

Trabajo de Grado en la Modalidad de **Proyecto Líder/ TESIS**

Código del Trabajo: **RH3**

Área del Trabajo: **Gestión Humana**

Título Propuesta para realizar un programa de mentoría inversa en Masa Stork, fomentando la transferencia de conocimientos y la comunicación intergeneracional

Manuela Erika Amórtégui Aguirre 1*, Anayanci Vargas 2

1 Alumno de la Carrera de Administración, Pontificia Universidad Javeriana, Bogotá, 110231, Colombia

2 Profesor Tutor, Docente Monitor, Departamento de Administración, Pontificia Universidad Javeriana, Bogotá, 110231, Colombia

* Correspondencia: ma.amortegui@javeriana.edu.co

Abstract

The main goal of this work is to design a Reverse Mentoring program in the Masa Stork company, with the purpose of closing intergenerational gaps between the company's collaborators. In addition to this, it is expected that with this program there will be an increase in the transfer of knowledge between collaborators, and a constant motivation for the participation of millennial and z generations who are in the company. For this, a training program is proposed, which will allow the ties between Masa Stork employees to be stronger. We also want to show that, just as there are people who, due to their greater experience, can generate greater knowledge for younger people, there is also the possibility that people from new generations have greater knowledge about current issues such as technology, the internet, social networks among others. It is expected that the program will be a useful tool in terms of improving working conditions, optimizing time on tasks and motivating employees who, perhaps due to fear or shyness, do not dare to express their knowledge in the best way.

Keywords: Reverse Mentoring, generational gaps, knowledge, administration, organizational climate

Resumen:

El presente trabajo tiene como objetivo diseñar un programa de Mentoría Inversa en la compañía Masa Stork, con el propósito de que se cierren brechas intergeneracionales entre los colaboradores de la compañía. Además de esto se espera que con este programa haya un incremento en la transferencia de conocimientos entre colaboradores, y una constante motivación a la participación de generaciones millennials y z que se encuentran en la compañía. Para esto se plantea un programa de capacitación, el cual permitirá que los lazos entre los colaboradores de Masa Stork sea más fuerte. Se quiere mostrar también que, así como hay personas que por su mayor experiencia pueden generar mayor conocimiento a personas más jóvenes, también existe la posibilidad de que personas de generaciones nuevas tengan mayor conocimiento acerca de temas relacionados con la actualidad como lo es la tecnología, el internet, las redes sociales entre otros. Se espera que el programa sea una herramienta

útil en cuanto a la mejora de condiciones laborales, optimización de tiempo en tareas y en la motivación a los colaboradores que quizá por miedo o timidez no se atreven a expresar sus conocimientos de la mejor forma.

Palabras clave: Mentoría Inversa, brechas generacionales, conocimiento, administración, clima organizacional

1. INTRODUCCIÓN

En el dinámico y diverso mundo de la industria, pocos nombres resuenan tan fuerte como el de Masa Stork. Esta empresa, con una trayectoria que abarca más de ciento ochenta y cinco años, se ha convertido en una figura destacada en los sectores de petroquímicos, energía eléctrica, minería, metales, aguas y residuos, infraestructura, y petróleo y gas. Su historia es una crónica de innovación, adaptación y crecimiento constante.

La historia de Masa Stork se remonta a 1827, cuando fue fundada bajo el nombre de "Fabriek van Werktuigen en Spoorwegmaterieel". Durante su evolución, la empresa se unificó teniendo las mismas condiciones que la firma de ingeniería civil Gebroeders Stork & Co en 1954, marcando su incursión en el mundo de la maquinaria, como motores de vapor, calderas, bombas y refinerías de calor.

Con el tiempo, Stork cambió su enfoque, ingresando en nuevos nichos de mercado en las décadas de 1970 y 1980, centrando su atención en sectores esenciales como el suministro de agua, transporte aéreo y marítimo, y energía. Diversificó aún más sus negocios en áreas aeroespaciales y servicios técnicos y de mantenimiento, consolidándose como una empresa líder en el sector de la industria y la construcción. El nombre "MASA" es la abreviación de "Mecánicos Asociados," un reflejo de la especialización y experiencia que la empresa ha acumulado a lo largo de los años en la prestación de servicios de ingeniería, mantenimiento y construcción.

La forma de trabajo de Masa Stork, desde hace más de ciento cincuenta años, ha estado arraigada en la escucha activa de las necesidades de sus clientes. Su enfoque es posicionar al cliente en el centro de todo lo que hacen, y con una gran experiencia, dedicación e impulso, encuentran la solución adecuada para cada necesidad. Cada decisión tomada en la empresa se rige por los valores fundamentales de seguridad, integridad, trabajo en equipo, orientación al cliente y excelencia. Su objetivo es ser un referente de la industria en cada proyecto, todos los días y en todas partes, brindando servicios de alta calidad y contribuyendo al éxito sostenido de sus clientes (Fuente: Stork). Esta expansión estratégica permitió a Masa Stork adaptarse a las cambiantes demandas del mercado y diversificar sus operaciones para brindar soluciones integrales en múltiples sectores. Además, esta evolución constante es un testimonio de su capacidad para mantenerse a la vanguardia de la industria y satisfacer las necesidades cambiantes de sus clientes en un mercado en constante evolución (Stork, 2020).

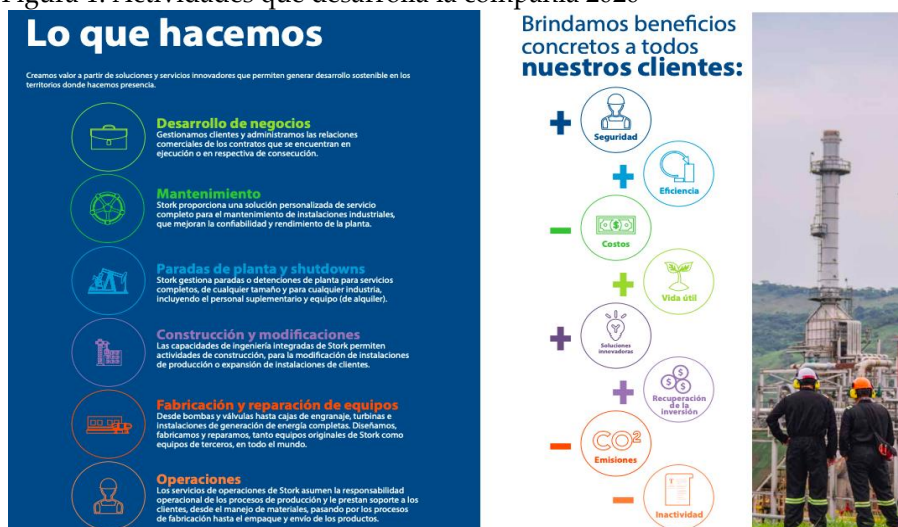
Para el año 2007, Stork hizo la adquisición de Turbo-Service y MASA, al tiempo que vendió Stork Food Systems. En 2013, se estableció una estructura corporativa independiente para los servicios técnicos de Stork y Fokker Technologies, permitiendo a Stork operar de manera autónoma.

Posteriormente, con la adquisición de Giovenco Industries en Australia en 2015, Stork amplió su presencia en el ámbito regional.

Finalmente, el 1 de marzo de 2016, Fluor completó la adquisición de Stork, creando así un líder global en productos y servicios de mantenimiento, modificación e integridad de activos. La empresa matriz, Stork, se ha mantenido fiel a un conjunto de valores fundamentales a lo largo de su historia. Estos valores, que incluyen la seguridad, la integridad, el trabajo en equipo, la orientación al cliente y la excelencia, han sido la brújula que guía sus decisiones y acciones. En el núcleo de su cultura empresarial se encuentra un compromiso con la responsabilidad social empresarial (RSE), que se remonta a los días fundacionales de Stork en 1868. Este compromiso se traduce en un enfoque equilibrado en la creación de valor a largo plazo para todas las partes interesadas, no solo los accionistas.

Masa Stork, una filial de Fluor, se especializa en gestionar la integridad de activos en múltiples sectores, desde petroquímicos y minería hasta energía renovable. Sus servicios abarcan la totalidad del ciclo de vida de los activos, que incluyen hidrocarburos, infraestructura, petróleo y gas, así como una amplia gama de actividades relacionadas, como el transporte de crudo, oleoductos, refinerías y servicios técnicos para la industria y la construcción.

Figura 1. Actividades que desarrolla la compañía 2020

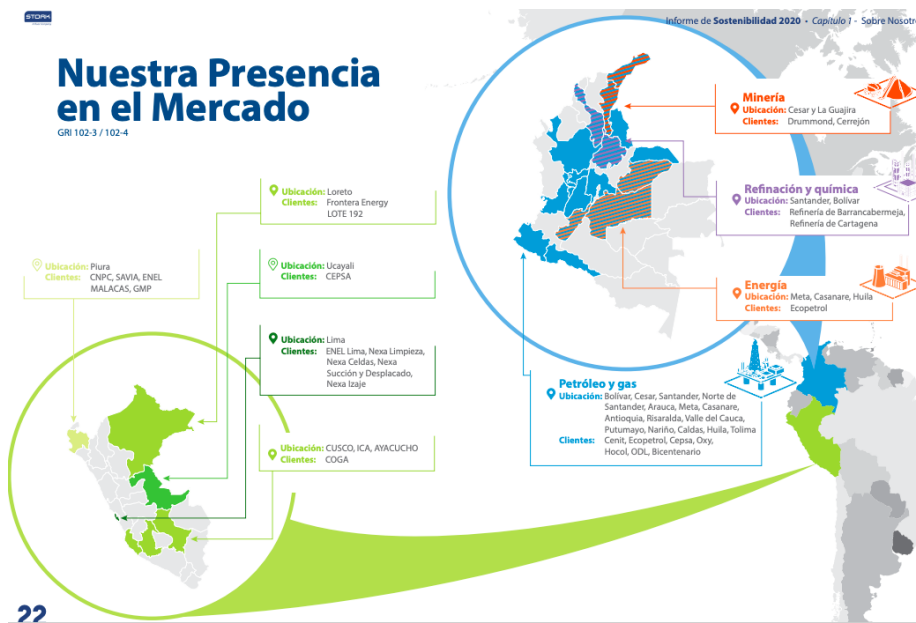


Fuente: (Stork,2020)

Con una presencia global que se extiende a más de cien países y una fuerza laboral de más de 17,000 empleados, Masa Stork se enorgullece de proporcionar soluciones innovadoras y sostenibles que contribuyen al desarrollo sostenible de las comunidades donde opera. Sus áreas de especialización incluyen el mantenimiento de instalaciones industriales, la gestión de paradas de planta y servicios de operaciones que abarcan desde la gestión de materiales hasta la fabricación y el envío de productos.

En un mercado altamente competitivo, Masa Stork compite con gigantes internacionales que comparten su dedicación a la excelencia y el uso de tecnologías avanzadas. Competidores notables incluyen empresas como Massy Energy, Drummond Company e Ismocol Wood Group, que destacan por su experiencia en el sector y su enfoque en ofrecer soluciones de calidad.

Figura 2. Presencia en el mercado 2020



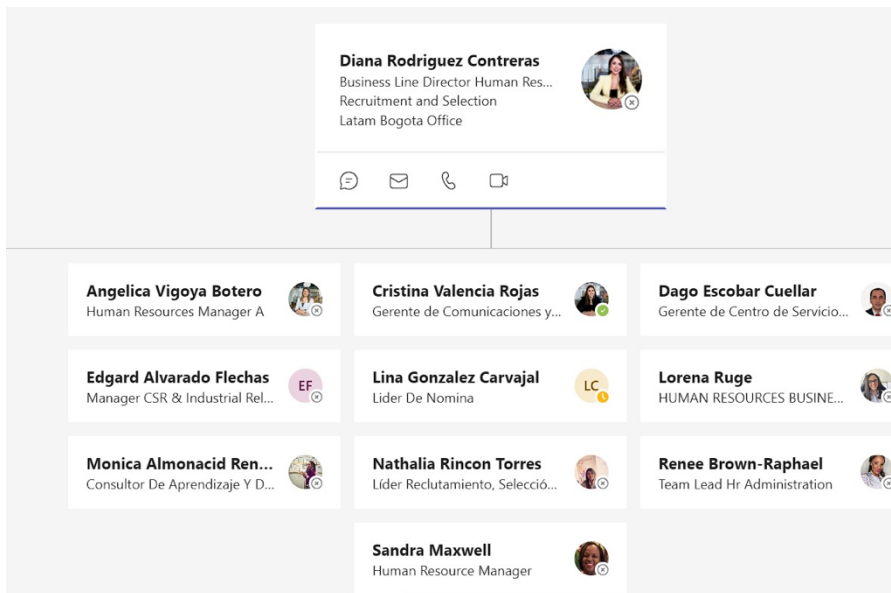
Fuente: (Stork,2020)

Masa Stork se esfuerza por mantener un mundo mejor, un compromiso arraigado en su ADN desde sus inicios. Su ambición es ser un referente de la industria, trabajando incansablemente para alinear sus acciones con los valores de seguridad, integridad, trabajo en equipo, orientación al cliente y excelencia. A medida que continúa expandiéndose y diversificando sus operaciones en mercados clave como Perú y Colombia, la empresa está posicionada para seguir siendo una fuerza líder en la industria global de servicios de mantenimiento, modificación e integridad de activos.

En la compleja maquinaria empresarial, ningún engranaje es más vital que el talento humano. El área de Recursos Humanos, también conocida como RRHH, desempeña un papel de alta importancia en la estructura y el funcionamiento de cualquier organización. Esta área se encarga de gestionar el activo más valioso de la empresa: su gente. En el caso de Masa Stork, una empresa con una historia de más de 185 años en la industria, la gestión del talento es una piedra angular de su éxito continuo.

El área de Recursos Humanos cumple una serie de funciones esenciales en una organización, y estas funciones se amplían y personalizan para adaptarse a las necesidades específicas de la empresa. Algunas de las funciones clave incluyen la atracción de talentos, el desarrollo y capacitación, la retención de talento, la gestión del desempeño, la administración de beneficios y compensación, la comunicación interna, y el cumplimiento legal y ético. Masa Stork, con su vasta experiencia en la industria y una huella global, ha comprendido durante décadas la importancia estratégica de su equipo humano. La empresa reconoce que su éxito depende directamente de la calidad y el compromiso de sus colaboradores. En este contexto, se destaca la importancia del área de Recursos Humanos de Masa Stork. Actualmente, el área cuenta con una composición de subordinación que permite su óptimo desarrollo.

Figura 3. Organigrama de recursos humanos



Fuente: (teams organizacional)

En particular, Masa Stork se enfoca en el reclutamiento estratégico, el desarrollo profesional continuo, la promoción de una cultura de seguridad y valores fundamentales, la comunicación abierta, y el cumplimiento legal y ético. Estos elementos son fundamentales para garantizar que los empleados de Masa Stork estén altamente capacitados, comprometidos y trabajen en un entorno ético y seguro.

Dentro de la organización de Masa Stork, el trabajo en equipo se considera un pilar fundamental. Para garantizar que los equipos estén compuestos por profesionales calificados y comprometidos, la empresa ha implementado un proceso de selección de personal altamente efectivo. Este proceso comienza con el supervisor de operaciones o de facilidad, quien, en función de los requerimientos y necesidades específicas de los proyectos en curso, determina las vacantes necesarias. El supervisor formaliza estas solicitudes al área de Recursos Humanos.

El área de Recursos Humanos juega un papel crucial en la creación de las vacantes, dándole prioridad al personal de la zona en la que se requiere la contratación. Luego, en colaboración con el servicio público de empleo, se inicia un proceso de selección riguroso. Las hojas de vida recibidas son evaluadas y validadas, y las personas que mejor se ajustan al perfil requerido son citadas para participar en el proceso de selección.

La capacitación y el desarrollo del personal son otras áreas esenciales gestionadas por el departamento de Recursos Humanos. La empresa se compromete a mejorar constantemente las habilidades y el conocimiento de sus empleados. Esto se logra a través de un análisis minucioso de las necesidades de capacitación, basado en una matriz de capacitaciones que abarca temas como

sistemas integrados de gestión documental, seguridad industrial, seguridad de procesos, políticas corporativas, gestión de riesgos y otros aspectos relacionados con HSE y HSEQ, entre otros.

Además, Masa Stork se preocupa por el bienestar de sus colaboradores y sigue un enfoque integral en este sentido. El área de bienestar se encarga de organizar distintas actividades para mejorar la calidad de vida de los empleados. Estas actividades pueden incluir eventos deportivos, tardes de cine y actividades para la familia. La empresa se adhiere a las regulaciones establecidas por la ley 50 de 1990 para garantizar que se cumplan las actividades de bienestar de manera adecuada.

Por último, el área de desarrollo del personal se enfoca en el crecimiento y el progreso profesional de los empleados. Por medio de evaluaciones de desempeño y la creación de mapas de talento, se reconocen las capacidades y competencias de los miembros de la organización, tanto nuevos como antiguos. Esto conduce a la planificación de capacitaciones específicas para mantener al personal actualizado sobre las últimas tendencias y tecnologías en sus respectivas áreas.

Cuando un colaborador demuestra cualidades y potencial importantes, la empresa se esfuerza por retener a esta persona, fomentando así un ambiente de crecimiento continuo y desarrollo profesional dentro de Masa Stork. Este enfoque en el trabajo en equipo, desarrollo y bienestar de los empleados es esencial para que la empresa se mantenga competitiva y efectiva en cualquier situación que pueda surgir en el mercado en constante evolución.

El área de Recursos Humanos de Masa Stork es fundamental para el éxito continuo de la empresa, desempeñando un papel crucial en la gestión del talento, el desarrollo profesional y el bienestar de sus colaboradores. Para evaluar su desempeño y abordar posibles áreas de mejora, se ha realizado un diagnóstico utilizando el método de análisis DOFA (Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas).

Este análisis se basa en el reconocimiento de cuatro componentes bases que se evalúan dentro del proyecto: las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, que, en este caso, se determinan desde el área de recursos humanos en la empresa Masa Stork. En términos generales, las fortalezas y debilidades se enfocan en las características internas de la organización como son sus recursos, competencias, procedimientos y limitaciones. Las fortalezas, se determinan desde aquellas áreas en las que la empresa destaca o posee ventaja competitivas, a diferencia de las debilidades que son desventajas las cuales se tienen en cuenta como oportunidades de mejora interna.

En segundo lugar, encontramos las oportunidades y amenazas las cuales se enfocan en los elementos externos al entorno de la empresa, como vendrían siendo los estudios de mercado, cambios empresariales y acontecimientos económicos y/o competitivos. Las oportunidades representan temas positivos y óptimos desde los cuales la empresa puede crecer, mientras que las amenazas son los factores que obstaculizan el crecimiento de la empresa.

Por lo tanto, podemos entender que el análisis DOFA trabaja como herramienta fundamental en los diversos contextos, desde organizaciones y empresas, como es en este caso, hasta proyectos e intereses personales. El objetivo de este método de observaciones es aportar una percepción global y estable de la situación actual a evaluar, esto facilita la toma de decisiones de las empresas o personas que evalúan la postura de su proyecto. Al conocer las fortalezas y debilidades, se debe proceder a aprovechar las oportunidades exteriores y disminuir el riesgo de amenazas. Esto conlleva la mejora

de la planificación estratégica, la creación de objetivos, gestión de riesgo y el reconocimiento de sectores de mejora. Por ultimo, el analisis DOFA nos ayuda a generar tácticas solidarias y a enderezar los trabajos con el contextos y recursos disponibles, logrando el éxito y la eficacia en la toma de decisiones

Tabla 1. DOFA recursos humanos



DOFA estratégico

DO (2/6) Por medio de la expansión de Masa Stork en más partes del mundo logrará mejorar la distribución de las actividades y de trabajo para así generar una disminución en la cantidad de trabajo asignado.

(1/7) Con la brecha generacional se puede aprovechar la implementación del programa de mentoría inversa para el uso de nuevas tecnologías que permiten optimizar y agilizar diferentes procesos en la empresa.

(4/8) A través de un programa de distribución de trabajo que optimiza el tiempo de los colaboradores en la empresa se mejorará el desempeño y el acompañamiento de los asesores generando una mejoría en los procesos de desempeño de la empresa.

FA

(18/9) Aprovechando el compromiso de los colaboradores con la empresa y la productividad de los mismos en cuanto a sus actividades y gestiones, se logrará una mejor posición de la empresa frente a sus competidores en el mercado.

(10/15) Debido a las reformas ambientales y a las limitaciones que posiblemente presente la compañía, ésta podrá incursionar en nuevos mercados o sectores que le permitan desarrollar innovación y automatización en sus procesos.

FO

(10/7) Se generará un alto grado de innovación gracias a las tecnologías que se implementen para generar una reducción en los costos y los procesos.

(11/5) Debido a la implementación de Masa Stork en nuevos mercados en diferentes países se generará un alto reconocimiento de la empresa a nivel mundial.

DA

(4/17) Crear acompañamientos necesarios que permitan la buena participación de Masa Stork en el mercado con los competidores.

(16/2) Crear una forma de optimizar los costos del desarrollo o en sí el sector de los hidrocarburos para así tener un retorno significativo con los procesos de la Masa Stork.

En el análisis de los procesos de enseñanza y capacitación en Masa Stork, se ha identificado una organización estructurada basada en matrices de temáticas, capacitaciones, expertos, horas y áreas dictadas en la empresa. Sin embargo, se observa una carencia significativa en cuanto a un programa enfocado en la inclusión y, más específicamente, en la implementación de la mentoría inversa. Este enfoque implica la enseñanza uno a uno de temas actuales por parte de colaboradores más jóvenes y actualizados a aquellos con más experiencia pero posiblemente menos actualizados en ciertos aspectos cruciales para la empresa.

Masa Stork es una empresa diversa en términos de edades, con colaboradores que abarcan desde los 21 años en adelante. Esta diversidad generacional puede conducir a una brecha significativa en la comunicación, motivación y expectativas en el lugar de trabajo. Diferentes generaciones pueden tener preferencias de comunicación divergentes, lo que potencialmente conduce a malentendidos y tensiones. Además, las motivaciones de los empleados pueden variar considerablemente, lo que afecta la satisfacción laboral y la retención del personal.

En el ámbito de la capacitación y el desarrollo, surge un desafío adicional debido a las diferentes necesidades y expectativas de aprendizaje de las distintas generaciones. Cada grupo puede requerir enfoques de capacitación y desarrollo personalizados.

La efectividad de los líderes y gerentes también se ve influenciada por esta diversidad generacional, ya que deben adaptarse a las diferentes necesidades y expectativas de sus equipos. La gestión y el liderazgo efectivos deben tener en cuenta las opiniones y perspectivas de cada grupo generacional.

Para mantener su posición líder en la industria y garantizar un entorno laboral armonioso y eficiente, Masa Stork debe abordar estos desafíos de manera efectiva. Esto incluye el desarrollo de

programas de mentoría inversa y estrategias de capacitación y desarrollo que se adapten a las diversas necesidades de sus colaboradores en términos de generación y experiencia.

La justificación para la estructuración de este proyecto, conocido como mentoría inversa, se basa en la necesidad de mejorar los procesos de capacitación y compartir conocimiento dentro de Masa Stork. La falta de un programa de mentoring de pares puede tener un impacto negativo en la productividad y eficacia de la organización. Para esto es importante contar con ideas que lleven al caso el proceso.

Comenzando con la creación de la mentoría inversa busca mejorar la productividad y eficacia de los colaboradores al proporcionarles acceso a conocimientos actualizados y habilidades relevantes. Esto se traduce en un mejor desempeño y en la capacidad de adaptarse rápidamente a nuevas tecnologías y procesos. En una organización diversa en cuanto a edades, la brecha generacional puede ser un desafío importante. La mentoría inversa se presenta como una solución para superar esta brecha, permitiendo que los empleados más jóvenes compartan su conocimiento sobre tecnología y herramientas actuales con sus colegas más experimentados.

Los empleados más jóvenes a menudo tienen un profundo conocimiento en áreas como tecnología, inteligencia artificial y automatización de procesos. Aprovechar este conocimiento puede ser altamente beneficioso para la empresa y sus empleados de mayor edad.

La mentoría inversa crea un ambiente en el que el aprendizaje es una parte fundamental de la cultura organizacional. Esto promueve la adquisición continua de conocimientos y habilidades, lo que es esencial en un entorno empresarial en constante evolución. El mentoring de pares no solo se trata de compartir conocimiento, sino también de fomentar relaciones sólidas entre los colaboradores de diferentes generaciones. Esto contribuye a una comunicación más efectiva y a un mayor entendimiento entre los equipos.

Este proyecto otorga a los empleados jóvenes un rol de liderazgo y responsabilidad, lo que puede aumentar su motivación y sentido de pertenencia en la empresa. Además, permite identificar y reconocer talentos ocultos dentro de la organización. La mentoría inversa no solo beneficia a la empresa, sino que también enriquece la vida de los empleados involucrados. Proporciona una experiencia única de aprendizaje mutuo que va más allá de lo profesional y contribuye al crecimiento personal.

2. REVISIÓN DE LA LITERATURA

Este marco teórico abarca una serie de fundamentos esenciales relacionados con la mentoría, la gestión de recursos humanos, la comunicación intergeneracional y la gestión del conocimiento en el entorno laboral. A lo largo de este marco teórico, exploraremos teorías y enfoques relevantes que respaldan la implementación del programa de mentoría inversa en Masa Stork.

A través de un análisis detallado de estas teorías, se buscará fundamentar la importancia de la mentoría inversa en la mejora del aprendizaje organizacional, la superación de la brecha generacional, la gestión efectiva del conocimiento y la adaptación a la cultura organizacional. Esta

revisión teórica servirá como base sólida para comprender y respaldar la implementación exitosa del programa de mentoría inversa en Masa Stork.

La mentoría en el entorno laboral es un proceso que implica la transferencia de conocimientos, experiencias y habilidades de un individuo más experimentado, el mentor, a un individuo menos experimentado, el mentee. Este proceso contribuye de manera significativa al aprendizaje organizacional al promover la adquisición de conocimientos y habilidades clave dentro de una organización (Clutterbuck, 2016). La mentoría facilita la transmisión de conocimientos tácitos y explícitos, así como la adaptación a la cultura y valores organizacionales (Kram, 1985).

Por otro lado, en el contexto actual, las organizaciones a menudo se enfrentan a una diversidad generacional significativa en sus fuerzas laborales, lo que puede dar lugar a desafíos en la comunicación, la colaboración y la transferencia de conocimientos. La brecha generacional se refiere a las diferencias en valores, preferencias de comunicación y expectativas de trabajo entre diferentes grupos de edad en el lugar de trabajo. Estas diferencias pueden influir en la efectividad de la mentoría y en la forma en que se comparten y reciben conocimientos.

Así mismo la gestión del conocimiento se refiere al proceso de capturar, organizar, almacenar y compartir el conocimiento dentro de una organización (Nonaka & Takeuchi, 1995). La mentoría inversa puede desempeñar un papel fundamental en la gestión del conocimiento al facilitar la retención y transferencia de conocimientos de los empleados más experimentados a los más jóvenes y viceversa. Esto contribuye a la creación de una base de conocimientos sólida y al fortalecimiento de la capacidad de adaptación de la organización.

Evidenciamos también que la cultura organizacional desempeña un papel crítico en la implementación exitosa de programas de mentoría inversa. La cultura de una organización puede influir en la disposición de los empleados a participar en actividades de mentoría y en su capacidad para compartir conocimientos de manera efectiva (Schein, 1990). Por lo tanto, es esencial considerar cómo la cultura de Masa Stork respaldará la iniciativa de mentoría inversa y cómo se pueden abordar posibles desafíos culturales en la implementación del programa.

De igual forma el liderazgo es un concepto tanto cultural y social como histórico, que envuelve una comprensión de las organizaciones en algunos contextos (Contreras, 2008). Este tiene una fuerte relación en los programas de mentoría inversa ya que en el mismo se deposita la responsabilidad a los jóvenes de desempeñar acciones de liderazgo frente a sus compañeros siendo el “liderazgo la capacidad de influir en un grupo para que se logren las metas” (Gomez, 2002).

Adicionalmente el cambio organizacional es un factor muy importante en las compañías, debido a que comprende los cambios establecidos en el entorno de trabajo; los cuales representan un aspecto importante en la innovación de las compañías y en su capacidad de adaptación para así, reaccionar a las transformaciones internas y externas (Pardo & Díaz, 2014). Por lo tanto es importante que Masa Stork contemple cambios en sus procesos, como implementar la mentoría inversa.

En cuanto a el aprendizaje organizacional este se define como un proceso dinámico que involucra a los individuos, a los grupos y a las organizaciones, en un proceso de mejoramiento continuo; es una variable de la perdurabilidad de las mismas y juega un papel importante en la

innovación, la estrategia, la productividad, la toma de decisiones y el cambio organizacional. (Almanza Jiménez, R. 2019). Es por esto que en Masa Stork se hacen constantes cambios o propuestas de innovación con el fin de generar aprendizajes y crecimientos a nivel organizacional pero también a nivel personal de cada uno de sus colaboradores, esto con el fin de cada día la compañía tenga un crecimiento, se diferencie y destaque por su buen desempeño.

Teniendo en cuenta muchas teorías anteriores, se logra ver que la personalidad es un tema importante en cuanto a la mentoría inversa, esto debido a que un mentor en el entrenamiento debe tener la capacidad de relacionarse con los demás, tener amabilidad, profesionalismo, una actitud de integridad y respeto ya que todo esto es lo que será transmitido a sus mentees, por esto también debe tener la disposición de compartir temas personales e incluso la capacidad de responder a una crítica constructiva, debe ser capaz de crear una atmósfera dentro del equipo en donde las opiniones individuales sean escuchadas y respetadas. Esto es lo que hará a un buen mentor en Masa Stork y hará que el programa sea efectivo y funciones de la mejor forma.

En relación con temas que pueden ser de utilidad o de grande importancia en este programa de mentoría inversa encontramos la innovación la cual se define como el cambio o la evolución que se tiene en una empresa, la cual ofrece cosas nuevas, adopta y está en constante movimiento, si una empresa no es innovadora se convertirá en una más y será fácilmente alcanzada y superada por los competidores. Es por esto que en Masa Stork el constante cambio y adaptación son factores realmente relevantes tanto en los procesos internos como en los externos.

Una teoría muy importante que se puede relacionar o ver en este proyecto es la teoría del enfoque de los rasgos el cual trata acerca de identificar las características personales que dan lugar a un líder, según esto se creía que los líderes efectivos debían tener cualidades o características que estuvieran por encima de las demás personas, pero Fayol plantea que los rasgos que debe tener un líder son vigor intelectual y física, cualidades morales, firmeza, voluntad reflexiva, perseverancia, energía y salud. Además de esto preocupación por el interés general, inteligencia, conocimientos administrativos y confianza en sí mismo.

3. OBJETIVOS

Objetivo general

Estructurar un programa de Mentoría Inversa en el área de administración de Masa Stork para promover la transferencia de conocimientos entre empleados de diferentes edades.

Objetivos específicos

1. Evaluar las necesidades de capacitación de los empleados de Masa Stork, identificando temas donde la mentoría inversa pueda cerrar brechas de conocimiento.

Indicador: cantidad de temas identificados de conocimiento sobre el total de empleados del área de administración.

2. Diseñar un programa efectivo de mentoría inversa.

Indicador: Evaluación del programa de mentoría inversa por parte del área de aprendizaje y desarrollo

4. METODOLOGÍA

Para este proyecto se aplicó un enfoque de investigación de tipo cualitativo, ya que con él se pretende analizar la importancia que puede traer el implementar un programa de mentoría inversa dentro de la organización, estudiando qué posibles factores positivos puede traer esto para la misma y también determinando que tan necesario y tan eficiente es para una organización implementar este proyecto. Esta metodología está diseñada para abordar de manera específica cada objetivo, desde la identificación de necesidades hasta la estructuración y creación del programa de mentoría inversa. Cada paso contribuirá a lograr los objetivos establecidos en este proyecto.

Metodología para el Objetivo Específico 1:

Reunión con equipo del área: Se realizarán diferentes reuniones para lograr un acompañamiento en cuanto a diseño, prototipos y logo del programa, también en recolección de datos de colaboradores para saber edades y generaciones.

Encuesta a Profundidad: Se realizará una encuesta a todos los empleados de la organización para identificar sus áreas de interés, necesidades de capacitación y temas en los que deseen recibir mentoría. La encuesta se diseñará de manera que proporcione información detallada sobre las preferencias y expectativas de los empleados con respecto al programa de mentoría.

Análisis de Bases de Datos Internas: Se analizarán las bases de datos internas de la empresa para identificar patrones y tendencias relacionados con las habilidades y competencias actuales de los empleados. Esto ayudará a identificar áreas en las que se necesita mentoría y a seleccionar posibles mentores en función de su experiencia y conocimientos.

Para llevar a cabo esto, se empezó diseñando una idea acerca de crear un programa de mentoría inversa en la empresa, para esto se habló con la consultora de aprendizaje y desarrollo quien fue la persona con la que se ha llevado este proceso de la mano, ella sugirió dar una propuesta bien estructurada de lo que sería este programa y lo que se llevaría a cabo en él, teniendo su confirmación se empezó con la logística del programa.

Se realizaron diferentes estudios y se analizaron muy bien las diferentes definiciones del programa para poder tener una idea más clara acerca de lo que se quiere implementar en la empresa Masa Stork, teniendo esto claro se necesitaron diferentes gestiones dentro de la organización.

1. Se hizo una reunión con los que se encargan del personal, bases de datos etc y se planteó y expuso el programa de forma clara y lo que se quería lograr con el mismo, se les solicitó un documento con los datos pertinentes para la gestión de información del programa, la base de datos solicitada contenía nombre de colaboradores de administración, fechas de nacimiento para identificar a que generaciones pertenecen, áreas en las que desempeñan su trabajo, cédulas, edades etc. Esto con el fin de poder identificar con cuantas personas de generaciones millennials o z se cuenta en la organización y por otro lado también identificar con cuántas personas adultas se cuenta para poder diseñar este programa.

2. Seguido de esto se realizó una encuesta a las personas de administración de la empresa con el fin de adaptar la idea del programa a las preferencias de los colaboradores, en la encuesta se preguntó desde el nombre, edad hasta la importancia que creen cada uno de ellos que tiene el implementar este programa en la organización. Para ello se realizó desde forms el diseño de la encuesta con preguntas detalladas acerca de la participación y cuando fue aprobado por la consultora de aprendizaje y desarrollo se hizo un envío masivo al correo de los colaboradores dejándoles un mensaje de introducción del programa y finalmente con la intención de que respondieron la encuesta, la cual generaría una idea mas clara de lo que quisieran los trabajadores con este programa.

Metodología para el Objetivo Específico 2:

Entrevistas a profundidad a Expertos Internos: Se llevarán a cabo entrevistas en profundidad con empleados de diferentes generaciones que posean conocimientos y experiencia relevantes. Estas entrevistas servirán para identificar las mejores prácticas y enfoques para facilitar la mentoría inversa y garantizar una transferencia efectiva de conocimientos.

Diseño de Contenido y Estructura del Programa: Con base en los resultados de las entrevistas y la información recopilada en la encuesta, se diseñará el contenido y la estructura del programa de mentoría inversa. Esto incluirá la creación de módulos de mentoría, la asignación de mentores y mentees, y la definición de objetivos de aprendizaje claros.

Ejecución y estructuración de material: Se empezaran a hacer los diseños del programa, las reuniones pertinentes con los diferentes colaboradores de la compañía para empezar a estructurar el programa, áreas como comunicación ayudaran con el diseño de las invitaciones o plantillas del programa, logo o presentaciones, en el área de recursos humanos ayudarán a evidenciar cuantos colaboradores jóvenes y de mayor edad tenemos. Se llevará a cabo la ejecución o definición de temáticas y los horarios o sesiones que se pueden dictar de las temáticas para uno o más colaboradores al tiempo. Finalmente se llevará a cabo la mayoría de la logística para que en un futuro se logre una exitosa implementación del programa en la compañía.

3. Posterior a lo mencionado en el punto 2 se cuadró una cita con las personas del área de comunicación quienes se encargan de hacer el diseño de propuestas de los posibles programas o eventos a lanzar en la empresa y demás temas de comunicación, para esta reunión se explicó todo el programa desde acerca de qué trataba hasta lo que se quería lograr con el, se presento el nombre y se habló de sugerencias para ponerle un nombre más atractivo al programa que llamara la atención de los colaboradores de la empresa. Finalmente se hizo el respectivo seguimiento y acompañamiento, se realizó un brief con el fin de que Juan quién es la persona de comunicaciones que estuvo ayudando en el proceso de elaboración y la realización de la propuesta visual del programa entendiera mejor la idea y todo acerca de este para poder adaptar mejor la propuesta, se realizó un prototipo con el logo que se creó para el programa y dentro de una breve explicación de lo que va a tratar el mismo.

Figura 4: Diseño portada Mentoría Inversa



Esta imagen se diseñó basada en la idea principal del programa de mentoría inversa con el fin de comunicar a la organización acerca de un nuevo programa que se piensa lanzar, se dejó el nombre intacto de la herramienta con el fin de que los colaboradores entiendan un poco de que trata el programa o se hagan una idea al respecto.

Figura 5: Propuesta de logotipo del programa



Este es el resultado de la propuesta del logotipo del programa en donde se establece un nombre diferente y más llamativo con el fin de que a los colaboradores de la empresa les genera más intriga el tema y quieran participar en este programa, el nombre fue planteado desde un término del

programa “mentee” quienes son las personas a las que se les enseña un tema en el que no son fuertes, por otro lado se definió un pequeño lema haciendo referencia a el objetivo que se tiene con este programa el cual es aprender, finalmente el logo y la definición se hicieron para dar más contexto visual acerca del programa a las personas que quizá aún no conocen de estas herramientas que se usan en las organizaciones para mejorar los conocimientos y procesos de automatización de tareas.

4. Finalmente como cuarto y último paso de la metodología se establecieron focus groups con personas de la organización en donde se les preguntó en qué temas carecían de conocimiento o experticia y así mismo cuales creían que serían los temas más importantes de implementar en las sesiones de mentoría, por otro lado también se tuvo un focus group con colaboradores del área de it en donde nos ilustraron acerca de los diferentes temas tecnológicos que se pueden dar en la actualidad con mucha utilidad para los procesos de elaboración de tareas o automatización de tiempo en la empresa.

Figura 6: Cronograma de actividades



Resultados

Objetivo específico 1: Evaluar las necesidades de capacitación de los empleados de Masa Stork, identificando temas donde la mentoría inversa pueda cerrar brechas de conocimiento.

El objetivo específico uno se logró mediante una encuesta realizada a los colaboradores de administración de Masa Stork para identificar acerca de las necesidades de capacitación y temáticas

que sirven o más les llaman la atención, para esto se realizaron en la encuesta diferentes preguntas que nos ayudaron a identificar esto.

Se partió con la pregunta clave de si se conoce en la organización acerca de este programa, en donde se obtuvo lo siguiente:

Figura 7: Encuesta realizada en la compañía

4. ¿Sabe o conoce acerca de la mentoría inversa?

[Más detalles](#)

 Información

	Si	111
	No	221



en relación con la encuesta se evidencia que el 33,33% es decir (111 de los colaboradores encuestados) conoce acerca de los programas de mentoría inversa, mientras que el otro 66,67% de la población no conoce acerca del mismo, debido a esto se espera tener una alta participación en el programa ya que tanto a los colaboradores que conocen el programa, como a los que no, les interesa conocer más acerca de este.

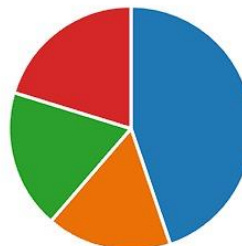
También se habló con diferentes personas de administración en donde nos expusieron sus posibles puntos a mejorar en cuanto a la realización de tareas, mencionaron que quizá tener más conocimiento en temas de tecnología o herramientas que les permitan optimizar su tiempo y automatizar procesos sería de mucha ayuda, es por esto que se concluye que los temas más necesitados en la compañía son temas de tecnología.

Figura 8: Encuesta realizada en la compañía

8. ¿Que temas considera importantes para implementar en las sesiones de mentoría?

[Más detalles](#)

Temas de tecnología	146
Sistemas	54
Finanzas	60
Otras	66



Como se evidencia en la imagen anterior, de los trabajadores encuestados en la empresa Masa Stork del área de administración se obtuvo que el 44,78% de ellos necesitan o les llama mas la atencion aprender y tener mentorías acerca de temas de tecnología ya que es lo que se maneja en la actualidad, por otro lado, el 20,24% mencionaron la opción “otras” y sugirieron tener la mentoría en temas como el uso de las redes sociales y la prevención de pérdida de datos importantes en las diferentes plataformas.

Con esto se puede ver que el programa sería de muy buena ayuda y de mucho provecho para los colaboradores de la empresa, quienes han demostrado un gran interés en que este programa se incursione pronto en la compañía, se menciona también que las necesidades primordiales para ellos en cuanto a temas de capacitación son los anteriormente mencionados debido a su falta de conocimiento y experiencia en los mismos.

Figura 9: Encuesta realizada a la compañía

6. ¿Qué beneficios cree que traería a la organización implementar un programa como este?

[Más detalles](#)[Información](#)

318

Respuestas

Respuestas más recientes

"POR "

"Conocimiento entre pares"

[Actualizar](#)124 encuestados (40%) respondieron **conocimiento** para esta pregunta.

Por otro lado, se preguntó en la encuesta acerca de los beneficios que traería implementar el programa de mentoría inversa a la compañía, obteniendo como resultado que el 40% de los encuestados respondieron que el conocimiento, identificando este en diferentes ámbitos, unos pusieron que este programa sería útil debido a que se complementarán los conocimientos y puntos de vista sobre temas que puedan ser utilizados para la mejora continua del quehacer diario, también se habla de actualización de conocimientos con la nueva tecnología y un aprendizaje continuo para los colaboradores de la compañía.

Se evidencia una gran satisfacción por parte de los colaboradores en cuanto a la creación de este programa ya que para ellos, esto es una herramienta más que les permitirá desarrollarse mejor laboralmente y además de esto relacionarse más entre los miembros de la empresa y así generar o construir mejores relaciones laborales. También les brindará un espacio dinámico en donde podrán conocerse mejor y aprender de los conocimientos del otro. Finalmente les generará también la oportunidad de crear mejores equipos de trabajo sin importar la diferencia de edades o generaciones.

De los resultados que se obtuvieron de la base de datos que se gestionó en la empresa, se puede analizar que de los 309 colaboradores que se encuentran en el área de administración 228 de ellos rondan entre los 21 a 42 años es decir son de la generación de “millennials”, con esto se puede ver que la organización cuenta con gran cantidad de colaboradores de diferentes generaciones en el área de administración, lo que nos permitirá tener un exitoso programa debido a la cantidad de colaboradores que pueden participar tanto como mentees como mentores en el programa.

Objetivo específico 2: Diseñar un programa efectivo de mentoría inversa.

El objetivo específico 2 se logró mediante reuniones realizadas con diferentes colaboradores de la compañía en donde se habló específicamente de la parte estructural del programa, se tuvo reunión con personas del área de comunicación y como resultado se tuvo un buen acompañamiento en la realización de la propuesta del programa. Para empezar el primer resultado que se tuvo fue la portada del programa el cual se puede observar en la metodología, después de esto se realizó la propuesta como tal en donde se creó el logo y el lema. Como resultado se obtuvo una pieza con el logo del programa, una breve descripción del mismo y un lema para captar más la atención de los colaboradores en los comunicados.

Se realizaron entrevistas a diferentes colaboradores para conocer un poco más de qué forma les gustaría que fuera el programa y las sesiones dadas en él, esto con el fin de adaptar el programa a los requerimientos o sugerencias de los colaboradores y traer una herramienta que además de ser útil, les atraiga. En la entrevista se preguntó acerca de cómo creían que deberían ser las sesiones del programa para facilitar la transferencia de conocimientos, en donde se obtuvo un alto porcentaje de personas que dijeron que el mentee debería ser quien genere la necesidad de un conocimiento para que así mismo el mentor pueda guiar las explicaciones con respecto a las inquietudes que se tienen y así no hablar de algo que quizá al mentee no le interesa aprender, ya que es el quien sabe los conocimientos que tiene y los que quisiera aprender.

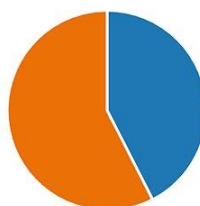
Otra pregunta fue si fueran mentees en que tema les gustaría que les dieran una capacitación y el resultado obtenido fue en temas de tecnología, inteligencia artificial y cómo estos pueden ayudar en la operación, como se puede aplicar de forma más sencilla desde las posiciones de cada uno para

que se pueda generar una actualización en la compañía. Finalmente se preguntó si fueran mentores del programa con qué tema se sentirían cómodos para dar una capacitación, en donde se obtuvo la mayoría de respuestas en temas de tecnología, inteligencia artificial y uso de redes sociales, luego de esto en temas de el manejo de emociones con foco en resolución de problemas. Los resultados fueron obtenidos de entrevistas a personas entre los 21 y 40 años es decir generaciones Millennials y Z.

Figura 10: Encuesta realizada a la compañía

7. Sabiendo que el mentor es quien da las capacitaciones acerca de un tema que domina, ¿le gustaría ser un mentor de este programa?

[Más detalles](#)

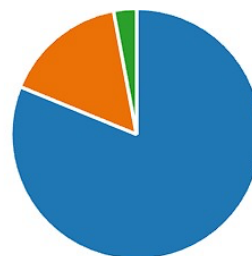


Para el diseño del programa se realizaron encuestas con preguntas específicas en donde se obtuvo como resultado que al 42,47% de la población encuestada le gustaría participar en el programa de Mentoría Inversa como mentores, es decir las personas que se encargaría de dictar las sesiones de los temas sugeridos. Esto indica que una gran parte de los colaboradores tiene la capacidad de explicar acerca de un tema con el cual se sienten seguros y conocen, también da como resultado una alta posibilidad de participación en este programa, lo que posiblemente lo llevaría a ser exitoso en la compañía.

Figura 11: Encuesta realizada a la compañía

9. ¿Cuántas horas considera usted necesarias en cada sesión?

[Más detalles](#)



Teniendo en cuenta la imagen anterior se llegó a la conclusión de que la duración que debe tener cada sesión de mentoría debe ser de 1 hora ya que los colaboradores consideran que en ese tiempo es más que suficiente para aprender un nuevo tema y también con el fin de que la sesión sea amena y no aburra.

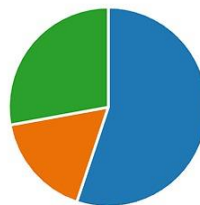
Finalmente se concluyó la encuesta con la franja de horario en el que más les sirve o gustaría a los colaboradores.

Figura 12: Encuesta realizada a la compañía

10. ¿En qué horario consideraría mejor este programa?

[Más detalles](#)

● Horas de la mañana	188
● Despues del almuerzo	58
● Finalizando la jornada laboral	95



En donde se obtuvo como resultado el 55,13% de los encuestados prefiere que las sesiones se hagan en horas de la mañana debido a diferentes factores como la concentración, la disposición y la atención que pueden poner, los horarios específicamente se pautaran entre el mentor y el mentee ya que son sesiones de dos o hasta 4 personas, no es una capacitación masiva por lo que las horas se pautaran dependiendo de la disponibilidad de tiempo que tengan tanto el mentor como el o los mentees.

Por otro lado, teniendo en cuenta la investigación de Gladys Farro y Sofia Castillo acerca del impacto del reverse mentoring en la satisfacción laboral de los colaboradores de recursos humanos de una entidad financiera del estado los trabajadores comúnmente piensan que la mejor forma de aprender en una organización es de arriba hacia abajo debido a la experiencia y el tiempo que tiene los colaboradores mayores en la misma. Al implementar este programa se han dado cuenta que otorgan a los miembros más jóvenes del equipo la oportunidad de compartir nuevas habilidades y conocimientos con los compañeros más adultos. Temas como el uso de las redes sociales o tecnología son los que se han usado en estos programas gracias al alto conocimiento de los jóvenes en los mismos. Como resultado de ello se tiene una alta satisfacción con la incursión del programa de mentoría inversa en la entidad financiera por parte de los trabajadores con respecto a diferentes puntos, entre ellos está la relación entre dirección y trabajadores, la fluidez en la comunicación laboral, la relación entre compañeros de trabajo, entre otras.

Finalmente, como resultado general de la propuesta se obtuvieron y se realizaron diferentes posibilidades para la estructuración de estas capacitaciones, en donde se determinaron algunos de los horarios y quienes serían los posibles mentores de dichas mentorías, esto inicialmente como un modelo de prueba que puede ser replicable y más grande.

Mentoría 1: dictada por la HSSEQ de campo acerca de el uso de las redes sociales. / 9am-10am

Mentoría 2: dictada por el líder de soportes SAP acerca de la ciberseguridad. / 11am -12m

Mentoría 3: dictada por la abogada acerca de vigilancia tecnológica. /8am-9am

Mentoría 4: dictada por el colaborador de calidad acerca de realidad virtual. /9am-10am

Mentoría 5: dictada por una persona que integra el equipo de reclutamiento y selección acerca de tecnología de la informática y la comunicación. /10am-11am

Conclusiones

Teniendo en cuenta los resultados obtenidos de todo el proceso que se llevó a cabo, se concluye que los colaboradores de la organización están en la disposición de participar en el programa de Mentoría

inversa y que este se implemente lo más pronto posible ya que consideran que será de gran ayuda para mejorar diferentes procesos en la organización y en sus quehaceres diarios.

Por otro lado se sugiere a la compañía lanzar el programa con sesiones que lleven a cabo temas de tecnología y uso de redes sociales, debido al alto interés que tienen los colaboradores en incursionar y conocer acerca de estos temas de actualidad.

En cuanto a estructuración del programa se concluye una alta posibilidad de participación por parte de los colaboradores y también un aumento en las relaciones interpersonales que se pueden dar entre los colegas, además de esto se concluye que los colaboradores de la empresa tienen gran motivación para ser parte de este programa, y así poder mostrar sus conocimientos en diferentes temas de tendencia.

Se sugiere a la empresa que los horarios de las sesiones sean en horarios de la mañana para que sean mucho más amenas y los participantes puedan generar una mejor recordación de los temas, también para que se le saque el mayor provecho a cada una de las sesiones y lo que se aprenda no sea útil solo para la jornada laboral sino también para la vida cotidiana.

Se concluye que para los colaboradores el programa generará un impacto positivo ya que todos están muy dispuestos a hacer de esto un programa exitoso dentro de la organización, por esto se recomienda al equipo de aprendizaje y desarrollo generar una masiva atracción y difusión de la mano del equipo de comunicaciones para que este programa llegue a la mayor cantidad posible de colaboradores y contratos en Masa Stork.

Se concluye que hay diferentes colaboradores que tienen conocimiento acerca de las temáticas seleccionadas en las encuestas lo que generará un alto número de sesiones dictadas por diferentes mentores para capacitar a la mayor cantidad de mentees, lo que hará que el programa tenga una debida implementación.

Con respecto a los resultados que se obtuvieron, se concluye que los baby boomers son quienes más quieren y necesitan aprender acerca de temas de tecnología y creen que será de gran utilidad el conocimiento que los jóvenes de la compañía pueden llegar a tener y así mismo transferir a ellos.

Finalmente se concluye que el programa cerrará brechas generacionales en la organización, baby boomers, millennials y otras generaciones tendrán más relacionamiento entre sí, el clima organizacional de la compañía será más cálido, lo que hará que para todos sea más ameno trabajar, también mejorará el trabajo en equipo y habrá menos temor a la hora de sustentar una idea o de demostrar más abiertamente las habilidades de los colaboradores tanto de mucha experiencia como de poca.

5. REFERENCIAS

Colombia - Stork. (s. f.). Recuperado de: <https://www.stork.com/en/colombia>

De, I. (s/f). Manteniendo un mundo mejor . Cigüeña.com. Recuperado el 6 de septiembre de 2023, de <https://www.stork.com/getmedia/fd7e68a8-4793-4585-b3b5-8d1ac310aeae/ISMS-2020-espanol.pdf?sitename=Stork>

Nuestra historia - Stork. (s. f.). <https://www.stork.com/es/sobre-stork/historia>

Acerca de Stork. (s. f.). Recuperado de: https://careers.stork.com/content/Acerca-de-Stork/?locale=es_MX

Código, D. M. S. (s/f). INFORME FINAL PRÁCTICA EMPRESARIAL MASA Y STORK. Edu.co. Recuperado el 5 de septiembre de 2023, de http://repositoriodspace.unipamplona.edu.co/jspui/bitstream/20.500.12744/5978/1/Moyano_2019_TG.pdf

Mecánicos Asociados S.A.S - MASA STORK (Mecánicos Asociados). (s/f). Bnamericas.com. Recuperado el 5 de septiembre de 2023, de <https://www.bnamericas.com/es/perfil-empresa/mecanicos-asociados-sas-masa-stork-mecanicos-asociados-sas-stork>

Vive. (2021, 18 de marzo). ¿Qué es la gestión del talento humano y cuál es su ámbito. Recuperado de: <https://ecuador.unir.net/actualidad-unir/gestion-talento-humano/>

Sánchez, M. (2023, 6 de junio). La brecha generacional: La clave para determinar el impacto de la nueva cultura corporativa Recuperado de: <https://www.raona.com/la-brecha-generacional-la-clave-para-determinar-el-impacto-de-la-nueva-cultura-corporativa/>

María, BS (7 de marzo de 2023). Jóvenes formando a expertos; así es la mentoría inversa . Revista Mercado. recuperado de: <https://www.revistamercado.do/gestion/asi-es-la-mentor-ia-inversa>

Lancer, N., Clutterbuck, D., & Megginson, D. (2016). Techniques for coaching and mentoring.

Kram, K. E., & Isabella, L. A. (1985). Mentoring alternatives: The role of peer relationships in career development. *Academy of management Journal*

Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge creating*. New York,

Schein, E. H. (1990). *Organizational culture* (Vol. 45, No. 2, p. 109). American Psychological Association.

Bill Jonathan Serrano Orellana, Ch Alexandra Portalanza. (2014). Influencia del liderazgo sobre el clima organizacional, *Suma de Negocios*.

Código, D. M. S. (s/f). Informe final práctica empresarial Masa Y Stork. Edu.co. Recuperado el 5 de septiembre de 2023, de http://repositoriodspace.unipamplona.edu.co/jspui/bitstream/20.500.12744/5978/1/Moyano_2019_TG.pdf

Contreras, F. (2008). Liderazgo: perspectivas de desarrollo e investigación. *International Journal of Psychological Research*, 1(2), 64-72.

Gómez, C. (2002). Liderazgo: conceptos, teorías y hallazgos relevantes. *Cuadernos hispanoamericanos de psicología*, 2(2), 61- 77.

Cristian Mardones, Luis Sepúlveda, Evaluación ex-post de franquicia tributaria SENCE para capacitación laboral y su efecto sobre empresas chilenas, *Estudios Gerenciales*, 2017

Nagles, N. (2007). La gestión del conocimiento como fuente de innovación.

Contreras, F., Barbosa, D., Juárez, F., & Uribe, A. (2010). Efectos del Liderazgo y Clima Organizacional sobre el riesgo Psicosocial, como criterio de responsabilidad social, en empresas colombianas del sector salud. *Revista Argentina de Clínica Psicológica*, 19(2), 173-182.

Mello De Faria (2010). *Desarrollo Organizacional, enfoque integral*. Limusa.

Almanza Jiménez, R., Calderón Campos, P., Vargas Hernández, J. G., Casas Cárdenas, R., & Palomares Salceda, F. (2019). Aprendizaje y Desempeño Organizacional Bajo el Enfoque de las Teorías Organizacionales. *Revista De Economía & Administración E-ISSN 2463-1035 ISSN 1794-7561*, 13(1), 84-94.

FAYOL, Henry. *Administración Industrial y General* (3ª ed.). Barcelona: Orbis, 1986.

GARCIA-SOLARTE, Mónica. Formulación de un modelo de liderazgo desde las teorías organizacionales. En: *Entramado*. Enero - Junio, 2015 vol. 11, no. 1, p. 60-79, <http://dx.doi.org/10.18041/entramado.2015v11n1.21111>

Farro Laza, G. C., & Castillo Rodas, S. D. M. (2016). Impacto del reverse mentoring en la satisfacción laboral de los trabajadores de recursos humanos de una entidad financiera del estado.

Trigos Alvarado, M. C. (2018). Reverse mentoring y su influencia en el clima laboral en la Corte Superior de Justicia de Lima Norte, Perú, 2018.

Medina Salgado, C., & Espinosa Espíndola, M. T. (1994). *La innovación en las organizaciones modernas*.

Díaz-Sarmiento, C., López-Lambraño, M., & Roncallo-Lafont, L. (2017). Entendiendo las generaciones: una revisión del concepto, clasificación y características distintivas de los baby boomers, X y millennials. *Clío América*, 11(22).