



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

Gallardo Lichaa, Nadeskaⁱ; Torres, Sandra Lilianaⁱⁱ; Franco,
Jaimeⁱⁱⁱ.

Formación en herramientas de mentoring en la gerencia de ETIAN

Revista GEON, Vol. 6, No. 1, 2019

Pág. 45-55

Disponible en: <https://doi.org/10.22579/23463910.33>

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

ⁱⁱ <https://orcid.org/0000-0001-6906-553X>

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

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



RevistaGEON

[in](#) [twitter](#) [f](#) [youtube](#)

“ El mentoring se puede ver como una herramienta que ayuda a la transmisión de experiencia y conocimientos a personas que cuenten con talento dentro de una organización ”

Gallardo Lichaa, N. Torres, S., & Franco, J. [2019].
Formación en Herramientas de mentoring en la
gerencia de ETIAN

<http://revistageon.unillanos.edu.co>

Formación en herramientas de Mentoring en la gerencia de ETIAN

Training in Mentoring tools in ETIAN management

Sandra Liliana Torres Taborda

torres.sandra.docente@unisabaneta.edu.co

Negociadora Internacional, Magister en E-learning. investigadora del Grupo GIDEMP, Corporación
Universitaria de Sabaneta, Colombia

Nadeska Gallardo Licháa

nadeska.gallardo.docente@unisabaneta.edu.co

Administradora de Empresas, Doctora en Ciencias Gerenciales, Negociadora Internacional, Magister en E-
learning. investigadora del Grupo GIDEMP, Corporación Universitaria de Sabaneta, Colombia

Jaime Carlo Franco

Jaimec.francog@unilibre.edu.co

Ingeniero Industrial Universidad libre, Seccional Cúcuta, Colombia

Revista GEON Vol. 6 No 1 enero – junio 2019

ISSN 2346-3910 en línea <http://revistageon.unillanos.edu.co/index.php/geon/article/view/33>

Artículo recibido 2018/09/07 aceptado 2018/11/12



Resumen

El mundo empresarial hoy en día se rige por constantes cambios, y son éstos a los que los gerentes modernos se enfrentan. Hay que reconocer que existen herramientas gerenciales que ayuden a mantener a los colaboradores motivados y dentro de las instituciones es un reto al que no escapa ninguna institución en la actualidad. El mentoring como herramienta gerencial ayuda a darle importancia a los conocimientos de los expertos y su valor para los colaboradores, generando una relación de confianza entre unos y otros, que se traducen en productividad empresarial. El presente artículo fue un estudio caso de enfoque cualitativo, con diseño no experimental transeccional, de alcance descriptivo; (Hernández Sampieri y otro, 2007). Los principales descubrimientos de este trabajo se traducen en la implementación de herramientas de Mentoring a través del Modelo CERCA de Valderrama (2009).

Palabras claves: Formación, Herramientas, Mentoring, Gerencia.

Abstract

The business world today is governed by constant changes, and these are the ones that modern managers face. Recognize that there are management tools that help keep employees motivated and within institutions is a challenge that no institution currently escapes. Mentoring as a management tool helps to give importance to the experts' knowledge and its value for employees, generating a relationship of trust between them, which translates into business productivity. The present article was a case study of qualitative approach, with non-experimental transeccional design, of descriptive scope; (Hernández Sampieri and another, 2007). The main discoveries of this work are translated into the implementation of Mentoring tools through the CERCA Model of Valderrama (2009).

Keywords: Training, Tools, Mentoring, Management.

Code JEL: M1 Business Administration

Introducción

En la presente investigación se busca comprender el efecto que tiene el uso del

mentoring sobre la gerencia de la Escuela Técnica Internacional de Antioquia-ETIAN-, debido a que esta práctica actúa como una herramienta de mejoramiento continuo en el conocimiento de las personas que conlleva a la competitividad para las empresas y un mayor crecimiento en su productividad, lo que resulta beneficioso para ETIAN.

Puesto que hoy en día las organizaciones siempre giran en torno a la mejora continua, a la mejora de su gestión, a la mejora de sus resultados entre otros aspectos muy importantes, lo cual lleva a la obligación de fomentar el entrenamiento y desarrollo de su capital humano, por tal motivo en la actualidad las organizaciones buscan herramientas que puedan ayudar a potenciar su capital humano no solo con el ánimo de aumentar su rendimiento en el mercado, sino también en crear bienestar y desarrollar profesionales capacitados y adecuados para enfrentar todas las adversidades laborales que se puedan presentar en los diferentes casos, generando de esta manera un dinamismo en la forma de trabajo, una armonía y bienestar laboral y sobre todo un desarrollo personal .

De manera que el desarrollo del siguiente artículo está enfocado en dar claridad al mentoring empresarial enfatizando que implicaciones trae para la gerencia de ETIAN, al momento de fomentarlo en cada uno de sus colaboradores, analizando que tan beneficioso es para la gerencia y para los individuos de ETIAN, implementar la práctica de esta herramienta para su formación personal y profesional. Además de conocer y entender que parámetros son

importantes para realizar este proceso y que formas de mentoring se ajustan más a las necesidades o pretensiones que tenga la organización al potenciar el conocimiento y las habilidades de sus colaboradores, teniendo así una idea de cómo hacer que el mentoring en verdad tenga impactos positivos para la organización.

Contexto Teórico

El estudio a fondo del concepto de mentoring es muy importante, ya que el mismo otorga un sinnúmero de aspectos que pueden fortalecer el funcionamiento administrativo de las organizaciones, en pro de todos los objetivos de la empresa, debido a que el mentoring puede ser una herramienta que ayude significativamente a un mejoramiento de rendimiento no solo a nivel empresarial sino grupal y hasta individual, por tal razón no se debe subestimar las capacidades de logro de los colaboradores, las razones para mejorar su desempeño, contar con las condiciones de enfrentar problemas y aprovechar oportunidades de manera óptima, apoyar el recurso humano para el mejoramiento de la gestión y aprovechar cada nueva experiencia, cada nuevo concepto aprendido en pro a su beneficio, al beneficio del recurso humano y por supuesto al beneficio de la empresa. Esto resulta muy beneficioso para las organizaciones debido no solo a que se aprovecha y desarrolla las capacidades de sus colaboradores, sino que también se fomenta una cultura de aprendizaje total que es fundamental en las capacidades de las herramientas gerenciales modernas.

1.1Mentoring.

En el mundo actual las personas son la base del éxito en las empresas, por ello resulta fundamental la capacitación y desarrollo de las competencias del capital humano, por el motivo de que de este mismo depende el desempeño y crecimiento empresarial, por el simple hecho de que estos son los que trazan el rumbo de las organizaciones por medio de sus conocimientos, competencias, habilidades o experiencias que pueden generar un valor agregado no solo a la organización como tal, sino también a un proceso o una labor específica que por consiguiente genere un impacto positivo ya sea en el rendimiento o gestión que se esté teniendo.

Por consiguiente, los individuos de una organización en forma grupal o individual tienen la facultad de marcar ritmos o modificar aspectos que no estén siendo aprovechados completamente o simplemente no estén dando un beneficio esperado en la organización. Cabe señalar que las iniciativas y comportamientos de los colaboradores de la organización pueden ser incentivados, y en este punto es donde entra el mentoring como una herramienta de capacitación y desarrollo que pueda ayudar a que el capital humano sea mucho más proactivo, más conocedor y más analítico en situaciones de todo tipo y de esta manera se puedan presentar beneficios en la organización.

De esta manera, podríamos ver al mentoring como un proceso de aprendizaje y desarrollo continuo que va siendo promovido o incentivado por una persona altamente capacitada en varios aspectos y temáticas y con un grado de experiencia alto de todo tipo de

situaciones, esto resulta fundamental debido a que es el encargado de abrir los conocimientos del (pupilo) individuo que está en un rol de aprendizaje y experimentación ya que el mentoring lo que busca es aumentar la capacidad crítica y de entendimiento de una persona, por medio de un sabio que lo instruya, que le muestre herramientas y le muestre caminos de como romper paradigmas, como mirar las cosas de una perspectiva más objetiva y diferente en beneficio no solo del conocimiento personal, sino además del bien común en lo que involucra a una organización. Tal como menciona Shea (1994) el mentoring es “desarrollar, cuidar, compartir y ayudar en una relación en la que una persona invierte tiempo, know-how y esfuerzo en potenciar el desarrollo de otra persona, en el ámbito de los conocimientos y las habilidades, y dar respuestas a necesidades críticas de la vida de esa persona en direcciones que preparan al individuo para una productividad mayor o un éxito en el futuro”. P.13

Habría que decir también que el mentoring aparte de fomentar el desarrollo del conocimiento y dar una cultura de aprendizaje constante, se encarga de marcar rasgos en los comportamientos personales de los individuos, es decir, que por medio de consejos o experiencias se muestra al pupilo una manera correcta de asumir situaciones de la vida, responsabilidades, problemas, entre otros aspectos importantes en el crecimiento tanto personal como profesional, en donde es muy importante una relación de confianza para que se puedan potenciar y generar conocimientos únicos en base a dos personas.

Esto es reafirmado por Lumbreras, (2006) el cual explica precisamente que el mentoring es pues un proceso de mejora en diversos aspectos relacionados con la carrera profesional, pero también con la mejora del individuo que integra dos partes: un consejero Senior y un protegido Junior. La relación que se establece supone beneficios para todas las partes implicadas.

El mentoring es una forma natural de transmisión de conocimientos, técnicas y experiencias a los demás por parte de alguien que suele ser mayor, más erudito y dotado de experiencia en la vida y un conocimiento más específico más amplio el cual nos da a entender como el mentoring en palabras precisas es una transmisión y mejoramiento de unos conocimientos que han sido puestos a prueba por un mentor experimentado y sabio en ciertos aspectos, y que lo que se busca es que este sea capaz no solo de transmitir esos conocimientos sino también potenciarlos en pro a aspectos personales y profesionales de una persona. Esto mismo es lo que puede concluir Saiz, 2009 señalando que “En síntesis, el mentoring es el proceso por el cual una persona más experimentada (mentor) enseña, aconseja, guía y ayuda a otra (tutelado) en su desarrollo personal y profesional, invirtiendo tiempo, energía y conocimientos.”

Como se indico anteriormente, el mentoring es un aprendizaje constante y una guía para una persona que busca estar preparada para las diversas situaciones profesionales desde conceptos y vivencias que se puedan acomodar a las realidades

por experimentar y que sirva de guía para dar buenas soluciones.

Por lo tanto, se puede decir que la mayoría de autores no discrepan sobre este tema, ya que el mentoring es un proceso preciso y puntal que se fundamenta en el desarrollo de conocimientos. Esta herramienta cuenta con una gran importancia en las organizaciones, ya que resulta un elemento estratégico en el logro de los objetivos de la empresa, debido a que enfocarse en el crecimiento profesional de un individuo significa mejora en su desempeño, y en sus ideales que puede resultar beneficiosos a la hora de que los colaboradores les toque apersonarse de ciertas decisiones o les corresponda asumir roles de más importancia, esto lo que hace es que se pueda garantizar en cierto modo una buena gestión, una buena labor por parte de los individuos. Esto lo dan a entender Pedro Núñez-Cacho Utrilla (2012) cuando mencionan que el mentoring, es un proceso de mejora guiado y flexible, con un apoyo continuo, que logra el desarrollo a largo plazo del pupilo y le capacita para la comprensión de temas personales, organizativos y políticos, que pueden afectar el desempeño actual o futuro.

Las investigaciones emergentes en la materia indican que se debe considerar el mentoring como una actividad estratégica, clave para alcanzar los objetivos empresariales, que será especialmente útil en aquellas empresas que buscan crecimiento, atracción y retención del talento y que consideren el aprendizaje como uno de sus atributos fundamentales (Hezlett & Gibson, 2007; Allen, Eby & Lentz, 2006).

En la actualidad, se conoce al mentoring como la herramienta perfecta para la trasmisión de conocimientos y acompañamiento en el desarrollo profesional tal como lo menciona María Doris Méndez (2013), distinguiendo el mentoring como una relación de ayuda, entre dos individuos, generalmente entre un adulto joven (mentoreado o mentee) y una persona de mayor edad (mentor), más experimentado y con mayor conocimiento que actúa como patrocinador y maestro, ofreciendo guía, protección y apoyo ante los desafíos del trabajo, preparándolo para los avances en la carrera profesional, traspasando sus conocimientos y vivencias en un ámbito específico o tema determinado (Lester et al., 2011; Rueywei et al., 2011; Valderrama, 2009).

En igual sentido, Rotering-Steinberg (2007) enfatiza que es una relación que se establece uno a uno, entre un consultor o asesor que cumple el rol de mentor y un aprendiz (mentee), quienes se reúnen periódicamente a tratar temas relevantes para el desarrollo del mentee, con el fin de ampliar o fortalecer sus habilidades tanto personales como profesionales. Para lograr lo anterior, se requiere crear un ambiente de confianza y respeto entre ambos actores del proceso. A partir de este vínculo que se establece entre el mentor y el aprendiz, se logra un mutuo beneficio, ya que el mentor obtiene un espacio donde puede compartir lo que ha adquirido en su experiencia de vida y su manera en que ha logrado sus metas, y a la vez el mentoreado aprende de una fuente cercana y directa, en la que reconoce sabiduría (Valderrama, 2009).

Y así, teniendo esto en cuenta se puede dar a entender que el mentoring es una herramienta de desarrollo humano en donde su premisa es el conocimiento y su objetivo es poder contar con personas capaces, decididas y seguras sobre como asumir y enfrentar situaciones laborales, esto entorno a que las organizaciones cuenten con la garantía de contar con un personal capacitado para la toma de decisiones sin importar que tan grande o relevantes sean, porque el mentoring busca que las personas tengan un sentido común, un sentido de pertenencia por sus propias labores y posean una capacidad de autonomía en base a conocimientos y experiencia que conlleve a una forma de ver que podría ser lo mejor para cada situación.

En definitiva, tales aspectos son en lo que se fundamenta el logro del mentoring, obviamente todo depende de la capacidad de ambas partes de lo que concierne al maestro de darse a entender de proporcionar conocimientos valiosos y sobre todo prácticos y éticos en su pupilo, y en este mismo está la capacidad de abrirse a esos puntos de vista de poner en práctica y de estar dispuesto a estar comprometido con el conocimiento.

1.2 Tipos de mentoring

En el mentoring como en cualquier otra herramienta de gestión humana se habla de ciertos tipos, de ciertas formas de aplicar, ya que en el mundo actual siempre se está diversificando la manera de hacer las cosas por el simple motivo de renovar o encontrar maneras más efectivas de aplicar cierto tipo de herramientas, y el

mentoring no es la excepción. En este sentido, y analíticamente hablando el mentoring se puede ver simplemente en dos tipologías la cual puede ser directa o indirecta, es decir una en la cual si exista una planeación, un acompañamiento, una constante retroalimentación que haga del proceso un poco más formal y que se vaya desarrollando por etapas. Y por otro lado la mentoría informal que es simplemente cuando dos partes tienen un interés natural de acompañamiento o de consejería para ciertos aspectos profesionales y esta no es continua o planeada ya que ocurre de manera sutil y es más de interpretación (María Doris Méndez, 2013).

Entonces, en las organizaciones se distinguen dos tipos de mentoring: la mentoría formal y la informal. La primera, es generalmente administrada por la institución y se lleva a cabo de modo organizado, comenzando con la selección de las parejas en relación, utilizando estrategias de aparejamiento que varían de acuerdo a cada organización, considerando por ejemplo la disponibilidad y accesibilidad de mentores, áreas de experticia y otras características como las similitudes demográficas. En tanto, la mentoría informal se produce de modo espontáneo y voluntario, por un interés natural entre profesionales de distinto nivel, sin la mediación de otra persona o unidad de la organización, respondiendo muchas veces a un valor altruista del mentor (Hu et al., 2008; Liu et al., 2011).

Por lo anterior, se puede ver como esas formas de aplicar el mentoring recaen perfectamente en las necesidades de las organizaciones y pueden ser, formales e

informales, ya que unas manejan cierto tipo de acompañamiento y otras son muy espontáneas y sin una planeación y un seguimiento que puedan trazar el impacto y beneficio del proceso sobre la persona.

1.3 Importancia del mentoring

En las organizaciones el mentoring puede ser de vital importancia por todo lo que conlleva, todo lo que le proporciona a la empresa para mejorar, ya que este permite que los mismos empleados se sientan cobijados e importantes para la organización, lo cual trae consigo más fidelidad en el personal, más sentido de pertenencia, más motivación y por supuesto mejores resultados en los diferentes aspectos en los que se aplique esta herramienta. Es así, como lo da a entender (Pedro Núñez-Cacho Utrilla, 2012) cuando menciona que, en relación con la empresa, el mentoring permitirá el desarrollo profesional de los empleados, de manera que llegado el momento se encuentren capacitados para promocionar dentro de la organización.

Estos procesos motivarán al personal y se mostrarán más comprometidos con la empresa (Lankau & Scandura, 2002) tras implantarse reducen los índices de rotación laboral en los puestos facilitando la retención del talento de la organización. Con todo ello, mejoran los indicadores de productividad (Egan & Song, 2008; Alleman & Clarke, 2000). Durante el proceso de mentoring, le proporcionará información relevante a su pupilo, le servirá de modelo y participará en los procesos de toma de decisiones para conseguir que estas resulten efectivas (Atkinson, Casas & Neville, 1994; Horgan

& Simeon, 1990). Por otra parte, el pupilo que intervendrá en el proceso será seleccionado por el área de recursos humanos en función de los planes de carrera establecidos por la organización, que previamente habrá identificado y evaluado los profesionales con potencialidad de desarrollo.

Es por ello, que el autor lo reafirma al plantear que las empresas pueden considerar el mentoring como una eficaz herramienta para el desarrollo de los profesionales de su organización, cuando lo apliquen obtendrán importantes mejoras del rendimiento de su capital humano, especialmente en su motivación y productividad. El mentoring permitirá la adquisición de nuevos conocimientos, el desarrollo de competencias y habilidades de los pupilos.

En síntesis el mentoring se puede entender como un proceso de aprendizaje y mejoramiento, en donde se enseñan y se potencian tanto conocimientos como habilidades no solo profesionales sino también personales, que van a ir dirigidas en pro a la organización que proporciona un mentor a ciertas personas, todo con el ánimo de mejorar su desempeño empresarial y de ayudarse con la gestión de las personas, que ayuda a optimizar, mejorar y hasta innovar en las organizaciones.

1.4 Modelo de Mentoring

Al mencionar los modelos de mentoring, se afirma que existen varios, en esta investigación el utilizado es el de Beatriz Valderrama (2009), la cual expone que el Mentoring se puede analizar por

medio de un modelo de cinco (5) etapas, que se concreta en las siglas CERCA “el mentor ha de estar CERCA del mentorado con el fin de ayudar a desarrollar al máximo su potencial”. (p.76).

Este modelo, según define su autora busca implementar el Mentoring de la manera más natural posible en la organización. En síntesis, cada una de las fases trata de buscar lo siguiente:

Crear una relación de confianza y compromiso; donde se establezca una sintonía emocional, se logre transmitir una actitud de apoyo y confianza del mentor al mentorando.

Explorar y escuchar con empatía; busca hacer preguntas poderosas, escuchar en profundidad al mentorado.

Retar y ayudar a redefinir y resolver problemas; por medio de la definición de los objetivos de desarrollo.

Construir, Compresión y Capacidad; ayudar al mentorando a entender las situaciones desde otros puntos de vista y a generar diferentes alternativas de comportamiento.

Apoyar la acción autónoma; Reconocer y valorar los resultados que el mentorando vaya alcanzando. Despertar emociones positivas: optimismo y autoconfianza.

Materiales y métodos

La investigación realizada plantea un análisis cualitativo fundamentado en la cotidianidad de las acciones que emprende ETIAN, para implementar las herramientas de Mentoring como parte de

las acciones de crecimiento de la organización, y se basa en la recolección de información primaria a partir de trabajo de campo y el análisis de la situación actual respecto al conocimiento, uso y aplicación del modelo de Mentoring de Beatriz Valderrama (2009).

Se opta por la entrevista y descripción de hallazgos a partir de la observación en las visitas de campo como instrumento de indagación y proveedor de elementos para facilitar la comprensión tal como es conceptualizada por los sujetos objetos de estudio, sin imponer categorías preconcebidas por los investigadores. El enfoque cualitativo que se encuentran en el curso de la investigación en correspondencia con la comprensión de la realidad, se empleó la fenomenología, siguiendo a Hurtado y Toro (1997), quienes manifiestan que la fenomenología trata de entender el mundo y sus objetos como son experimentados por la persona, siendo esta experiencia fundamento del conocimiento y de la búsqueda de los significados que los sujetos otorgan a sus experiencias.

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

Resultados y Discusión

El mentoring como herramienta para el desarrollo humano entorno a un beneficio organizacional como objetivo final trae ciertas implicaciones que se deben tener en cuenta para que este proceso sea un éxito y traiga consigo a través de una persona los beneficios que la organización espera. Esto va fundamentado en que a medida que las organizaciones van evolucionando y se va formando un entorno mucho más exigente y más competitivo en cierta manera obliga e incentiva a las organizaciones a trabajar en la calidad de su capital humano, en que si cuentan con las condiciones necesarias para enfrentar y superar adversidades laborales de la mejor manera, ya sean a nivel operativo o a nivel gerencial, lo que se busca en sí, es contar con profesionales en los que además de tener un alto grado de resultados, tengan una gran confiabilidad en cumplir con responsabilidades y tomar decisiones críticas sobre estas mismas.

Es por ello por lo que la organización objeto de estudio no escapa de esta realidad y al verla su representante legal, la Dra. Alejandra González, no dudó en su aplicación. La Escuela Técnica Internacional De Antioquia (ETIAN), es una Institución de Educación para el Trabajo y el Desarrollo Humano; que tiene como objeto misional contribuir al desarrollo económico, social, tecnológico, político y cultural del Departamento de Antioquia, el país, la región y el mundo; mediante la implementación de propuestas pedagógicas con calidad, que afiancen la formación de personas capaces de hacer los cambios que la sociedad y las comunidades requieren. La manera como

la institución cumple con este propósito social es a través de una propuesta pedagógica que direcciona el desarrollo de las funciones sustantivas de docencia, investigación, proyección social y bienestar institucional a la cual se le denomina Proyecto Educativo Institucional.

Para que estos objetivos de la institución fuesen fácilmente replicados por los colaboradores, durante finales del año 2017 e inicios del 2018 decide la gerencia comenzar a aplicar las herramientas de mentoring.

Tabla 1. Tabla de respuestas para herramienta organizacional: Mentoring

Mentoring	Respuestas	¿Por Qué?
Conocimiento acerca de mentoring	Si	La gerencia conoce lo que es el mentoring y lo está aplicando en la organización
Existencia de confianza y compromiso entre un empleado y otro	Si	Existe libertad para que el trabajador desarrolle su gestión, que es medida y controlada por el jefe directo
Explora y escucha con empatía las necesidades de los trabajadores	Si	Son el recurso clave para el cumplimiento de objetivos y metas
¿Algún superior lo reta y ayuda a redefinir y resolver sus problemas?	Si	Se requiere que cada trabajador desarrolle su potencial para alcanzar las metas programadas
¿Hay un ambiente de querer construir, comprender y capacitar a empleados?	Si	Forma parte de los objetivos estratégicos asociados a metas organizacionales que se miden y controlan periódicamente
El trabajador prosigue su proceso de desarrollo	Si	A través de un acompañamiento de los superiores.
Transmisión de conocimiento de un empleado a otro	Si	En la búsqueda del crecimiento organizacional los expertos comparten lo que saben con los colaboradores.

Fuente: Elaboración propia a través de Microsoft Excel 2016 (2018).

Se demuestra en la Tabla 1, que durante el estudio en ETIAN se evidenció la importancia de conocer e implementar herramientas de mentoring para el crecimiento cónsono de la organización y plena satisfacción de los colaboradores, relación que redundaba en productividad para la institución.

Conclusiones

El mentoring se puede ver como una herramienta que ayuda a la transmisión de experiencia y conocimientos a personas que cuenten con talento dentro de una organización con el ánimo de que esta pueda retribuir por medio de resultados y cumplimiento de metas a través de la

aplicación del aprendizaje generando valor a sus actividades. De esta manera se puede generar en los colaboradores una mentalidad guiada a la mejora continua, al pensamiento crítico y reflexión de situaciones para enfrentar y tomar decisiones acertadas en situaciones adversas con total autonomía generándole un alto grado de certeza a la organización.

Por lo tanto, ETIAN, al considerar el uso y aplicación del mentoring en su organización, contribuye con la premisa del desarrollo del conocimiento de sus colaboradores, quiénes ahora podrán contar con ventajas que ayuden a que la empresa, para que ésta pueda destacarse en el mercado a través de la innovación y la generación de valor, dándole así mayor competitividad y eficiencia en su manera de gestión.

Considerar herramientas gerenciales modernas no es sencillo para las instituciones de educación, pero son estas iniciativas las que apoyan el crecimiento de las organizaciones y realzando la importancia de las nuevas prácticas como corrientes nuevas que llegaron para quedarse e implantarse en los quehaceres diarios de las empresas innovadoras.

Referencias

American Psychological Association (2002). Manual de estilo de publicaciones de la American Psychological Association (2a ed., Editorial Manual Moderno, Trad.). México: Manual Moderno.

Arroyo, A. (s.f.). Intramentoring, el mentoring de las organizaciones. Obtenido de revista madre selva:

<http://www.revistamadreselva.com/584/intramentoring>

Arroyo, A. (s.f.). ponga mentor a su vida. Obtenido de revista madre selva: <http://www.revistamadreselva.com/547/mentoring>

Harvard Business Essentials. (2005). *Coaching y Mentoring: cómo desarrollar el talento de alto nivel y conseguir mejores resultados*. España: Deusto.

-Hernández-Sampieri y otros. (2007). *Fundamentos de Metodología de la Investigación*. Madrid: Mc Graw Hill.

Hurtado, I. y Toro, J. (1997). *Paradigmas y Métodos de Investigación*. Venezuela. Editorial Episteme Consultores Asociados CA.

Lumbreras, R. C. (3 de agosto de 2006). MENTORING & COACHING. IT PERSPECTIVE. Obtenido de MENTORING & COACHING. IT PERSPECTIVE.:

https://docs.google.com/viewerng/viewer?url=https://e-archivo.uc3m.es/bitstream/handle/10016/14559/mentoring_JTMI_2006.pdf

María Doris Méndez, S. A. (19 de Diciembre de 2013). MENTORING Y COACHING: ¿SIMILARES O DIFERENTES? Obtenido de <http://www.cegis.usalca.cl/doc/Publicaciones/2013/ESGS%20N%C2%B019/REVISTA%20ESGIS%20N%C2%B019%20a%C3%B1o%209.pdf#page=23>

Malavér, J. (1997). *Organizaciones: ¿Qué son? ¿Para qué sirven? ¿Cómo funcionan?* En Ediciones IESA. Nota de Estudio IESA N° 3. Caracas. Venezuela

Martínez, M. (1999). *La Nueva Ciencia Su Desafío Lógico y Método*. Editorial Trillas.

Núñez-Cacho Utrilla, P., & Grande Torraleja, F. (2012). El desarrollo de los recursos humanos a través del mentoring: El caso español. *Intangible Capital*, 8 (1), 61-91.

Saiz, S. J. (2009). El mentoring como medio formativo en la educación del entrenador de baloncesto. *REVISTA INTERNACIONAL DE CIENCIAS DEL DEPORTE*.

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