas específicas (pruebas, cuestionarios, observación) para cada nivel del modelo (reacción, aprendizaje, comportamiento y resultados), lo que permite estimar cambios tanto cuantitativos como cualitativos. Del mismo modo Reina (como se citó en Cacheiro 2012) afirma que uno de los modelos más utilizados para valorar la eficacia de la formación es el de Kirkpatrick.

Propuesta

Introducción

El presente acápite comprende la propuesta de un programa de Mentoring para una agencia de una empresa financiera ubicada en la región La Libertad; cuya finalidad es contribuir en el proceso de formación de sus trabajadores, permitiendo cooperar con el desarrollo de la organización, puesto que es fundamental estar en mejora constante para

poder enfrentar a la competencia y cumplir con los objetivos y metas organizacionales, siendo el factor humano uno de los más importantes para el éxito de las empresas. Dicha propuesta se realizará de manera formal y estructurada, y el tipo de mentoring que se utilizará es el mixto.

Objetivos de la propuesta

Objetivo general:

Dotar a la gerencia de una herramienta que permita proporcionar conocimiento y fortalecer las competencias del personal que aporten en cada uno de los procesos y procedimientos de la organización.

Objetivos específicos:

- Mantener actualizado al colaborador con los avances tecnológicos con la finalidad de contribuir a su formación laboral.
- Actualizar y aumentar los conocimientos que se requieren en sus áreas de trabajo.
- Preparar al colaborador para el eficiente cumplimiento de sus responsabilidades y funciones.

Políticas del programa

- El personal operativo y ejecutivo deberá participar en el programa de mentoring.
- El mentor deberá preparar el material didáctico en el que se apoyará el mentorizado.
- Cada mentor se podrá apoyar de los recursos del aula virtual del banco.
- Al finalizar cada tema desarrollado se proporcionará al mentorizado los recursos didácticos utilizados.
- Se evaluará tanto a mentorizados como mentores.
- Los mentores establecerán las fechas y horas específicas para el desarrollo de las actividades, salvo excepciones que se comunicarán con anticipación.
- La duración mínima de cada tema a desarrollar será de una hora.
- Se deberá actualizar los temas a desarrollar trimestralmente.
- El mentor podrá desarrollar cada tema las veces que el desee en coordinación con el grupo que tenga a su cargo.

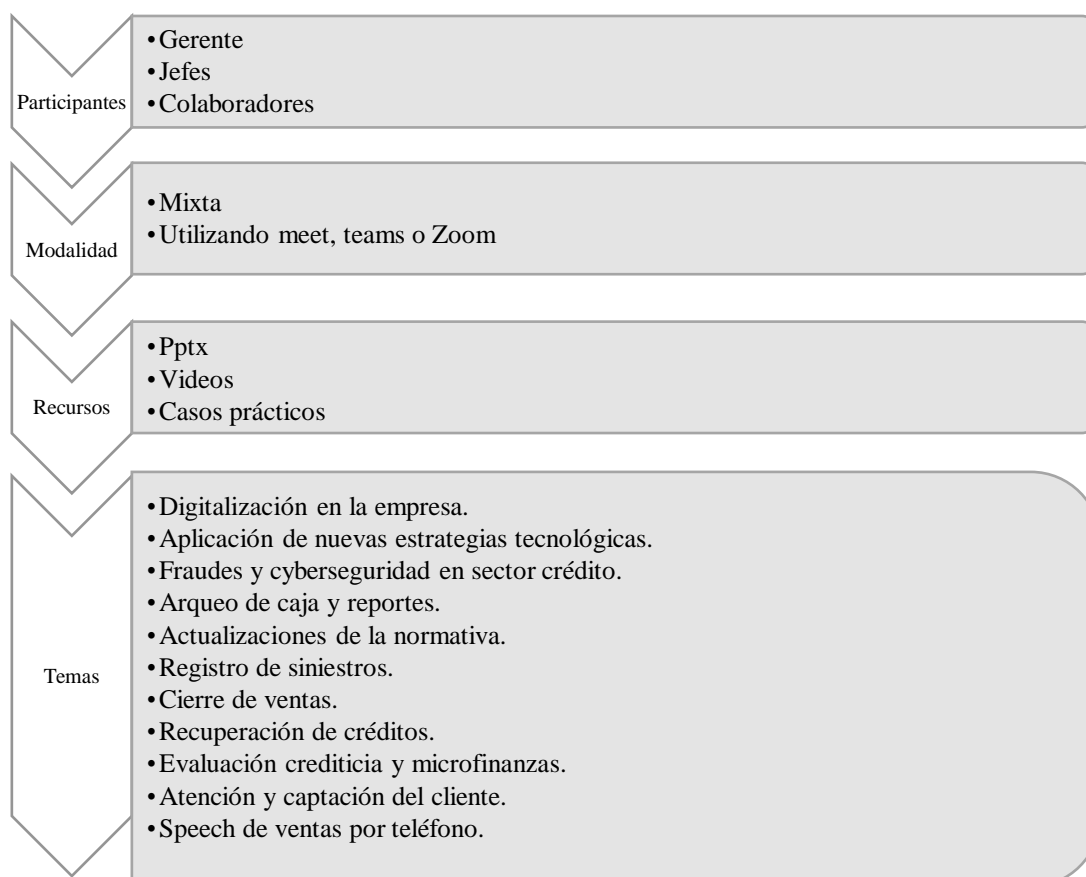
Estructura del programa de mentoring

Para el desarrollo de la estructura del programa se tomó como referencia el modelo ADDIE y el de Donald Kirkpatrick. Antes de proceder a implementar el programa de

mentoring dentro de la organización, se identificará y se asignará mentores y mentees, con la finalidad de realizar una reunión de presentación para establecer un cronograma de fechas para el desarrollo de la temática y no afectar el horario laboral. Así también, es importante mencionar que al desarrollarse por primera vez si la empresa lo cree conveniente se puede contar con un mentor experto que sirva como coordinador y que ayude a dar pautas puesto que es un programa nuevo. Cabe recalcar que cada parte del diseño se realizó en base a los resultados obtenidos en las entrevistas realizadas tanto a directivos como colaboradores, por lo que los temas a desarrollar fueron escogidos por ellos de acuerdo a sus necesidades, de igual manera las herramientas y medios, así como la modalidad, y finalmente las estrategias de evaluación. A continuación, se muestra el esquema de la estructura del programa de mentoring para una agencia financiera:

Figura 1.

Esquema del diseño de la estructura del programa de mentoring para una agencia financiera



Nota. Elaboración propia

Objetivo específico

Mantener actualizado al colaborador con los avances tecnológicos con la finalidad de contribuir a su formación laboral.

Tabla 3

Temática a desarrollar con los colaboradores respecto a los avances tecnológicos

| N° | Temática a desarrollar | Modalidad | Duración | Recursos | Responsable |
|----|---|------------|----------|-------------------------------|-------------------------------|
| 1 | Digitalización en la empresa | Virtual | 1 hora | Pptx, videos | J. de Soporte Red de Agencias |
| 2 | Aplicación de nuevas estrategias tecnológicas | Presencial | 1 hora | Pptx, videos, casos prácticos | J. de Banca y Servicios |
| 3 | Fraudes y Cyberseguridad en sector crédito | Mixto | 1 hora | Pptx, videos, casos prácticos | J. de Soporte Red de Agencias |

Nota. Elaboración propia

Objetivo específico

Actualizar y aumentar los conocimientos que se requieren en sus áreas.

Tabla 4

Temática a desarrollar con los colaboradores respecto a los conocimientos requeridos en sus áreas

| N° | Temática a desarrollar | Modalidad | Duración | Recursos | Responsable |
|----|---------------------------------|------------|----------|-----------------------|---------------------------|
| 1 | Arqueo de caja y reportes | Presencial | 1 hora | Pptx, casos prácticos | Jefe de Banca y Servicios |
| 2 | Actualizaciones de la normativa | Virtual | 1 hora | Pptx, videos | Jefe de Banca y Servicios |
| 3 | Registro de siniestros | Mixto | 1 hora | Pptx, casos prácticos | Jefe de Banca y Servicios |

Nota. Elaboración propia

Objetivo específico

Preparar al colaborador para el eficiente cumplimiento de sus responsabilidades y sus funciones.

Tabla 5

Temática a desarrollar con los colaboradores para el cumplimiento de sus responsabilidades y sus funciones

| N° | Temática a desarrollar | Modalidad | Duración | Recursos | Responsable |
|----|--|------------|----------|-----------------------|------------------|
| 1 | Cierre de ventas | Virtual | 1 hora | Pptx, casos prácticos | Jefe de Negocios |
| 2 | Recuperación de créditos | Virtual | 1 hora | Pptx, casos prácticos | Jefe de Negocios |
| 3 | Evaluación crediticia de microfinanzas | Virtual | 1 hora | Pptx, casos prácticos | Jefe de Negocios |
| 4 | Atención y captación del cliente | Presencial | 1 hora | Pptx, videos | Jefe de Negocios |
| 5 | Speech de ventas por teléfono | Presencial | 1 hora | Pptx, videos | Jefe de Negocios |

Nota. Elaboración propia

Cronograma de actividades

Tabla 6

Cronograma de actividades

| N° | Temática a desarrollar | Mes 1 | | | | | | | | | | | |
|----|---|-------|----|----|----|-------|----|----|----|-------|-----|-----|-----|
| | | Mes 1 | | | | Mes 2 | | | | Mes 3 | | | |
| | | S1 | S2 | S3 | S4 | S5 | S6 | S7 | S8 | S9 | S10 | S11 | S12 |
| 1 | Digitalización en la empresa | ■ | | | | | | | | | | | |
| 2 | Aplicación de nuevas estrategias tecnológicas | | ■ | ■ | | | | | | | | | |
| 3 | Fraudes y cyberseguridad en sector crédito | | | | ■ | | | | | | | | |
| 4 | Arqueo de caja y reportes | | | | | ■ | | | | | | | |
| 5 | Actualizaciones de la normativa | | | | | | ■ | | | | | | |
| 6 | Registro de siniestros | | | | | | | ■ | | | | | |
| 7 | Cierre de ventas | | | | | | | | ■ | | | | |
| 8 | Recuperación de créditos | | | | | | | | | ■ | | | |
| 9 | Evaluación crediticia de microfinanzas | | | | | | | | | | ■ | | |
| 10 | Atención y captación del cliente | | | | | | | | | | | ■ | |
| 11 | Speech de ventas por teléfono | | | | | | | | | | | | ■ |

Nota. Elaboración propia

Estrategias de evaluación del programa de mentoring

- Evaluar a los mentores a través de cuestionarios anónimos, permitiendo ver la satisfacción de los aprendices con respecto a sus mentores.
- Realizar una retroalimentación voluntaria por parte de los participantes al finalizar cada sesión, respecto a lo desarrollado por los mentores, de manera que pueda haber mayor interacción y sugerir mejoras en las próximas sesiones a desarrollar.
- Evaluar a los participantes a través de exámenes que permitan medir su nivel de conocimiento adquirido sobre los temas a tratar, mediante plataformas virtuales, por lo que cada mentor deberá consignar que temas pueden ser evaluados de esta manera.
- Evaluar el programa desde la perspectiva del mentorizado, a través de cuestionarios que permitan ver el impacto que tuvo en ellos y sus funciones, pudiendo ver que tanto sirvió el mentoring en su aprendizaje y por ende en su desarrollo profesional.
- Evaluar a los participantes pidiendo referencias a los jefes o compañeros de grupo de manera que se permita ver como ellos aplican los conocimientos adquiridos.
- Monitorear, supervisar y hacer seguimiento a los mentorizados, para evaluar como aplican lo aprendido en sus puestos de trabajo.
- Evaluar el programa desde la perspectiva del mentor a través de cuestionarios que permitan establecer indicadores para ver el impacto del programa en los aprendices y en la organización después de aplicado el mentoring.
- Evaluar los resultados que ha tenido el programa mediante las evaluaciones de desempeño de la organización, a través de una comparativa de resultados antes y después de aplicado el programa.

Instrumentos para la evaluación del programa de mentoring

Se realizaron los siguientes instrumentos para el programa que permitirán evaluar tanto al mentor, mentorizado y el impacto que tiene el programa en la organización.

Evaluación al mentor desde la perspectiva del mentorizado

Marca con un aspa (x) la respuesta que creas conveniente respecto a tu mentor.

1 Totalmente Insatisfecho, 2 Insatisfecho, 3 Satisfecho, 4 Totalmente Satisfecho

Tabla 7

Instrumento de evaluación al mentor desde la perspectiva del mentorizado

| N° | | 1 | 2 | 3 | 4 |
|----|---|---|---|---|---|
| 1 | Tu mentor te ha brindado soporte y consejo para alcanzar las metas propuestas | | | | |
| 2 | Fue fácil reunirse con tu mentor | | | | |

- 3 Ha recibido críticas constructivas y retroalimentación
- 4 Tu mentor te facilitó el material utilizado en las sesiones de mentoring
- 5 El mentor utilizó medios y herramientas adecuadas
- 6 Tu mentor estuvo dispuesto a responder tus dudas durante todo el programa
- 7 Tu mentor supo comunicar sus ideas
- 8 Te encuentras satisfecho con la frecuencia del contacto que has tenido con tu mentor.
- 9 Te gusto el estilo de mentoring aplicado por tu mentor.
- 10 La relación con tu mentor cumplió con tus expectativas.

Nota. Elaboración propia

Pregunta abierta:

¿Qué sugerencia le darías a tu mentor? _____

¿De qué manera la relación con tu mentor pudo haber sido mejor? _____

Evaluación al programa de mentoring desde la perspectiva del mentorizado

Marca con un aspa (x) la respuesta que creas conveniente respecto al programa

1. Totalmente en desacuerdo
2. En desacuerdo
3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo
4. De acuerdo
5. Totalmente de acuerdo

Tabla 8

Instrumento de evaluación al programa de mentoring desde la perspectiva del mentorizado

| N° | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|----|--|---|---|---|---|---|
| 1 | El programa de mentoring ha mejorado mi desempeño laboral | | | | | |
| 2 | El programa de mentoring ha sido relevante para lograr las metas y objetivos que mi puesto laboral requiere. | | | | | |
| 3 | La intervención de mis jefes como mentores ha aportado para desempeñar mis funciones con éxito. | | | | | |
| 4 | El programa de mentoring ha sido un aporte para complementar mis conocimientos y habilidades técnicas. | | | | | |
| 5 | Los temas tratados en el programa de mentoring me han permitido cumplir con mis funciones establecidas dentro de mi puesto laboral. | | | | | |
| 6 | El programa de mentoring me ha permitido desarrollar mejor mis capacidades. | | | | | |
| 7 | El programa de mentoring me ha permitido mejorar mi comunicación y compartir honestamente mis ideas y opinión en mi área de trabajo. | | | | | |
| 8 | El programa de mentoring me ha permitido adecuarme de manera rápida en mi entorno de trabajo. | | | | | |
| 9 | El programa de mentoring dentro de la organización ha impulsado la adaptación al cambio y a la mejora continua. | | | | | |
| 10 | El programa de mentoring ha incrementado mi interés para aprender sobre el área y mi puesto de trabajo. | | | | | |
| 11 | El programa de mentoring ha disminuido mi curva de aprendizaje. | | | | | |
| 12 | Con el programa de mentoring he aprendido nuevas técnicas respecto a mis funciones laborales en menos tiempo. | | | | | |

- 13 El programa de mentoring me ha devuelto la confianza al momento de desarrollar las funciones y actividades de mi puesto.
- 14 El programa de mentoring me brinda la seguridad para presentar nuevas propuestas o ideas que permitan cumplir con el desarrollo de mis funciones laborales.
- 15 Me siento contento en laborar en una organización que apueste por el desarrollo de profesionales nuevos mediante el mentoring.

Nota. Elaboración propia

Pregunta abierta:

¿Cuál ha sido el cambio más importante que has identificado como resultado del programa de mentoring? _____

Evaluación al programa de mentoring desde la perspectiva del mentor

Marca con un aspa (x) la respuesta que creas conveniente.

1. Totalmente en desacuerdo 2. En desacuerdo 3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo 4. De acuerdo
5. Totalmente de acuerdo

Tabla 9

Instrumento de evaluación al programa de mentoring desde la perspectiva del mentor

| N° | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|----|--|---|---|---|---|---|
| 1 | El programa de mentoring se aplicó de manera eficiente en la organización. | | | | | |
| 2 | El programa de mentoring ha sido relevante para que los mentees logren sus metas y objetivos que su puesto laboral requiere. | | | | | |
| 3 | El programa de mentoring ha sido un aporte para los mentees para complementar sus conocimientos y habilidades técnicas. | | | | | |
| 4 | El programa de mentoring ha permitido a los mentees mejorar la comunicación y compartir ideas y opiniones en sus puestos de trabajo. | | | | | |
| 5 | El programa de mentoring ha permitido al mentee adecuarse de manera rápida en su entorno de trabajo. | | | | | |
| 6 | El programa de mentoring ha incrementado el nivel de compromiso de los mentees con la empresa. | | | | | |
| 7 | La implementación del programa de mentoring ha mejorado los índices de productividad de la organización. | | | | | |
| 8 | El programa de mentoring fue relevante para cumplir con los objetivos y metas de la empresa. | | | | | |
| 9 | El programa de mentoring fue un instrumento relevante que ha permitido el logro de metas organizacionales. | | | | | |

Nota. Elaboración propia

Presupuesto

Tabla 10
Presupuesto

| N° | Ítem | Cantidad | Total |
|----------------------------|----------------------|------------|---------------|
| Material de Oficina | | | |
| 1 | Papel bond | ½ Millar | S/. 12.00 |
| 2 | Lapiceros | 2 cajas | S/.10.00 |
| 3 | Plumones | 5 Unidades | S/. 15.00 |
| 4 | Fotocopias | 2 Cientos | S/. 15.00 |
| Recurso humano | | | |
| 5 | Experto en Mentoring | 1 | S/. 10 000.00 |
| Total | | | S/. 10 052.00 |

Nota. Elaboración propia

Conclusiones

Con respecto a la situación actual del proceso de formación del talento humano, se concluye que, no hay una preocupación consciente porque su personal potencia sus conocimientos y habilidades, ya que si bien es cierto se les brinda capacitaciones e inducciones; regularmente su formación se da a través de un aula virtual, y en su mayoría las reuniones, capacitaciones y talleres se dan en función de si sucede algo.

En cuanto al tipo de mentoring el ideal a aplicar en la empresa es el Mentoring grupal bajo la modalidad Mixta (tanto virtual como presencial), puesto que la actual pandemia no permitiría que se realice solo de manera presencial.

Respecto al diseño de la estructura del programa de mentoring, se debe tomar diferentes temas como la normativa, auditoría financiera, temas relacionados a los créditos, así también técnica de ventas, atención y captación del cliente, aplicación de nuevas estrategias tecnológicas, etc. Además, se debe de utilizar recursos didácticos que permitan el desarrollo adecuado del programa como Power Point, Videos y Algunos casos; así también herramientas que permitan las reuniones virtuales y que aportan al mentoring virtual como microsoft teams, zoom o meet.

Dentro de las estrategias de evaluación para el programa de mentoring, se deben aplicar evaluaciones que permitan evaluar tanto a mentores como aprendices, hacer uso de la supervisión y observación a los trabajadores dentro de sus funciones; evaluar resultados mediante evaluaciones de desempeño, y aplicar retroalimentación entre el jefe – colaborador y viceversa.

Recomendaciones

A la Gerencia se le recomienda tener compromiso y poner énfasis en el proceso de formación de los colaboradores e implementar el programa de mentoring que contribuirá a la formación y desarrollo tanto profesional como personal de los miembros de la organización, ya que es importante que muy aparte del aula virtual, los directivos sean los mentores que los guíen al desarrollo de sus funciones.

Se sugiere que para el desarrollo del programa de mentoring mixto la gerencia de recursos humanos o jefes de área puedan establecer las fechas y horas, permitiendo la participación de todos los miembros de la organización. Asimismo, sería importante que a pesar de realizar un mentoring grupal, pueda considerarse el mentoring uno a uno, más aún en colaboradores que están en formación o con deficiencias reiteradas, permitiendo realizar un seguimiento más personalizado.

Se deben implementar temas innovadores como también de créditos que aporten al conocimiento del personal tanto de operaciones como de plataforma ya que ellos se encuentran en mayor interacción con los clientes, con la finalidad de fortalecer su formación, mejorar su desempeño y que estos se adapten a cambios. Asimismo, se pueden considerar temas como ética profesional, liderazgo, muy aparte los temas operativos, pues son temas que aportarían mucho a los colaboradores ya que el banco necesita trabajadores que cumpla con esas competencias.

Es necesario que para una adecuada evaluación se realice un monitoreo constante que permita ver el avance del personal que viene participando, así como también establecer indicadores de evaluación que se alineen a los objetivos empresariales, pues de esta manera se podrá ver el impacto que tuvo dentro de la organización.

Referencias

- Aguilar, N., & Manzano, N. (2018). La mentoría en el nivel universitario: etapas para su implementación. *Universidad y Sociedad*, 10(1), 255-262. Recuperado de <http://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus>
- Belo, A., & Accioly, S. (2015). A mentoria como influencia de pessoas no ambiente organizacional. *Caderno De Graduação - Ciências Humanas E Sociais - UNIT - ALAGOAS*, 3(1), 185-200. Recuperado de <https://periodicos.set.edu.br/fitshumanas/article/view/1967>

- Cacheiro, M. (2012). Formación en instituciones y empresas: Cómo planificar, elaborar y evaluar un plan de formación. Universidad Nacional de Educación a Distancia.
- Centeno, P. (2017). Una experiencia de estandarización utilizando el modelo ADDIE en la elaboración de guías temáticas. *E-Ciencias de La Información*, 7(1), 1. <https://doi.org/10.15517/eci.v7i1.25755>
- Clutterbuck, D. (2015). *Mentoring: Técnicas para motivar, desarrollar las relaciones, potenciar el talento y mejorar la productividad*. Barcelona: Profit Editorial.
- Cohen, N. (1999). *The manager's guide to Effective Mentoring*. Amherst, Massachusetts: HRD Press.
- Feretti, A., Kupczynski, L., & Groff, S. (2019). Face-To-Face Compared to Videoconference Mentoring in Outpatient Physical and Occupational Therapy. *Journal of Hand Therapy*, 32(4), 557. <https://doi.org/10.1016/j.jht.2019.09.016>
- Gallardo, N. & Franco, J. (2017). Proceso de Mentoring en la Innovación Disruptiva de las Organizaciones. *Revista GEON*, 4(1), 80-90. <https://doi.org/10.22579/23463910.46>
- Gestion (2019). El mentoring metodología práctica basada en aprender a través de la experiencia de un tutor. En *Gestión Management & Empleo*. Recuperado el 30 de octubre de 2020, de <https://gestion.pe/economia/management-empleo/importante-mentor-mentoring-engagement-nnda-nnlt-265028-noticia/?ref=gesr>
- Gnezdova, J. & Idilov, I (2018). Tutoría en el desarrollo de la educación regional. *Atlantis Press*. <https://doi.org/10.2991/iccese-18.2018.3>
- Gómez, R. (2005). *Competencias profesionales: una propuesta de evaluación para las facultades de ciencias administrativas*. Educación y Educadores.
- Gonzaga, S., Kuhn, A., y Martins, D. (2021). *Implantação de um programa de mentoria remoto para estudantes de Medicina em tempo de pandemia*. 2021. Recuperado de <https://www.scielo.br/j/rbem/a/6VpvWRrNZ75LXcZyBpkXvTy/?lang=pt>

- González, R. (2005). *Nuevas Tecnologías aplicadas a la Gestión de RR.HH.Las TIC's como herramienta de mejora permanente del capital humano*. España: Editorial Ideas propias.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación (5ª.ed)*. Mexico: Cengage Learning, Editores.
- Henriques, B. & Vieira, M. (2019). A efetividade do e-mentoring no desenvolvimento de competências de liderança. Congresso Internacional de Conhecimento e Inovação–ciki, 1(1). Recuperado de <https://proceeding.ciki.ufsc.br/index.php/ciki/article/view/718/346>
- Kram, K. (1985). Mentoring at Work: Developmental Relationships in Organizational Life, Foresman. *Human Resource Management*, 25(4), 639–644. <https://doi.org/10.1002/hrm.3930250410>
- Núñez, P. & Grande, F. (2012). El desarrollo de los Recursos humanos a través del mentoring: El caso español. *Intangible Capital*, 8(1), 61-91. <http://dx.doi.org/10.3926/ic.292>
- Pérez, A. y Soriano, R. (2020). *Caracterización de variables para la implementación de programas formales de mentoring en las pymes de alimentos y bebidas en la ciudad de Bogotá*. 2020. Recuperado de <http://hdl.handle.net/10882/10464>
- Samuel, P., Barroso, J., & Santos, V. (2017). E-mentoring: evolução do mentoring com novas tecnologias. *Conferência Ibérica de Sistemas e Tecnologias de Informação (CISTI)*. doi: 10.23919 / cisti.2017.7975902
- Soler, M. (2005). El mentoring como herramienta de motivación y retención del talento. *Capital humano*, 184, 100-10. Recuperado de: <http://pdfs.wke.es/2/2/7/6/pd0000012276.pdf>
- Soto, V. (2013). Which instructional design models are educators using to design virtual world instruction? *Journal of Online Learning & Teaching*, 9 (3), 364 - 375. Recuperado de https://jolt.merlot.org/vol9no3/soto_0913.pdf
- Tamayo, M. (2003). *El proceso de la investigación científica (4ta ed.)*. México: Limusa S.A.

- Tinoco, H. (2018). Deseño do programa e-mentoring de compilación de competencias alunas adquiridas em práctica de empregados do programa de marketing. *Lúmina*, (19): 48 - 70. doi: 10.30554/lúmina.19.2782.2018
- Torres, S.; Bteshe, M.; Bedirian, R.; Santos, D.; Figueira, C y Spyker, L. (2021). *Implantación de mentoría on-line em uma faculdade de medicina durante a pandemia da Covid-19*. 2021. Recuperado de <https://www.scielo.br/j/rbem/a/rJDDmQpG8mFXH8BbDXdq78h/?lang=pt>
- Van, A., Rosenauer, D., Homan, A., Horstmeier, C., Voelpel, S. (2017). Career mentoring in context: A multilevel study on differentiated career mentoring and career mentoring climate. *Human Resource Management*, 57 (2), 583–599. doi:10.1002/hrm.21879
- Vega, A. (2018). La reinención de mentoring. El mentoeing: de Ulises a Obama. *Equipos & Talentos*. Recuperado de <https://www.equipostrytalento.com/tribunas/humaniza/la-reinencion-del-mentoring-el-mentoring-de-ulises-a-obama/2018-02-21/>

Anexos

Matriz de Consistencia

Tabla 11

Matriz de Consistencia de la investigación

| Título de Investigación | | Problema de Investigación | Objetivo General | Hipótesis | Concepto | Categoría | Sub Fact. De análisis |
|--|----|---|--|---|--|---|---|
| PROPUESTA UN PROGRAMA MENTORING PARA UNA AGENCIA DE EMPRESA FINANCIERA DE LA REGIÓN LA LIBERTAD | DE | ¿Cómo sería la propuesta de un programa de Mentoring para una agencia de una empresa financiera de la región La Libertad? | Proponer un programa de Mentoring para una agencia de una empresa financiera de la región La Libertad. | No tiene hipótesis por ser una investigación cualitativa. | Mentoring | Proceso de formación del talento humano | Inducción de personal Capacitación de personal |
| | | | Objetivos Específicos | | | | |
| | | | -Conocer la situación actual del proceso de formación del talento humano de una agencia del sector financiero de la región La Libertad. -Identificar el tipo de mentoring a utilizar para una agencia del sector financiero de la región La Libertad. -Diseñar la estructura del programa de mentoring para una agencia del sector financiero de la región La Libertad. -Plantear estrategias de evaluación del programa mentoring para una agencia del sector financiero de la región La Libertad. | | | | |
| | | | | | | Tipos de mentoring | Modalidad de intervención |
| | | | | | | Diseño de la estructura del programa de mentoring | Propósito del programa Contenido del programa Selección de medios y herramientas Diseño del plan de trabajo del programa |
| | | | | | | Proceso de evaluación | Reacción Aprendizaje Comportamiento Resultados |
| Población, muestra y muestreo | | | Instrumentos de recolección de datos | Procedimiento | | Procesamiento | |
| Población Directivos y colaboradores de una empresa financiera de la región La libertad. | | | Técnica: Entrevista. Instrumento: Guía de entrevista semiestructurada. | - | Se contactó con los actores involucrados (Gerente, Jefes y Colaboradores). - Luego se procedió a entrevistar a través de un teléfono celular y se grabó mediante audios. - Finalmente se procedió a hacer firmar el consentimiento informado a cada uno. | La información recolectada por entrevistas se transcribió en un Word tal cual lo dicen en los audios grabados, y se procesó haciendo uso de un Excel, luego de analizado y contrastado con las teorías planteadas se procedió a la discusión. | |
| Muestra 14 personas a entrevistar. | | | | | | | |

Nota. Elaboración propia

Instrumentos

Guía de entrevista para directivos



FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

Escuela de Administración de Empresas

Mi nombre es Angie Carolina Escobedo Cárdenas, estudiante de la carrera de Administración de Empresas de la Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo, estoy aquí para realizar una entrevista que me permita conocer ¿Cómo sería el diseño de un programa de Mentoring para una agencia de una empresa financiera de la región La Libertad? Este programa es una herramienta que permitirá potenciar los conocimientos y habilidades de sus trabajadores, permitiendo mejorar su desempeño, lograr los objetivos organizacionales, tener ventaja competitiva, retener al talento, y facilitar la transición de un puesto a otro.

OBJETIVO:

Proponer un programa de mentoring para una agencia de una empresa financiera de la región La Libertad.

INSTRUCCIONES:

La información obtenida en esta entrevista es confidencial y solo servirá con el propósito del presente estudio, responda al criterio que mejor expresa su conocimiento, recordación y participación al respecto:

Instrumento para directivos de una agencia de una empresa financiera

Conocer la situación actual del proceso formación del talento humano

- 1.- ¿Cuándo ingresa personal nuevo realiza inducciones y capacitaciones? ¿Por cuánto tiempo?
- 2.- ¿Quién realiza las capacitaciones e inducciones? ¿Por qué?
- 3.- ¿Cuenta usted con el *expertise* para realizar capacitaciones?
- 4.- ¿Existe un plan de trabajo con fechas y temas establecidos que contribuyan a la formación continua del personal?
- 5.- ¿Tiene dificultades o limitaciones en la ejecución de los programas de capacitación? ¿Cuáles?
- 6.- ¿Tiene la organización un instrumento que permita medir la efectividad de las capacitaciones?

Identificar el tipo de mentoring a aplicar

7. ¿Ha escuchado sobre el Mentoring?
8. ¿Cree que sería importante implementar un programa de Mentoring en la empresa? (Se explicará el concepto de mentoring en caso el entrevistado desconozca sobre esta herramienta)
- 9.- (Antes de la pregunta se procederá a explicar las modalidades de desarrollar un programa de mentoring) De acuerdo a lo explicado ¿Cuál cree que sería el ideal para desarrollar en la agencia? ¿Por qué? ¿De qué manera preferiría desarrollar el programa en la empresa?
- 10.- ¿Cree que es viable implementar un programa de mentoring en su empresa?

Diseño de la estructura del programa

- 11.- ¿Por qué desarrollaría un programa de mentoring en su empresa?
- 12.- ¿Qué temas considera que le hacen falta aprender a su personal? ¿Por qué los considera importantes?
- 13.- ¿Cuál es el tiempo disponible con que se cuenta para la aplicación del programa de Mentoring?
14. ¿Qué herramientas didácticas cree que serían más efectivas para la aplicación del programa de Mentoring?
- 15.- ¿Considera importante tener un plan de trabajo para el desarrollo del programa? ¿Por qué?

Proceso de Evaluación del programa

16. ¿Cree que es importante ver la reacción de los participantes frente al programa? ¿Por qué? ¿De qué manera lo haría?
- 17.- ¿De qué manera es evaluado el aprendizaje de su personal en los programas de formación?
- 18- ¿Cree que es importante evaluar el comportamiento de sus trabajadores en sus áreas de trabajo luego de aplicado el programa de mentoring? ¿De qué manera lo realizaría?
- 19.- ¿En función a que evaluaría los resultados del programa? ¿Porque?

Guía de entrevista para colaboradores



FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

Escuela de Administración de Empresas

Mi nombre es Angie Carolina Escobedo Cárdenas, estudiante de la carrera de Administración de Empresas de la Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo, estoy aquí para realizar una entrevista que me permita conocer ¿Cómo sería el diseño de un programa de Mentoring para una agencia de una empresa financiera de la región La Libertad? Este programa es una herramienta que permitirá potenciar sus conocimientos y habilidades, logrando mejorar su desempeño y facilitar la transición de un puesto a otro.

OBJETIVO:

Proponer un programa de mentoring para una agencia de una empresa financiera de la región La Libertad.

INSTRUCCIONES:

La información obtenida en esta entrevista es confidencial y solo servirá con el propósito del presente estudio, responda al criterio que mejor expresa su conocimiento, recordación y participación al respecto:

Instrumento para los colaboradores de una agencia de una empresa financiera

Conocer la situación actual del proceso formación del talento humano

- 1.- ¿Le brindan inducción y capacitación cuando se le asignan nuevas funciones en su trabajo?
¿Por cuánto tiempo?
- 2.- ¿Su jefe se preocupa por enseñarle diversos temas que le hacen faltan reforzar?
- 3.- ¿Considera que son importantes los procesos de formación continua dentro de la empresa para reforzar sus conocimientos y habilidades? ¿Por qué?
- 4.- ¿Las capacitaciones brindadas cumplen con sus expectativas? ¿Qué aspectos mejoraría?
- 5.- ¿Sobre qué temas recibe capacitaciones? ¿Es evaluado después de las capacitaciones?
- 6.- ¿Quién realiza las capacitaciones e inducciones?
- 7.- ¿Tiene dificultades o limitaciones para la participación de los programas de capacitación?
¿Cuáles?

Identificar el tipo de mentoring a aplicar

8. ¿Ha escuchado sobre el Mentoring?
9. ¿Cree que sería importante implementar un programa de Mentoring dentro de la agencia?
¿Por qué? (Se explicará el concepto de mentoring en caso el entrevistado desconozca sobre esta herramienta)
- 10.- (Antes de la pregunta se procederá a explicar los modos de aplicación del mentoring) De acuerdo a lo explicado ¿Cuál cree que sería el ideal para usted? ¿Por qué?
- 11.-¿Actualmente que modalidad utilizan para su proceso de formación continua? ¿Está conforme?

Diseño de la estructura del programa

- 12.- ¿Considera que hay temas que le hacen falta aprender? ¿Cuales?
- 13.- Si se implementa un programa de Mentoring que le ayude a reforzar su aprendizaje ¿De qué manera le sería útil a usted y a la empresa?
- 14.- ¿Cuenta con disponibilidad para participar en el programa?

Proceso de Evaluación del programa

15. ¿Considera importante participar en el proceso de evaluación de la efectividad del programa?
- 16.- ¿De qué manera es evaluado su aprendizaje en los programas de formación?
- 17.- ¿Cree que es importante evaluar su comportamiento luego de ser aplicado el programa de mentoring?

Constancia de Validaciones

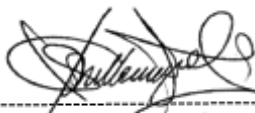


CONSTANCIA DE VALIDACIÓN POR JUICIO DE EXPERTOS

Quien suscribe, **Guillermo Cabanillas Holguín**, mediante la presente hago constar que el instrumento utilizado para la recolección de datos del proyecto de tesis para obtener el grado de **Licenciada en Administración de empresas**, titulado **“PROPUESTA DE UN PROGRAMA DE MENTORING PARA UNA AGENCIA DE UNA EMPRESA FINANCIERA DE LA REGIÓN LA LIBERTAD”**, elaborado por la estudiante **ANGIE CAROLINA ESCOBEDO CÁRDENAS**; reúne los requisitos suficientes y necesarios para ser considerados válidos y confiables y, por tanto, aptos para ser aplicados en el logro de los objetivos que se plantearon en la investigación.

Atentamente

Chiclayo, 26 de abril de 2021.



FIRMA DEL JUEZ EXPERTO

Dr./ Mg./Lic. Nombre: Mg. Guillermo Cabanillas Holguín

Cargo Actual: Docente



CONSTANCIA DE VALIDACIÓN POR JUICIO DE EXPERTOS

Quien suscribe, **Mg. Rafael Ángel Olaya León**, mediante la presente hago constar que el instrumento utilizado para la recolección de datos del proyecto de tesis para obtener el grado de **Licenciada en Administración de empresas**, titulado **“PROPUESTA DE UN PROGRAMA DE MENTORING PARA UNA AGENCIA DE UNA EMPRESA FINANCIERA DE LA REGIÓN LA LIBERTAD”**, elaborado por la estudiante **ANGIE CAROLINA ESCOBEDO CÁRDENAS**; reúne los requisitos suficientes y necesarios para ser considerados válidos y confiables y, por tanto, aptos para ser aplicados en el logro de los objetivos que se plantearon en la investigación.

Atentamente

Chiclayo, 26 de abril de 2021.

A handwritten signature in black ink, appearing to be 'RA', is written above a horizontal dashed line.

FIRMA DEL JUEZ EXPERTO

Dr./ Mg./Lic. Nombre: Mg. Rafael Ángel Olaya León

Cargo Actual: Docente a tiempo parcial - USAT



CONSTANCIA DE VALIDACIÓN POR JUICIO DE EXPERTOS

Quien suscribe, **Elmer Bagner Salazar Salazar**, mediante la presente hago constar que el instrumento utilizado para la recolección de datos del proyecto de tesis para obtener el grado de **Licenciada en Administración de empresas**, titulado **“PROPUESTA DE UN PROGRAMA DE MENTORING PARA UNA AGENCIA DE UNA EMPRESA FINANCIERA DE LA REGIÓN LA LIBERTAD”**, elaborado por la estudiante **ANGIE CAROLINA ESCOBEDO CÁRDENAS**; reúne los requisitos suficientes y necesarios para ser considerados válidos y confiables y, por tanto, aptos para ser aplicados en el logro de los objetivos que se plantearon en la investigación.

Atentamente

Chiclayo, 27 de abril de 2021.

A handwritten signature in black ink, appearing to be "Elmer Bagner Salazar Salazar", written over a horizontal line.

FIRMA DEL JUEZ EXPERTO

Dr./ Mg./Lic. Nombre: Dr. Elmer Bagner Salazar Salazar

Cargo Actual: Asesor y Consultor