



**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR**

**Unidad Académica de Formación Técnica y Tecnológica – PUCE TEC**

**DISEÑO DE UN PROGRAMA DE MENTORÍAS COLECTIVAS COMO  
PARTE DEL PORTAFOLIO DE SERVICIO DE LA CONSULTORA EN  
GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO DECAPTA S.A.**

**Proyecto de titulación previo a la obtención del título de: Tecnología en Gestión del  
Talento Humano**

**Autor: Alexandra Gissela Venegas Beltrán**

**Tutor: Francisco Sánchez**

**Quito, Ecuador**

**2025**

Haga clic aquí para escribir texto.

## **Dedicatoria**

Esta dedicatoria me emociona profundamente ya que está relacionada con un tema específico, en el cual podré escribir un mensaje breve a esa persona a quien expreso reconocimiento, gratitud, inspiración y brindo un homenaje por ser parte fundamental de este proyecto, esta gran felicitación es “*para mí*”, desde lo más profundo de mi corazón porque me reconozco en una etapa de mi vida capaz, valiente y determinada al desarrollar este trabajo de estudio, que nace de mi propia historia en el ámbito laboral y que llega a tener conexión con mi propósito de vida considerando mis aprendizajes, mis desaciertos, mis fracasos, mis emociones pero sobre todo lo más importante *mis sueños*, en el transcurso de este camino profesional he comprendido que cuando una persona se siente libre, madura y confiada puede compartir sus conocimientos y experiencias, acto que ayuda al resto a multiplicar posibilidades de crecimiento de forma conjunta.

Dedico este diseño de programa de mentorías colectivas a esa versión de mí que cree en el poder de conectar, de acompañar y de principalmente de impulsar a otros a llegar lejos sin miedos y con la seguridad total que pueden influir en el resto de una manera positiva permitiendo así reforzar la comunidad profesional en beneficio de una sociedad que valora la dignidad de cada individuo, promueve el bienestar social y respeto mutuo en un entorno laboral sano y pleno.

## Tabla de contenidos

<b>Dedicatoria</b> .....	2
<b>Declaración y autorización(opcional)</b> .....	4
<b>Agradecimientos</b> .....	5
<b>Palabras claves</b> .....	9
<b>Keywords</b> .....	9
<b>Introducción</b> .....	10
<b>Capítulo I</b> .....	11
<b>Capítulo II</b> .....	17
<b>Capítulo III</b> .....	26
<b>Capitulo IV</b> .....	30
<b>Conclusiones y Recomendaciones</b> .....	30
<b>Referencias bibliográficas</b> .....	33
<b>Lista de tablas</b> .....	¡Error! Marcador no definido.
<b>Lista de figuras</b> .....	¡Error! Marcador no definido.
<b>Anexos</b> .....	¡Error! Marcador no definido.

### **Declaración y autorización(opcional)**

Yo, **Alexandra Gissela Venegas Beltrán** con C.I. 1719370494 autor(a) del trabajo de titulación intitulado: **Diseño de un programa de mentorías colectivas como parte del portafolio de servicios de la consultora en Gestión del Talento Humano Decapta S. A.**, previa a la obtención del título de **Tecnólogo(a)** en la Unidad Académica de Formación Técnica y Tecnológica PUCE TEC:

1.- Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tiene la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, de conformidad con el artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de graduación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

2.- Autorizo a la Pontificia Universidad Católica del Ecuador a difundir a través de sitio web de la Biblioteca de la PUCE el referido trabajo de titulación, respetando las políticas de propiedad intelectual de Universidad.

Quito, 25 de mayo del 2025

Alexandra Gissela Venegas Beltrán

C.I.: 1719370494

## **Agradecimientos**

Quiero expresar mi sentir de gratitud aquellas personas que impulsaron este camino estudiantil y fueron soporte para poder culminar parte de mi meta académica y quiero empezar con el nombre de dos personas, dos señoritas, quienes supieron ser apoyo en esta aventura Anita Bautista y Dayana Alvarado las abrazo con mi corazón ya que me permitieron entender que los guerreros no son los que siempre ganan, sino los que siempre luchan y eso fue lo que hicimos en estos cuatro semestres de estrés, risas, chismes y estudio porque en nosotras esta ser “Agentes de cambio” espero que nuestra amistad traspase los muros de la PUCE, quiero seguir con el mayor vinculo en mi vida, con esas personas que no abandonan bajo ninguna circunstancia y que han sido para mí ejemplo de perseverancia, esfuerzo y unión a ustedes mis queridos hermanos Eduardo, Daniel y Martín Venegas gracias por ser mi equipo familiar por hacerme parte de sus vidas por siempre los quiero, continuo con los pilares fundamentales de mi vida a quienes agradezco mi esencia, mi personalidad, mi carácter y mi corazón a ustedes padres Dina Beltrán y Luis Eduardo Venegas ya que han forjado en mí el espíritu de perseverancia porque han creído en mi con firmeza, me han hecho pensar que siempre se puede, que siempre hay la forma y un camino para todo si lo hacemos con sabiduría de mente y corazón, padres queridos gracias por tanto y que Dios me conceda la alegría de que nunca me falten sus bendiciones, ahora quiero mencionar a dos personitas que llegaron a iluminar más vida y a quienes debo agradecer las barras, la fuerza y el ser consciente que debo predicar con el ejemplo para no dejar el barco hacia mi meta estudiantil, Mathías e Isabella García que me sobre vida para amarlos y ser incondicional con ustedes y retribuir en algo lo mucho que su existencia hace en todos los sentido y etapas de mi camino terrenal, con ustedes entendí a ser feliz con lo que tengo mientras trabajo por lo que quiero, los abrazo mis pequeños valientes y termino

Haga clic aquí para escribir texto.

este fragmento expresando mi agradecimiento a ese gentil caballero que un día cruzo la vereda para invitarme a bailar y decirme que nunca más soltara mi mano, a ti mi amado esposo Daniel García gracias infinitas por ser esa voz de aliento que grita “dale negra”, “ya falta poco, tú puedes”, “eres pilas solo concéntrate”, por hacerme entender que juntos somos invencibles y que “no somos lo que deseamos ser, somos lo que trabajamos constantemente para ser”. Te amo mi Príncipe Sayayín.

## **Resumen**

Mi proyecto de titulación es el Diseño de un programa de mentorías colectivas como parte del portafolio de servicios de la consultora en Gestión del Talento Humano Decapta S.A., donde se aborda la necesidad y carencia que tienen las organizaciones en herramientas y metodologías que aborden estos espacios de desarrollo profesional continuo, por lo que incorporar este nuevo servicio permite y busca fomentar el aprendizaje colaborativo, el desarrollo de habilidades blandas y la transferencia de conocimientos entre profesionales de los diferentes niveles dentro de una organización de la cartera de clientes que manejamos, esto mediante una metodología cualitativa descriptiva que nos permitirá identificar las necesidades del mercado, las mejores prácticas internacionales en mentorías colectivas y de desarrollo concluyendo en una propuesta estructurada, adaptable y alineada con los valores de la consultora Decapta S.A., que dé como resultado un diseño modelo de mentoría que pueda implementarse en organizaciones de tamaño mediano o grande, fomentando el desarrollo continuo, fortaleciendo la cultura organizacional y aportando a la sostenibilidad empresarial con una visión firme de contribuir a la sociedad.

## **Abstract**

My graduation project is the "Design of a collective mentoring program as part of the service portfolio of the Human Talent Management consulting firm Decapta S.A.", which addresses the need and lack that organizations have in tools and methodologies that address these spaces of continuous professional development, so incorporating this new service allows and seeks to promote collaborative learning, the development of soft skills and the transfer of knowledge between professionals of different levels within an organization of the client portfolio that we manage, this through a descriptive qualitative methodology that will allow us to identify market needs, the best international practices in collective and development mentoring, concluding in a structured, adaptable proposal aligned with the values of the consulting firm Decapta S.A., resulting in a model mentoring design that can be implemented in medium or large sized organizations, promoting continuous development, strengthening organizational culture and contributing to business sustainability with a firm vision of contributing to society.

## **Palabras claves**

- Mentoría
- Aprendizaje Colaborativo
- Transferencia de Conocimientos
- Desarrollo Profesional
- Liderazgo Empresarial

## **Keywords**

- Mentoring
- Collective mentoring
- Knowledge transfer
- Professional development
- Business leadership

## **Introducción**

El siguiente trabajo de investigación tiene como propósito diseñar un programa de mentorías colectivas como parte del portafolio de servicios de la consultora en Gestión del Talento Humano Decapta S.A., este proyecto se basa en cuatro periodos claves que son, el diagnóstico inicial, diseño del programa, validación con personas expertas en gestión de Talento Humano y la elaboración del informe final. Cada etapa se organiza para asegurar un planteamiento integral que permita entender las necesidades del desarrollo profesional y del liderazgo empresarial de las personas que participan en estas mentorías, asegurando un impacto positivo y sustentable.

El interés de esta investigación se establece a la contribución de reforzar las competencias profesionales y de liderazgo dentro de las organizaciones que forman parte del portafolio de Decapta S.A., sin dejar de lado futuros clientes. En el ámbito laboral que se ha vuelto competitivo disponer de estrategias efectivas para el desarrollo del colaborador no solo mejora el desempeño organizacional en forma general, sino que también fomenta la retención del talento y una cultura de aprendizaje continuo.

Desde el punto de vista técnico este programa de mentorías colectivas se sustenta por la necesidad de implementar herramientas actualizadas, talleres enriquecedores y capacitaciones efectivas que colaboren con la formación de líderes empresariales internos, de igual manera incluir dinámicas grupales con enfoques basados en el aprendizaje social que ayude a los participantes a desarrollar las habilidades más críticas así como también que compartan a través de sus experiencias aportes enriquecedores al entorno laboral y estratégico.

La metodología propuesta para este diseño contiene encuestas, entrevistas estructuradas, talleres colaborativos y un estudio de necesidades, estas herramientas de trabajo nos permiten garantizar que el programa se adapte y se alinee con los objetivos de la

consultora, así como también se utilicen técnicas dinámicas para ajustar el diseño a medida que se desarrolla garantizando la importancia y efectividad del proyecto.

La consultora Deacapta tiene como misión brindar un acompañamiento de consultoría y capacitación en el desarrollo de habilidades laboral y personales a través de las diversas herramientas tecnológicas, humanas, contables, de marketing y seguridad, orientados en la parte humana y el servicio a la sociedad llegando a impulsar el talento con un fin en el bienestar social que va orientado en el servicio al cliente.

## **Capítulo I**

### **Diagnostico organizacional y justificación del programa de mentoría colectiva**

#### **1.1 Contexto de la Consultora en Gestión de Talento Humano Decapta**

La empresa DECAPTA, creada en el 2020, se encuentra en la ciudad de Quito, dedicada a la consultoría y capacitación en el desarrollo de habilidades laborales y personales, con la visión de ser líderes a nivel nacional acompañando a las personas y organizaciones en su crecimiento y bienestar social, se propone diseñar el programa de mentorías enfocada a puestos estratégicos en las organizaciones, impulsando así la marca. (Decapta 2023).

En vista de las exigencias del entorno empresarial actual, la consultora ha identificado la necesidad de ofrecer algo más que servicios tradicionales. Por eso, ha decidido apostar por un programa de mentorías colectivas, pensado especialmente para fortalecer los puestos estratégicos, promover un liderazgo con enfoque transformador y, sobre todo, potenciar las capacidades del talento humano. Esta idea nace como una alternativa concreta frente a desafíos como la digitalización constante, los cambios acelerados en los modelos de trabajo y la frecuente rotación de personal. Más allá de ser una simple propuesta, esta mentoría busca convertirse en un aporte real al crecimiento organizacional y en una herramienta que ayude a que DECAPTA se consolide como una consultora que transforma, no solo asesora.

Haga clic aquí para escribir texto.

## **1.2 Diagnóstico de la problemática identificada**

En su labor como consultora, DECAPTA ha observado que muchas organizaciones tienen dificultades para formar líderes competentes. Esto se debe a varios factores como principalmente las limitaciones en presupuestos, el acceso limitado a métodos de formación moderna y la falta de herramientas o procesos que ayuden a identificar la diferencia entre habilidades necesarias y las existentes.

Salanova (2016) argumenta que el bienestar organizacional y la sostenibilidad dependen en gran medida de contar con líderes preparados, lo cual se ve obstaculizado por una inversión insuficiente en programas de desarrollo y formación continua.

Cuando no se cuenta con líderes bien preparados, las empresas comienzan a notar efectos negativos casi de inmediato, especialmente en su competitividad y en la capacidad para retener al personal. Frente a esta realidad, surge la propuesta de crear un programa de mentorías colectivas con un propósito muy claro: identificar las capacidades internas, fortalecerlas y, a su vez, generar un ambiente donde compartir experiencias y conocimientos entre generaciones se vuelva una práctica habitual y valiosa.

Este tipo de programa se plantea como una respuesta concreta y necesaria ante la urgencia de consolidar el capital humano en las organizaciones. Para lograrlo, se combinarán distintos elementos: desde enfoques técnicos y herramientas digitales, hasta principios del liderazgo transformacional que se enfoquen en acompañar y motivar a las personas en su desarrollo.

Visto desde una mirada más técnica, este modelo de mentoría busca establecer espacios donde el aprendizaje entre colegas o en grupos reducidos fluya de manera estructurada, permitiendo aprovechar el conocimiento que ya existe en la empresa y usarlo de forma eficiente. La propuesta considera, entre otros aspectos: metas específicas, dinámicas de

innovación, selección de talento, planificación de sesiones, tiempos de duración, mecanismos de seguimiento, e incluso el uso de plataformas digitales que faciliten la gestión y evaluación del proceso.

Además, al aplicar esta metodología en entornos grupales, no solo se refuerza la cultura interna de la empresa, sino que también se mejora la comunicación y se obtienen resultados concretos en términos de motivación, desempeño y compromiso del equipo.

### **1.3 Importancia del desarrollo profesional y liderazgo**

Hablar de desarrollo profesional es referirse a un proceso constante de transformación, tanto en el plano individual como dentro de las dinámicas institucionales. No se trata solo de mejorar habilidades, sino de adaptarse, crecer y encontrar un equilibrio entre lo que la persona necesita y lo que la organización espera. Como lo señalan Cano (2005), Benedito (2000) y García (1999), este proceso debe apuntar a una sincronía genuina entre el crecimiento del colaborador y los objetivos estratégicos de la empresa.

La verdad es que, como dice John Maxwell (2011), acompañar a alguien, estar ahí para guiar sin imponer, ya es en sí mismo una forma de darle valor a esa persona. No se trata solo de enseñar, sino de abrir un espacio donde ambos puedan pensar juntos, sin prisas ni fórmulas. Y eso, justamente, es lo que vuelve tan valiosa una mentoría bien llevada: no es un curso, ni una charla motivacional... es más bien un encuentro donde se aprende desde la experiencia, donde uno se siente acompañado para enfrentar los enredos del día a día, y donde el aprendizaje no suena forzado, sino que fluye casi sin darnos cuenta.

En varios países, esto de la mentoría ya no es novedad, de hecho, muchas empresas llevan años aplicándolo. Por ejemplo, lo que hizo General Electric con el famoso “reverse mentoring” —básicamente, que los ejecutivos aprendan sobre tecnología directamente de los jóvenes— fue bastante comentado. Y si miramos a Microsoft, también han apostado fuerte por las mentorías en grupo, sobre todo para que diferentes

equipos se conecten y trabajen mejor entre sí. Ahora bien, en Ecuador la cosa va tomando forma. Aunque quizás no al mismo ritmo, ya hay empresas, sobre todo en los sectores financiero y tecnológico, que están empezando a adoptar este tipo de programas. ¿La razón? Ven que funciona. Les ayuda a ser más competitivos y, de paso, refuerza esa identidad interna que muchas veces cuesta mantener viva.

#### **1.4 Justificación Institucional**

Incluir este programa dentro de los servicios que ofrece DECAPTA no es simplemente agregar algo más al portafolio, va un poco más allá. Es una forma de decir: “estamos atentos a lo que está pasando y queremos dar respuestas que realmente sirvan”. Porque sí, el entorno empresarial ha cambiado y sigue cambiando rápido, y las empresas necesitan algo más que discursos bonitos. En ese sentido, esta propuesta puede convertirse en una carta fuerte para que DECAPTA no solo acompañe, sino que sea vista como una aliada real cuando se trata de formar personas y fortalecer el talento que ya existe dentro de las organizaciones.

Esta propuesta, en realidad, aparece como una respuesta directa a problemas que ya no se pueden ignorar. Por ejemplo, la digitalización avanza sin pausa, las oficinas ahora mezclan personas de distintas generaciones —con formas de pensar y trabajar muy distintas—, y, además, cada vez es más difícil mantener al personal por mucho tiempo. Con todo ese panorama, el programa apunta a lo esencial: fomentar el trabajo en equipo, mejorar cómo se comunican las personas dentro de la empresa y dar herramientas para manejar mejor las emociones. La idea, en el fondo, es que eso se refleje en un equipo más comprometido y con mejor rendimiento en lo que hace.

Otro punto fuerte del programa —y no menor— es que ayuda a identificar a esos líderes que ya están dentro de la empresa, pero que, por distintas razones, pasan desapercibidos. A veces no tienen un cargo alto, pero sí una capacidad enorme para guiar, motivar o

Haga clic aquí para escribir texto.

aportar desde su experiencia. Al darles visibilidad y espacio, no solo se fortalece el sentido de pertenencia, sino que también se cuida ese conocimiento interno que no siempre está documentado, pero que vale oro. En definitiva, esto termina impactando de forma directa en la cultura de la organización y, por supuesto, en la calidad del servicio que DECAPTA puede ofrecer a sus clientes.

Y si lo miramos desde lo social, este programa también tiene un impacto que vale la pena mencionar. No es solo que las personas aprendan cosas nuevas, sino que se crean espacios reales donde pueden compartir lo que viven en el día a día, apoyarse entre sí y aprender unos de otros sin sentirse juzgados. Esa dinámica, poco a poco, va transformando el ambiente laboral: lo vuelve más cercano, más respetuoso, incluso más humano. Además, cuando se forma a líderes con conciencia de su entorno, es más probable que las empresas empiecen a involucrarse de verdad con lo que pasa a su alrededor, asumiendo un rol activo en la sociedad y no solo mirando hacia adentro.

En el fondo, la mentoría colectiva no debería verse como una simple moda o algo pasajero. Para DECAPTA, más bien, representa una forma concreta de responder a los desafíos reales que enfrenta el manejo del talento humano hoy en día. No se trata solo de capacitar por capacitar, sino de acompañar a las personas en su crecimiento, entendiendo que el desarrollo individual y el organizacional van de la mano. Y si tuviera que resumirse, tal vez se podría decir que es una forma de crecer con la gente, sin forzar, compartiendo. No es solo una cuestión técnica, ni mucho menos. Tiene más que ver con entender a las personas, con estar ahí. Porque sí, lo técnico importa, claro que sí... pero lo humano, lo que se vive en el día a día, también cuenta, y bastante.

## 1.5 Objetivos del proyecto

### General:

- Diseñar un programa de mentoría colectiva que sirva, en serio, para que los colaboradores puedan seguir creciendo en lo profesional. También se busca que desarrollen un liderazgo que realmente se note en el trabajo diario, no solo en el papel. Para lograrlo, se van a usar herramientas prácticas y se va a trabajar tanto en grupo como de forma individual, todo pensado para que funcione en el día a día y no se quede en teoría.

### Específicos:

- Diagnosticar las necesidades de desarrollo profesional y competencias clave de los colaboradores, mediante herramientas de recolección de información como encuestas, entrevistas y análisis de desempeño, para fundamentar el diseño de un programa de mentoría colectiva alineado a los objetivos organizacionales.
- Diseñar un programa estructurado de mentoría colectiva, que integre un marco metodológico con dinámicas prácticas, recursos digitales y estrategias formativas centradas en el fortalecimiento de competencias de liderazgo estratégico.
- Establecer una estrategia de implementación del programa de mentorías, que contemple fases, recursos, roles, cronograma y mecanismos de seguimiento, asegurando su operatividad desde un enfoque de gestión del talento humano apoyado en tecnología.
- Proponer un sistema de evaluación del programa de mentoría colectiva, mediante indicadores de impacto y herramientas tecnológicas, que permita medir la eficacia del plan en el fomento de competencias y la mejora del desempeño organizacional.

## **1.6 Delimitación del proyecto**

Para este proyecto de estudio el enfoque es el “Diseño de un programa de mentorías colectivas”, por lo cual se creará un modelo de forma estructurada en el que se explique a detalle los objetivos, las metodologías a usar, los perfiles de los clientes, los indicadores de evaluación y la integración al producto final del portafolio de servicios.

La investigación tendrá una duración entre los meses de octubre a diciembre del 2025, periodo en el cual se realizará el trabajo por fases teniendo como inicio la etapa de diagnóstico, revisión teórica, propuesta del modelo y validación.

Esta planificación de trabajo temporal está sujeta a los plazos académicos y las actividades internas de la consultora que cuenta con su sede en la ciudad de Quito donde se realizará el levantamiento de información a través de entrevistas, encuestas de ser necesarias y se contempla la posibilidad de analizar experiencias similares de otras consultoras que aporten o sirvan de referencia en el tema.

La población objetivo para este diseño incluye coordinadores o especialistas de la consultora Decapta con experiencia en guiar a otros, colaboradores nuevos, clientes interesados, profesionales en formación, así como también personas clave que nos ayuden a validar la propuesta del diseño de mentorías colectivas en la empresa.

## **Capítulo II**

### **Marco teórico y conceptual para el diseño de mentorías colectivas**

Este capítulo explora ideas principales, fundamentos teóricos que apoyan el plan de guía grupal para la consultora DECAPTA S.A., A través del análisis de enfoques organizacionales, educativos y metodológicos, se establecen bases para una idea que responde a las necesidades de talento humano de hoy a través de modelos que trabajan juntos, piensan a largo plazo y se mantienen en el tiempo.

## 2.1 Antecedentes de estudio

En los últimos años, varias organizaciones han empezado a ver la mentoría como algo útil para mejorar el crecimiento de su personal. No es que sea una moda, sino que se ha notado que funciona para reforzar habilidades, aprender entre compañeros y acompañar el desarrollo profesional en el trabajo diario. Hay estudios y teorías que hablan del tema y que ayudan a entender cómo aplicarlo, aunque no siempre se lo hace igual en todos los casos.

Uno de los aportes importantes viene del libro de Alonso García, Calles Doñate y Sánchez Ávila (2013), donde abordan el tema del mentoring con una visión bastante completa. En ese texto explican cómo surgió esta práctica y también cómo se ha ido usando en los espacios laborales actuales. Proponen una guía paso a paso sobre cómo armar un programa de mentoría, quiénes participan, y qué beneficios trae. Para ellos, el mentor no es solo alguien con experiencia, sino alguien que también sabe acompañar, dar retroalimentación y ayudar a que otros mejoren, tanto en lo técnico como en lo personal.

González (2019) comenta que la mentoría no es solo una forma de capacitar, sino también una manera práctica de compartir conocimientos dentro de las empresas. Según lo que plantea, este tipo de proceso sirve para retener al personal y también para que el aprendizaje vaya en doble vía, tanto del que guía como del que aprende. Además, ayuda a que se formen relaciones de confianza, lo cual termina fortaleciendo la cultura de la organización.

Por otro lado, Pérez (2020) plantea una visión más enfocada en lo colaborativo, especialmente cuando se trata de mentoría colectiva. En su estudio menciona que este tipo de enfoque tiene mucho sentido en empresas como las consultoras, donde es clave trabajar en equipo, tener un liderazgo que inspire y dejar que las ideas circulen

Haga clic aquí para escribir texto.

libremente. Según él, cuando las personas comparten sus experiencias de forma más horizontal, se fortalecen los vínculos entre compañeros y se mejora la unión dentro del grupo.

Vásquez (2020), por su lado, analiza cómo se vienen aplicando los programas de acompañamiento profesional dentro del área de talento humano. Lo que encontró en su investigación es que este tipo de iniciativas ayudan a mejorar el ambiente en el trabajo, hacen que el personal esté más satisfecho y también facilitan que se integren procesos de formación continua en las empresas.

Viendo estos tres enfoques, queda claro que los programas de mentoría colectiva no se hacen solo por cumplir con una parte formativa. Requieren planificación y una estructura bien pensada para que realmente funcionen. Cuando se aplican de manera adecuada, ayudan a desarrollar habilidades clave y se conectan directamente con los objetivos del área de talento humano. Además, pueden aportar bastante a la cultura interna de la empresa.

## **2.2 Fundamentos teóricos**

### **2.2.1 Mentoría y tipos**

Hoy en día, la mentoría se considera una herramienta clave dentro de las estrategias de aprendizaje organizacional. Su valor radica en que ayuda a integrar de manera más efectiva a los nuevos colaboradores, facilitando no solo la adaptación al entorno laboral, sino también el desarrollo de habilidades prácticas. Este tipo de acompañamiento se basa en una relación cercana entre una persona con experiencia —el mentor— y otra que está en proceso de crecimiento, con la intención de impulsar tanto su desarrollo profesional como personal (Reyes-Guerra & González, 2021).

Actualmente, los estudios sobre mentoría han identificado varias formas en las

Haga clic aquí para escribir texto.

que esta puede desarrollarse dentro de las organizaciones. Entre las más comunes se encuentran la mentoría vertical, horizontal y la que se da entre iguales. La mentoría vertical es quizás la más tradicional: se da cuando alguien con mayor rango o experiencia acompaña a otra persona que se encuentra en una etapa inicial de su carrera o en un puesto inferior jerárquicamente (Manzano et al., 2020).

Por otro lado, la mentoría horizontal se establece entre compañeros que ocupan cargos similares, aunque con trayectorias distintas. Esta modalidad permite un intercambio más equilibrado de conocimientos, en un ambiente de confianza y colaboración (Sánchez, 2019).

Finalmente, la mentoría entre iguales ha ido ganando protagonismo, sobre todo en espacios laborales más ágiles y flexibles. En este caso, los trabajadores comparten aprendizajes y experiencias desde posiciones semejantes, lo que facilita la integración y refuerza la cultura organizacional al generar acompañamiento entre personas con vivencias similares (Ramírez Díaz & Bermúdez Rodríguez, 2022).

### **2.2.2 Mentoría colectiva y su impacto organizacional**

La mentoría colectiva surge como una evolución de los modelos tradicionales, orientados a la construcción grupal de conocimientos, esta práctica consiste en la guía de uno o varios mentores hacia un grupo de aprendices mediante sesiones colaborativas en las que se promueva el intercambio de experiencias, la reflexión conjunta y el fortalecimiento de habilidades blandas (Clutterbuck, 2020).

Varios estudios han mostrado que este tipo de mentoría ayuda a que los equipos trabajen con más unión, mejora la cultura dentro de la organización y también impulsa formas de liderazgo más abiertas e inclusivas (Ensher & Murphy,

2020). Por otro lado, González y Martínez (2021) encontraron que las empresas que aplican programas de mentoría colectiva suelen tener empleados más satisfechos, menos rotación de personal y una mejor respuesta frente a los cambios.

Las mentorías colectivas ocurren en espacios donde se puede compartir conocimiento de forma más directa. Ahí se intercambian experiencias, se comparten prácticas que ya han funcionado, y eso ayuda a organizar mejor lo aprendido para seguir mejorando con el tiempo.

### **2.2.3 Aprendizaje colaborativo y transferencia de conocimientos**

El aprendizaje colaborativo es una forma de enseñar y trabajar que se basa en construir el conocimiento entre varias personas. En las empresas, esto permite que los empleados compartan lo que saben, resuelvan cosas juntos y mejoren habilidades que son clave para trabajar en grupo e innovar (Morales & Díaz, 2020). La mentoría colectiva, al usar este enfoque, crea un ambiente donde todos pueden aportar desde su experiencia y donde el conocimiento se reparte de forma más abierta.

Compartir conocimientos, ya sean cosas que se saben de forma práctica o aprendizajes más formales, se vuelve más fácil cuando las empresas tienen espacios bien pensados, como redes internas, talleres entre compañeros o programas de mentoría grupal. Bustamante et al. (2021) señalan que para que esto funcione se necesita confianza, dar y recibir de forma equilibrada, y sentirse parte de una comunidad. Estas prácticas colaborativas ayudan a que el conocimiento se mantenga y circule mejor dentro de la organización.

Cuando el aprendizaje colaborativo se implementa junto con estrategias de mentoría, se potencializa el desarrollo continuo del personal y se reducen las

brechas de experiencia entre generaciones o niveles jerárquicos. Esto no solo impacta en la formación individual, sino que permite a las organizaciones mantener un sistema de mejora continua apoyado en la capacidad colectiva de resolver problemas (López-Moreno & Peña-Romero, 2022).

#### **2.2.4 Liderazgo transformacional**

Este liderazgo es un modelo que promueve el empeño, la creatividad y el avance de las personas a través de la inspiración, la motivación y el ejemplo. Según Bass & Riggio (2021), los líderes con visión de cambio tienen la habilidad de inspirar a sus equipos mediante una visión compartida, fomentando altos niveles de autonomía y rendimiento, este tipo de liderazgo es interesante para facilitar los procesos de mentoría donde prima la confianza y el crecimiento profesional como fundamental.

Dentro del ámbito de la mentoría colectiva, este estilo de liderazgo transformacional proporciona un marco cultural adecuado para la nivelación del conocimiento. Salanova y Llorens (2020), destacan que un líder transformador facilita climas positivos de aprendizaje, incentiva la participación y promueve el empoderamiento del talento. Así los mentores que adopta esta perspectiva actúan como facilitadores del cambio, más que como supervisores o instructores. La conexión entre liderazgo transformacional y desarrollo organizacional como resultado es una mejora en la eficiencia laboral, la unión del equipo y satisfacción laboral, estudios recientes subrayan a este tipo de liderazgo como impactante para la efectividad de los programas de mentoría ya que permite alinear los objetivos individuales con la visión de la organización (Ramos & Herrera, 2022). Además, que fortalece la adaptabilidad frente a entornos volátiles, refuerza el compromiso y la identidad organizacional.

### **2.2.5 Desarrollo organizacional y sostenibilidad empresarial**

El esfuerzo sistematizado basado en las ciencias del comportamiento está diseñado para optimizar el funcionamiento interno con el objetivo final de aumentar la capacidad de adaptación al cambio en las organizaciones mediante intervenciones dirigidas al cambio cultural, estructural y humano. Según Ortega & Méndez (2021), este proceso requiere de una visión estratégica donde la participación, el aprendizaje continuo y la innovación sean elementos centrales. La mentoría colectiva puede aplicarse dentro de este enfoque para apoyar el desarrollo de las personas y acompañar los procesos de ajuste dentro de la organización.

Cuando se habla de sostenibilidad en las empresas, el desarrollo organizacional juega un papel importante, ya que permite construir organizaciones más fuertes y preparadas para enfrentar cambios sin poner en riesgo su futuro. Según Pérez y Rodríguez (2022), incluir prácticas como la mentoría dentro de la gestión del talento ayuda a que el personal se sienta más valorado, se quede más tiempo y crezca profesionalmente. Esto, a su vez, puede traer beneficios no solo en lo económico, sino también en la relación de la empresa con su comunidad.

Incluir programas de mentoría colectiva dentro de las estrategias de desarrollo organizacional ayuda a conectar mejor el lado humano con los objetivos a largo plazo. Esto fortalece tanto la formación de líderes como la consolidación de equipos más preparados, lo que, a su vez, mejora la capacidad de la empresa para adaptarse e innovar en contextos difíciles (Gómez-Villanueva & Torres-Ramírez, 2023). En este sentido, la mentoría se convierte en un recurso útil para acompañar procesos de cambio de forma más sostenida.

Experiencias y modelos internacionales de mentorías

En varios países, muchas empresas grandes ya han puesto en marcha programas de mentoría que han dado buenos resultados, sobre todo en temas como productividad, innovación y clima laboral. Un caso interesante es el de IBM, que creó un sistema de mentoría inversa donde jóvenes profesionales ayudan a los directivos mayores a entender mejor las tecnologías nuevas y nuevas formas de gestionar (Chen & Hao, 2021). Esto muestra que el modelo de mentoría puede ajustarse fácilmente a distintas realidades dentro de las organizaciones.

Deloitte, por ejemplo, ha incorporado programas de mentoría colectiva dentro de sus planes para impulsar la inclusión, el liderazgo y el crecimiento del talento interno. Según Martínez y Ortega (2020), esta estrategia ha tenido buenos resultados en la retención y promoción de perfiles diversos. Entre sus prácticas están los círculos de mentoría, el aprendizaje entre colegas y los grupos basados en intereses profesionales, que ayudan a formar redes de apoyo duraderas. Este tipo de iniciativas ya es común en varias consultoras globales con alto rendimiento.

Estas experiencias en otros países sirven como referencia para ajustar buenas prácticas a la realidad local, tomando en cuenta las particularidades culturales, del sector o de cada organización. La mentoría colectiva aparece como una opción flexible y útil para aquellas empresas que quieren reforzar el aprendizaje interno y formar liderazgos con una visión más compartida (Rodríguez-Peña & González-León, 2023).

#### Bases teóricas de la metodología cualitativa aplicada

La metodología cualitativa resulta útil cuando se quiere entender fenómenos sociales que no se explican solo con números, como lo es la mentoría colectiva. Este tipo de enfoque permite recoger las experiencias de las personas tal como

las viven, desde su propia mirada. Se basa en la teoría interpretativa y utiliza herramientas como entrevistas, grupos focales o análisis de temas clave (Creswell & Poth, 2021). En estudios organizacionales, ayuda a observar con más detalle cómo se dan las relaciones, qué sentidos comparten los equipos y cómo se aprende dentro de la empresa.

Al momento de estudiar o poner en marcha programas de mentoría colectiva, la metodología cualitativa ayuda a recoger percepciones reales, detectar patrones y entender qué cosas se pueden mejorar, todo desde lo que expresan directamente los participantes. Hernández-Sampieri y Mendoza (2023) señalan que el enfoque cualitativo exploratorio es especialmente útil en fases iniciales, cuando se necesita probar un programa, escuchar relatos y ajustar las acciones según lo que se vive en el terreno. Esto cobra más sentido aún en consultoras, donde cada cliente tiene un entorno distinto que no se puede abordar con recetas generales. Cuando se busca estudiar o aplicar programas de mentoría colectiva, usar una metodología cualitativa permite captar de forma directa lo que las personas piensan, sienten o necesitan. Ayuda a notar ciertos patrones y también a ver dónde hay cosas por mejorar, partiendo siempre de lo que dicen los propios involucrados. De hecho, como explican Hernández-Sampieri y Mendoza (2023), este tipo de enfoque —el exploratorio cualitativo— es especialmente útil al comienzo, en fases piloto, porque permite recoger testimonios, revisar cómo va el proceso y ajustar los pasos según lo que pasa en la práctica. Esto resulta muy necesario en consultoras, donde cada cliente tiene su propio contexto y no se puede aplicar lo mismo en todos los casos.

## **Capítulo III**

### **Metodología del proyecto y diseño del programa de mentorías colectivas**

#### **3.1 Enfoque de investigación**

Este proyecto, enfocado en crear un programa de mentoría colectiva, se desarrolla dentro de una investigación aplicada con enfoque cualitativo. La idea no es quedarse en la teoría, sino proponer soluciones prácticas que se ajusten al contexto real del talento humano en las organizaciones ecuatorianas. Como lo explican Hernández-Sampieri y Mendoza (2018), la investigación aplicada busca precisamente eso: resolver problemas concretos a través de intervenciones que sean viables y estén conectadas con la realidad de quienes las necesitan.

Desde el punto de vista metodológico, se trabaja con un diseño no experimental, de tipo descriptivo y exploratorio. Esto quiere decir que no se intervienen las variables, sino que se observa lo que ocurre tal como se da en la realidad. En este caso, el tema aún no ha sido muy estudiado dentro del contexto ecuatoriano, por lo que esta aproximación permite mirar de cerca cómo se comportan las dinámicas del talento humano dentro de las organizaciones, sin alterar su funcionamiento natural.

Como lo que se busca es comprender experiencias, percepciones y realidades dentro de las organizaciones, se ha optado por un enfoque cualitativo. Esto permite mirar los hechos desde la perspectiva de quienes están directamente involucrados. Según Flick (2021), este tipo de enfoque ayuda a reconocer patrones y dar sentido a lo que ocurre, usando métodos más inductivos. Por eso, la forma de recolectar y analizar la información se apoya en técnicas narrativas, interpretativas y participativas, que se adaptan mejor a lo que se quiere investigar.

El estudio se estructura en tres fases:

- **Diagnóstico organizacional:** Se realizará mediante entrevistas semiestructuradas aplicadas a líderes y colaboradores para identificar brechas de liderazgo y necesidades del talento humano.
- **Diseño del programa de mentoría:** A partir de la información recopilada, se planteará la estructura del modelo “Liderar en Equipo”, el cual tomará como base los principios del aprendizaje colaborativo y del liderazgo orientado al cambio.
- **Validación de la propuesta:** Para este paso, se llevará a cabo un grupo focal con especialistas en talento humano. Ellos compartirán sus opiniones y observaciones sobre qué tan pertinente, útil y coherente resulta el programa diseñado.

### **3.2 Población objetiva**

Este proyecto se enfoca en una población compuesta por líderes y colaboradores de empresas que mantienen vínculos con la consultora DECAPTA S.A., además de contar con la participación de expertos en desarrollo organizacional. La muestra utilizada es de carácter intencional, no probabilística, ya que los participantes se eligen tomando en cuenta su experiencia previa y el papel estratégico que cumplen en procesos de liderazgo y formación dentro de sus organizaciones.

La muestra se define en tres segmentos:

- Líderes de talento humano para la fase de diagnóstico
- Colaboradores identificados como potenciales mentores o aprendices
- Expertos consultores o académicos que participan en la validación del diseño.

Esta selección responde al criterio de saturación teórica, donde se prioriza la calidad y riqueza de la información sobre la cantidad (Patton, 2015).

### **3.3 Técnica e instrumentos de aplicación para el diseño de mentoría colectiva**

El enfoque cualitativo fundamenta la selección de las siguientes técnicas e instrumentos, los cuales han sido diseñados para obtener información relevante sobre las percepciones, necesidades y valoraciones de los clientes internos de cada organización:

#### **3.3.1 Entrevistas semiestructuradas**

Se utilizará una guía de entrevista con preguntas abiertas para recolectar información sobre la cultura organizacional, las competencias críticas, los estilos de liderazgo y las necesidades de acompañamiento. Las entrevistas se realizarán de forma presencial o virtual, con una duración estimada de 45 minutos. La técnica permitirá recoger datos desde la experiencia vivida de líderes y responsables de talento humano.

#### **3.3.2 Encuesta de autodiagnóstico**

Partir del autodiagnóstico como herramienta para evaluar las propias percepciones, habilidades, conocimientos y actitudes en relación al ámbito laboral como es nuestro proyecto, nos permite conocer los escalones de competencias profesionales, experiencia y destrezas con un formato digital utilizando la escala de Likert con 20 ítems que se agrupan en 4 dimensiones el liderazgo personal, comunicación efectiva, gestión del cambio y el trabajo en equipo aplicado a colaboradores identificados dentro de la empresa con antelación como potenciales.

#### **3.3.3 Talleres exploratorios**

Los talleres grupales ayudan a reconocer habilidades importantes y actitudes comunes relacionadas con el liderazgo colaborativo. En estos espacios se usan dinámicas participativas, como lluvias de ideas o elaboración de mapas de fortalezas, para recoger ideas que alimenten el diseño del programa. Se llevan a cabo con grupos pequeños de seis personas, ajustándose a cómo está organizada cada empresa.

### **3.3.4 Grupo focal de validación**

Para validar la propuesta, se reúne un grupo focal conformado por expertos en talento humano y formación organizacional. La idea es que, a través de una conversación crítica, puedan revisar el programa, detectar posibles mejoras y comprobar si lo que se propone realmente responde a lo identificado en el diagnóstico.

## **3.4 Diseño de la propuesta de mentoría colectiva**

### **3.4.1 Fase 1: diagnóstico organizacional**

A través de entrevistas y talleres, se van detectando qué aspectos necesitan reforzarse, cómo se ejerce el liderazgo actualmente y qué problemas hay en la comunicación interna. Esta etapa sirve como punto de partida real para armar el diseño del programa sobre bases concretas.

### **3.4.2 Fase 2: diseño del programa**

A partir de lo que se encontró en la fase previa, se arma el programa llamado “Liderar en Equipo”. Este se organiza en módulos que apuntan al crecimiento tanto del liderazgo individual como del trabajo en equipo. Además, se toma en cuenta el enfoque de aprendizaje organizacional, el paso de saberes entre personas y el desarrollo de un liderazgo que inspire y transforme (Bass & Riggio, 2018; Salanova, 2021).

### **3.4.3 Fase 3: validación y mejora del diseño propuesto**

La propuesta es analizada con detenimiento por medio de un grupo focal. Se recogen sugerencias y se ajustan los contenidos, asegurando la pertinencia, factibilidad y alineación con los objetivos estratégicos de las organizaciones involucradas.

### 3.5 Estructura del programa

El programa diseñado se compone de cuatro módulos temáticos, cada uno con objetivos específicos y actividades participativas. He aquí una forma de aprender activamente mediante prácticas, debates abiertos y pensamiento reflexivo como estrategia de trabajo.

Nombre del Programa: "LIDERAR EN EQUIPO"			
COMPONENTES		OBJETIVO	ACTIVIDAD
Módulo 1:	<b>Autoconocimiento y Liderazgo Personal</b>	Identificar fortalezas, valores personales y estilo propio de liderazgo.	Dinámicas de introspección, test de liderazgo, ejercicios de reflexión.
Módulo 2:	<b>Liderazgo Colaborativo</b>	Fortalecer habilidades de comunicación, trabajo en equipo y liderazgo relacional.	Mapa de comunicación, juego de roles, simulaciones de liderazgo.
Módulo 3:	<b>Gestión del cambio y toma de decisiones</b>	Desarrollar competencias para liderar en entornos dinámicos y tomar decisiones estratégicas.	Simulación de escenarios, análisis de casos, coaching grupal.
Módulo 4:	<b>Plan de Acción profesional</b>	Diseñar un plan personal de desarrollo basado en competencias y metas profesionales.	Taller de metas SMART, sesiones de mentoría personalizada, exposición grupal.

## Capítulo IV

### Conclusiones y Recomendaciones

Según la naturaleza de la carrera y basado en el desarrollo del proyecto del diseño de mentorías colectivas para la consultora de talento humano DECAPTA, llegamos a tener conclusiones basadas o direccionadas en el aspecto general del proyecto, el aporte que tiene al desarrollo organizacional y las recomendaciones que podemos dar para que se adapte a un plan de mejora continua empresarial.

#### 4.1 Conclusiones generales del proyecto

Tras llevar a cabo este proyecto, pudimos ratificar que poner en marcha un plan de

Haga clic aquí para escribir texto.

mentoría en las organizaciones representa una táctica clave para impulsar el potencial de su personal, observamos que el programa facilita el traspaso de saberes, el logro de habilidades concretas y el afianzamiento del apego de los colaboradores a la compañía. La versatilidad en la estructura del plan hizo posible amoldarse a los requerimientos propios del entorno empresarial garantizando buena acogida y eficiencia práctica. Aparte de todo esto, la conexión entre mentores y alumnos por llamarlo así crea un entorno de cooperación que estimula la creatividad y la mejora constante, ayudando de este modo a alcanzar las metas estratégicas de la empresa. Este procedimiento evolutivo vigoriza la cultura, la entidad del aprendizaje, aumenta la conservación del conocimiento e impulsa la formación de equipos de alto rendimiento.

#### **4.1 Aportes al desarrollo organizacional**

La implementación de programas de mentoría genera un efecto notable en los distintos niveles del progreso de una empresa, para empezar, se consolida el ambiente laboral, se impulsa principios de aprendizaje continuo, trabajo en equipo y principalmente el respaldo entre compañeros, la mentoría ayuda a mejorar los métodos de formación interna, logrando que los nuevos empleados se adapten de forma más rápida, sencilla y eficiente.

Adicional a lo mencionado se hace latente el avance en competencias blandas tales como la comunicación eficaz, el liderazgo y la solución de conflictos lo que refuerza la habilidad de la empresa para ajustarse a las transformaciones del ámbito laboral ya sean estas tecnológicas o del mercado en sí.

#### **4.3 Recomendaciones de duplicidad y mejora continua**

Para que las mentorías se vuelvan una práctica laboral constante y duren lo mejor es crear un sistema con trabajos bien marcados, formas de hacer las cosas iguales y usar la tecnología para ayudar a manejar todo de forma sistematizada al punto de convertirse en una política interna clave enfocada a los mentores en la que se especifique y les permita

crecer como profesionales y principalmente sepan como enseñar.

Además, sería bueno tener formas de escuchar lo que dice la gente para cambiar el programa si la empresa y los empleados lo necesitan. Si medimos bien cómo funciona la mentoría, sabremos si está sirviendo y podremos tomar buenas decisiones.

Por último, si todos en la empresa quieren aprender y valoran el trabajo de los demás, los que participan en las mentorías estarán más contentos y comprometidos. Así, la mentoría será importante para la empresa y colaboradores a la vez que como punto clave también se busque nuevas formas de dar mentoría usando la tecnología y enfrentando los retos del trabajo diario.

## Lista de tablas

- **FASE UNO: DIAGNOSTICO ORGANIZACIONAL**

TABLA 1: Resumen de entrevistas semiestructuradas a líderes

ORGANIZACIÓN	CARGO	ÁREA	COMPETENCIAS CLAVE	OBSTÁCULOS	RECOMENDACIONES
CLIENTE UNO	Jefe de Diseño	Diseño	Liderazgo, experiencia, estudios	Falta de estructura, escasa cultura de retroalimentación continua, lo cual limita el aprendizaje.	Enfocar mentorías a necesidades específicas
CLIENTE DOS	Jefe Comercial	Comercial	Comunicación, empatía, delegación y estrategia.	La cultura de la empresa estar demasiado orientada a resultados a corto plazo y, por lo tanto, no se está priorizando el desarrollo empleado.	Compromiso de las áreas e involucramiento de los líderes desde el inicio.
CLIENTE TRES	Busuness Parther	Talento Humano	Adaptación y gestión al cambio, pensamiento sistemático, habilidad de desarrollo de personas.	Resistencia al cambio o baja valorización del desarrollo como parte estratégica del negocio.	Selección adecuada de mentores y mentes, basada en competencias y objetivos claros.
CLIENTE CUATRO	Gerente de Talento Humano	Talento Humano	Inteligencia Emocional, Fomento de trabajo en equipo, Comunicación efectiva.	Falta de compromiso, expectativas poco realistas, falta de apoyo y recursos.	Contar con plataformas y herramientas que faciliten la comunicación, el seguimiento y la gestión del programa.

**Fuente:** Elaboración propia realizada con base a las entrevistas realizadas a los líderes de las diferentes organizaciones (2025).

TABLA 2: Diagnostico de competencias por dimensión (Likert 1 – 5)

ITEMS	PREGUNTAS	DIMENSIÓN	TOTAL PREGUNTAS	PROMEDIO
1	Me esfuerzo por cumplir mis objetivos profesionales a corto y largo plazo.	Liderazgo Personal	4,5	<b>4,54</b>
2	Asumo la responsabilidad de mis decisiones y acciones.	Liderazgo Personal	4,7	
3	Busco oportunidades de mejora continua en mi trabajo.	Liderazgo Personal	4,5	
4	Sé priorizar tareas y organizar mi tiempo de forma eficiente.	Liderazgo Personal	4,5	
5	Tomo la iniciativa cuando veo que algo puede mejorarse.	Liderazgo Personal	4,5	
6	Expreso mis ideas de manera clara y respetuosa.	Comunicación Efectiva	4,4	<b>4,46</b>
7	Escucho activamente a mis compañeros y superiores.	Comunicación Efectiva	4,6	
8	Me esfuerzo por dar retroalimentación constructiva a los demás.	Comunicación Efectiva	4,4	
9	Comprendo las instrucciones o información que recibo sin dificultad.	Comunicación Efectiva	4,4	
10	Soy capaz de comunicarme de manera efectiva con diferentes áreas.	Comunicación Efectiva	4,5	
11	Me adapto con facilidad a nuevas formas de trabajo.	Gestión del Cambio	4,4	<b>4,54</b>
12	Acepto los cambios como una oportunidad de mejora.	Gestión del Cambio	4,6	
13	Me mantengo positivo/a ante desafíos o situaciones inciertas.	Gestión del Cambio	4,5	
14	Aprendo rápidamente el uso de nuevas herramientas o procesos.	Gestión del Cambio	4,6	
15	Apoyo a mis compañeros durante los procesos de cambio.	Gestión del Cambio	4,6	
16	Disfruto trabajar con otros hacia objetivos comunes.	Trabajo en Equipo	4,6	<b>4,60</b>
17	Me comunico abiertamente dentro del equipo.	Trabajo en Equipo	4,6	
18	Reconozco y valoro las ideas de los demás.	Trabajo en Equipo	4,6	
19	Busco resolver los conflictos de forma constructiva.	Trabajo en Equipo	4,6	
20	Cumplo con mis compromisos dentro del grupo.	Trabajo en Equipo	4,6	

TABLA 3: Resumen por dimensiones

DIMENSIÓN	Suma de PROMEDIO
Comunicación Efectiva	4,46
Gestión del Cambio	4,54
Liderazgo Personal	4,54
Trabajo en Equipo	4,6
<b>Total general</b>	<b>18,14</b>

**Fuente:** Elaboración propia realizada con base a los resultados de las encuestas de autodiagnóstico (2025).

TABLA 4: Análisis cualitativo entre entrevistas y encuestas dimensión

Instrumento	Resultado cuantitativo (encuesta de autodiagnóstico)	Resultado cualitativo (entrevistas a líderes)	Relación
Entrevistas - Encuesta	Alta valoración de habilidades blandas como <b>comunicación, empatía, responsabilidad y mejora continua.</b>	Los líderes identifican como competencias esenciales: <b>comunicación efectiva, empatía, desarrollo de personas y pensamiento sistémico</b>	Existe <b>coincidencia directa</b> entre las competencias valoradas por los colaboradores y las requeridas por los líderes, lo que demuestra <b>alineación natural</b> para desarrollar liderazgo.
Entrevistas - Encuesta	Alta puntuación en <b>trabajo en equipo, cumplimiento grupal, colaboración y valoración de ideas.</b>	Se señala el deseo de <b>fomentar compromiso, sentido de pertenencia y confianza</b> como resultados esperados del programa de mentoría.	Se confirma que el programa propuesto responde a una <b>necesidad organizacional genuina</b> de fortalecer los vínculos colaborativos e identidad cultural.
Entrevistas - Encuesta	Buen puntaje en <b>orientación al logro y responsabilidad personal.</b>	Se menciona la importancia de <b>líderes con visión estratégica, enfoque en resultados y capacidad de adaptación al cambio</b>	El perfil de los colaboradores muestra <b>potencial latente</b> para asumir liderazgo estratégico, si se les brinda un acompañamiento adecuado como el que propone la mentoría.
Entrevistas - Encuesta	Predisposición a asumir <b>roles de liderazgo en el futuro</b> (mayoría respondió "Sí" o "Tal vez")	Se observa <b>ausencia o debilidad de programas formales de detección y desarrollo de talento</b>	Existe una <b>brecha estructural que puede ser cubierta eficazmente</b> por el programa de mentoría colectiva, generando rutas de carrera interna y sucesión.
Entrevistas - Encuesta	Colaboradores abiertos al aprendizaje continuo (retroalimentación, adaptación, uso de herramientas)	Los líderes destacan <b>la falta de estructura o tiempo como principales obstáculos</b> para implementar programas de formación formal	La mentoría colectiva permite <b>superar los obstáculos identificados</b> (tiempo, informalidad) al integrar el aprendizaje dentro del flujo operativo de la organización.

TABLA 5: Resultados de encuestas – Diagnóstico de competencias por dimensión

Dimensión evaluada	Preguntas Evaluadas	Promedio General	Fortalezas destacadas	Áreas de mejora
Liderazgo personal	1 - 5	4,56	Ética, proactividad	Delegación
Comunicación efectiva	6 - 10	4,46	Escucha activa	Asertividad
Gestión del cambio	11 - 15	4,53	Adaptabilidad	Iniciativa
Trabajo en equipo	16 - 20	4,59	Colaboración	Resolución de conflictos

**Fuente:** Elaboración propia realizada con base a la interpretación de información de la guía de entrevistas y autodiagnóstico (2025).

## Lista de figuras

- **FASE UNO: DIAGNOSTICO**

FIGURA 1: Mapa conceptual de hallazgos clave.

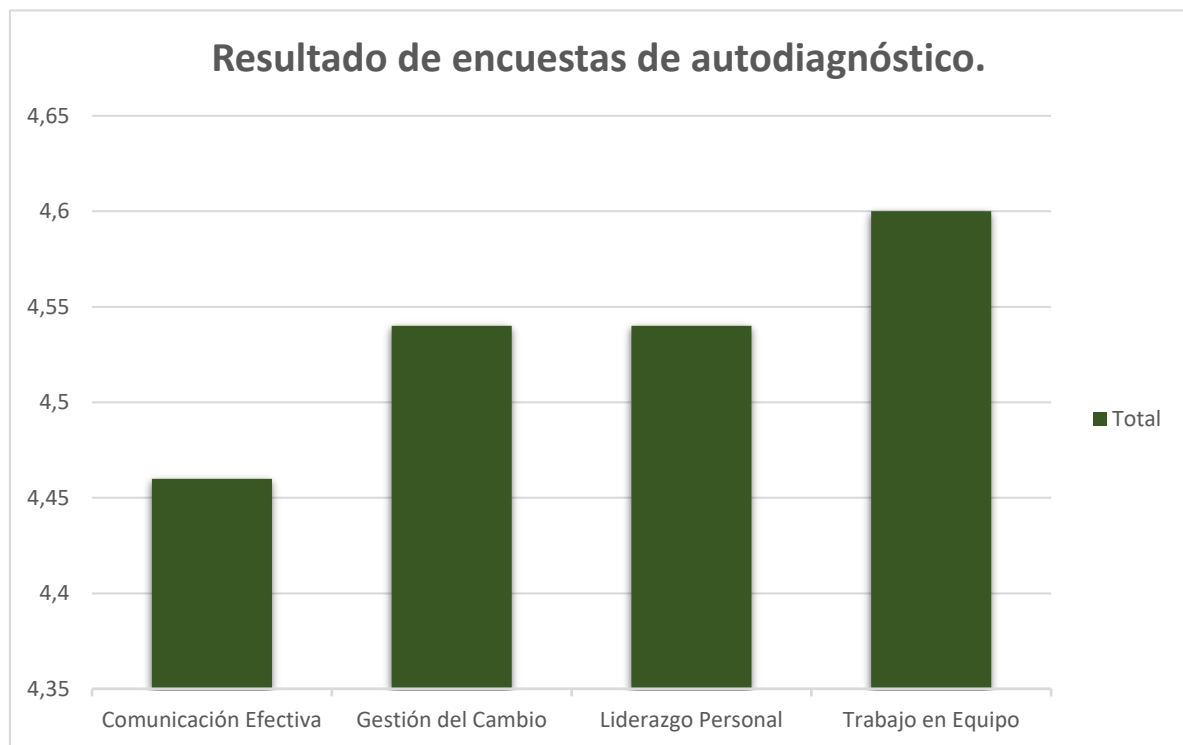


Luego de las entrevistas realizadas a los líderes de cada organización podemos interpretar estos hallazgos con cinco puntos que justifican la urgencia de poner en marcha un plan de mentoría colectiva, para las habilidades de liderazgo resaltan la importancia de la experiencia, la perspicacia emocional, la solidaridad y la aptitud para liderar dando el ejemplo, consideran que estas virtudes son vitales para crear equipos fuertes y dedicados estos acompañados de elementos clave como ajustar las mentorías a las verdaderas necesidades de los colaboradores, corrigiendo carencias concretas con una visión realista y cercana el cual nos permita obtener beneficios compartidos entre colaboradores y organizaciones,

Haga clic aquí para escribir texto.

por lo tanto las mentorías ayudan al rendimiento, disminuya las equivocaciones y consolide la independencia y seguridad de los trabajadores, por otra parte se presentan dificultades tales como la ausencia de organización, programación y lugares específicos para las mentorías resaltando estos como los mayores impedimentos para llevarla a cabo este programa sin embargo nos dejan recomendaciones que permitan estructurar el programa basándose en oficializar el procedimiento, incorporar la mentoría a la filosofía de la empresa y convertirla en un componente del proceso de crecimiento del capital humano.

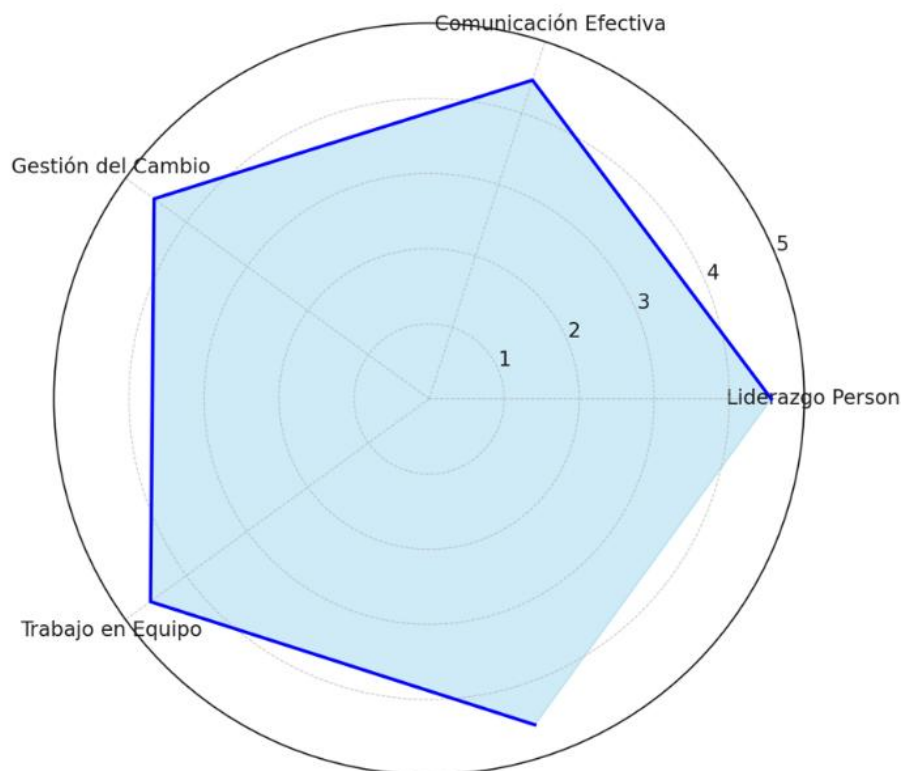
**FIGURA 2: Resultado de encuestas de autodiagnóstico – Resumen por dimensiones**



Como interpretación de este resultado podemos identificar que para la dimensión de trabajo en equipo el personal que realizo la encuesta de autodiagnóstico es la más fuerte, los colaboradores valora mucho la colaboración y disfrutan de cooperar mantenido buenas relaciones laborales, el liderazgo se presenta también como alto pues la mayoría de los colaboradores muestran sentido de responsabilidad y orientación a metas, con

respecto a la comunicación efectiva es buena pero se podría fortalecer esta habilidad con un enfoque a la asertividad y claridad, por ultimo terminamos con la gestión del cambio que se encuentra bien valorada lo cual es clave para poder implementar el programa de mentorías colectivas en las organizaciones.

**FIGURA 3: Resultado de encuestas de autodiagnóstico – Resumen por dimensiones**



Con este gráfico podemos interpretar que las competencias más desarrolladas están alineadas con los valores y estilos de liderazgo deseados por los entrevistados. Esto indica que la base humana para implementar la mentoría colectiva ya existe.

**FIGURA 4: Análisis cualitativo**



Haga clic aquí para escribir texto.

La conexión entre instrumentos como las encuestas realizadas a los colaboradores reflejan que las personas tienen alto potencial para liderar, colaborar y adaptarse, mientras que con las entrevistas realizadas a líderes de las organizaciones se muestran que faltan procesos, metodologías y planificación formal para canalizar ese potencial.

Existe una capacidad instalada en el talento humano, pero no se está aprovechando plenamente por la ausencia de estructuras formales de mentoría y formación interna.

El cruce entre datos cualitativos y cuantitativos demuestra que las organizaciones cuentan con un entorno humano favorable y comprometido, pero necesitan canalizar ese capital a través de un programa estructurado y funcional. Esta brecha justifica de forma clara y técnica la implementación de un programa de mentoría colectiva, que actúe como puente entre la experiencia de los líderes y el desarrollo de los colaboradores, alineando talento, cultura organizacional y sostenibilidad.

## Anexos

- Entrevista semiestructurada para líderes de área:

# GUÍA DE ENTREVISTA



Proyecto: “Programa de Mentoría Colectiva Organizacional”

Organización: \_\_\_\_\_

Nombre	Cargo	Departamento

Preguntas:

1. Desde su experiencia ¿Cuáles son las competencias que debería tener un líder en su área?
2. ¿Existen programas internos que identifiquen y desarrollen talento con potencial y liderazgo?
3. ¿Ha participado usted en procesos de mentoría? ¿Cómo describiría su experiencia?
4. ¿Qué obstáculos ha identificado para implementar programas de mentoría o formación?
5. ¿Qué factores considera esenciales para el éxito de un programa de mentoría colectiva en esta organización?
6. ¿Qué resultados le gustaría observar al implementar un programa como este?

Comentarios u Observaciones:

---

---

---

Haga clic aquí para escribir texto.

- Encuestas de autodiagnóstico

[https://docs.google.com/forms/d/1-TYvLSTM2xY\\_e2n1eda-Q-g6QfV\\_DIPuN6cZanzqxE/edit](https://docs.google.com/forms/d/1-TYvLSTM2xY_e2n1eda-Q-g6QfV_DIPuN6cZanzqxE/edit)

## Referencias bibliográficas

### Capítulo I: Justificación

- Cano, E. (2005). *El desarrollo profesional del profesorado: Una propuesta desde la teoría de la educación*. Graó.
- DECAPTA. (2023). *Portafolio de servicios y visión institucional*. Quito, Ecuador.
- Maxwell, J. C. (2011). *El poder de las palabras: Cómo influir y transformar la vida de otros*. Grupo Nelson.
- Salanova, M. (2016). *Well-being in organizations: A positive psychology perspective*. Springer.

### Capítulo II: Marco teórico y conceptual

#### Antecedentes de estudio

- Alonso García, M. A., Calles Doñate, A. M., & Sánchez Ávila, C. (2013). *Diseño y desarrollo de programas de mentoring en organizaciones*. Editorial Pirámide.
- González, M. (2019). *La mentoría como estrategia de formación y desarrollo organizacional*. Editorial UOC.
- Pérez, J. (2020). Mentoría colectiva y aprendizaje organizacional: un enfoque participativo en empresas consultoras. *Revista de Estudios Organizacionales*, 15(2), 45–58.
- Vásquez, A. (2020). Implementación de programas de acompañamiento profesional en el sector de talento humano. *Revista Gestión y Desarrollo*, 12(1), 77–90.

#### Mentoría y liderazgo transformacional

- Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2021). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches* (4th ed.). SAGE Publications.
- García-Garnica, M., Pérez-Rodríguez, A., & López-Martínez, B. (2022). Mentoría colectiva: una propuesta para el aprendizaje organizacional. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 38(3), 180–195.  
<https://journals.copmadrid.org/jwop/art/jwop2022a20>
- Olvera-Calderón, J., Llorens-Gumbau, S., & Acosta-Antognoni, H. (2023). El liderazgo transformacional y la confianza como antecedentes del desempeño en equipo en el ámbito sanitario. *Anales de Psicología*, 39(2), e11716.  
<https://revistas.um.es/analesps/article/view/analesps.33.2.237291>

- Vásquez-Pailaqueo, M. P., Inostroza Naranjo, R. F., & Acosta Antognoni, H. (202). Liderazgo transformacional: su impacto en la confianza organizacional, engagement y desempeño en millennials en Chile. *Journal of Workplace Learning*, 33(2), 145–160. *Sostenibilidad y modelos internacionales* <https://doi.org/10.5354/0719-0581.2021.55066>
- Ofori, D. (2022). Organizational sustainability: A review and research agenda. *Journal of Cleaner Production*, 344, 131137.
- Chen, L., & Hao, Y. (2021). Reverse mentoring as a strategic initiative: The case of IBM. *Journal of Workplace Learning*, 33(2), 145–160.
- Badawy, H. A. E. (2021). Sustainable development and strategic leadership in small and medium enterprises. *Sustainability*, 13(4), 2021. <https://doi.org/10.3390/su13042021>  
<https://www.mdpi.com/2071-1050/13/4/2021>

### Capítulo III: Metodología

- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2018). *Transformational leadership* (2nd ed.). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315229386>
- Flick, U. (2021). *Introducing research methodology: A beginner's guide to doing a research project* (3rd ed.). SAGE Publications.
- Hernández-Sampieri, R., & Mendoza, C. (2018). *Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta* (3.ª ed.). McGraw-Hill Education. <https://latinoamerica.mheducation.com>