



Escuela de Administración
Graduate School of Business (Rosario GSB)

Maestría en Administración (MBA)

Creciendo juntos: Identificando las mejores prácticas para el proyecto de trayectoria mega (Red de mentores de Bogotá) de la Cámara de Comercio de Bogotá

Presentado por:

Paola Andrea Gutiérrez Gómez

Bogotá, D.C. 7 de diciembre de 2021



**Universidad del
Rosario**

Escuela de Administración

Graduate School of Business (Rosario GSB)

Maestría en Administración (MBA)

Creciendo Juntos: Identificando las mejores prácticas para el proyecto de trayectoria mega (Red de mentores de Bogotá) de la Cámara de Comercio de Bogotá

Modalidad: Problemática empresarial

Presentado por:

Paola Andrea Gutiérrez Gómez

Bajo la dirección de:

Clara Ines Pardo Martínez

Bogotá, D.C. 7 de diciembre de 2021

Contenido

PRELIMINARES	3
Agradecimientos	4
Dedicatoria	5
Declaración de originalidad y autonomía	6
Declaración de exoneración de responsabilidad	7
Lista de tablas	9
Resumen Ejecutivo	10
Palabras clave	10
Abstract	11
Keywords	11
INTRODUCCIÓN	12
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	16
2. REVISIÓN DE LITERATURA	18
3. DESCRIPCIÓN DEL PROGRAMA MEGA Y RECOMENDACIONES PARA LA MEJORA	35
3.1. Características generales del proyecto	35
3.2. Análisis del entorno.	37
3.2.1. Tecnología	37
3.2.2. Influencias políticas, sociales y legales	39

	1
3.3. Enfoque y tendencias	44
3.3.1. Líneas de producto	44
3.3.2. Canales de distribución.	46
3.3.3. Concentración geográfica.	47
3.3.4. Capital de trabajo requerido.	48
4. DESCRIPCIÓN DE LA SITUACIÓN ORGANIZACIONAL DONDE SE REALIZARÁ EL PROYECTO	50
4.1. La firma.	50
4.2. Hechos relevantes del programa	51
5. DESCRIPCIÓN DE LA SITUACIÓN ESTUDIO DE CASO Y/O PROBLEMÁTICA EMPRESARIAL	55
5.1. Análisis y registro de los problemas con sus elementos claves	55
5.2. Formulación y descripción de las alternativas de acción y/o solución	58
5.2.1. Selección de la alternativa de acción	60
6. PLAN Y RECOMENDACIONES DE IMPLEMENTACIÓN Y APLICACIÓN	62
6.1. Capacidades del mentor	62
6.2. Capacidades del mentee	64
6.3. Variables relativas al contexto	66
6.4. Relación entre el mentor y el mentee	68
6.5. Errores que se deben evitar en el desarrollo de los programas de mentoría	70
6.6. Recomendaciones puntuales	74

8. CONCLUSIONES

Preliminares

Agradecimientos

Agradezco al Señor Jesús por darme la bendición de estudiar y culminar de la mejor manera, solo El sabe el anhelo que tenía en mi corazón de seguir aprendiendo y colocando en su honra los talentos que me da.

A la Universidad y mis profesores por consolidar programas como estos que ayudan al desarrollo y emergencia de talentos y oportunidades en el país.

Finalmente, agradezco a mi familia por todo su apoyo y comprensión durante este proceso de aprendizaje.

Paola Andrea Gutierrez Gomez

Dedicatoria

A mi esposo e hijo, son el motor de mi vida, gracias por cada palabra de apoyo, por cada momento en familia sacrificado para ser invertido en el desarrollo de esta maestría, gracias por sus orientaciones y consejos que alimentaron mis energías y fuerzas para seguir adelante y culminar con éxito este gran sueño.

Paola Andrea Gutierrez Gomez

Declaración de originalidad y autonomía

Declaro bajo la gravedad del juramento, que he escrito el presente Proyecto Aplicado Empresarial (PAE), en la propuesta de solución a una problemática en el campo de conocimientos del programa de Maestría por mi propia cuenta y que, por lo tanto, su contenido es original.

Declaro que he indicado clara y precisamente todas las fuentes directas e indirectas de información y que este PAE no ha sido entregado a ninguna otra institución con fines de calificación o publicación.

Firmado en Bogotá, D.C. el 7 de diciembre de 2021

Declaración de exoneración de responsabilidad

Declaro que la responsabilidad intelectual del presente trabajo es exclusivamente de su auto. La Universidad del Rosario no se hace responsable de contenidos, opiniones o ideologías expresadas total o parcialmente en él.

Firmado en Bogotá, D.C. el 7 de diciembre de 2021

Lista de figuras

Figura 1. Líneas de producto	45
Figura 2. Fases del programa.....	46
Figura 3. Zona de influencia de la CCB	47
Figura 4. Categorización de problemas	57
Figura 5. Palabras clave asociadas a los problemas	58
Figura 6. Capacidad que debe tener el mentor	63
Figura 7. Ejes centrales de los programas de mentoría	69

Lista de tablas

Tabla 1. Categorías de análisis de los procesos de mentoría y sus referentes	17
Tabla 2. Funciones de las Cámaras de Comercio y relación con el programa MEGA.....	40
Tabla 3. Preguntas y respuestas sobre el programa.....	52
Tabla 4. Alternativas de acción	59
Tabla 5. Recomendaciones para el programa MEGA	74
Tabla 6. Presupuesto.....	75

Resumen Ejecutivo

El objetivo central de la investigación es analizar las buenas prácticas de mentoría empresarial susceptibles de servir como referente para el Programa de Empresas en Trayectoria Mega (MEGA), desarrollado por la Cámara de Comercio de Bogotá. Para cumplir con este objetivo, en primer lugar, es preciso realizar una revisión de la literatura internacional sobre mentoría a nivel empresarial. Posteriormente se estudian las diferentes experiencias nacionales sobre mentoría entre grandes, medianas y pequeñas empresas; y finalmente se identifican las principales prácticas asociadas con el *mentoring* empresarial que puedan ser aplicadas en el programa MEGA. Para el cumplimiento de los objetivos la metodología a utilizar es de revisión de literatura en el sentido de que el abordaje de las teorías y prácticas sobre el mentoring son un referente esencial dentro del ejercicio de actividades institucionales del programa MEGA. Esta metodología permite la captación por parte del investigador de datos e información aparentemente inconexa, para que con el abordaje de diferentes fuentes secundarias sea posible constituir soluciones coherentes que respondan a los objetivos planteados, y donde las conclusiones serán el resultado del análisis de los fenómenos encontrados donde se establecen puntos de encuentro, regularidades y causalidades. A través del desarrollo de la investigación, se reconoce que el programa Mega se ha consolidado como una iniciativa importante de intercambio de experiencias y aprendizaje, pero posee limitaciones importantes asociadas principalmente con la ausencia de una metodología y con la falta de estudios previos sobre las necesidades de los participantes. Por tanto, se proponen estrategias de mejora centradas en el conocimiento del entorno, socialización de conocimientos y transmisión de los aprendizajes.

Palabras clave

Mentoring, aprendizaje organizacional, buenas prácticas, capacitación, gestión de la información, intercambio organizacional.

Abstract

The main objective of the research is to analyze good business mentoring practices that can serve as a benchmark for the Mega National Business Pathway Program (MEGA), developed by the Chamber of Commerce of Bogotá DC. To meet this objective, first of all, a review of the international literature on mentoring at the corporate level is necessary. Subsequently, the different national experiences on mentoring among large, medium and small companies are studied; and finally the main practices associated with business mentoring that can be applied in the MEGA program are identified. For the fulfillment of the objectives, the methodology to be used is a bibliographic and literature review in the sense that the approach to theories and practices on mentoring are an essential reference within the exercise of institutional activities of the MEGA program. This methodology allows the researcher to capture apparently disjointed data and information, so that with the approach of different secondary sources it is possible to constitute coherent solutions that respond to the objectives set, and where the conclusions will be the result of the analysis of the phenomena found, where meeting points, regularities and causalities are obtained. Through the development of research, it is recognized that the Mega program has established itself as an important initiative for the exchange of experiences and learning, but it has important limitations associated mainly with the absence of a methodology and with the lack of previous studies on the needs of the participants. Therefore, improvement strategies are proposed focused on knowledge of the environment, socialization of knowledge and transmission of learning.

Keywords

Mentoring, organizational learning, good practices, training, information management, organizational exchange.

Introducción

El estudio sobre el *mentoring* entre empresas o interorganizacional, resulta especialmente interesante dados los beneficios prácticos que ha generado en la dinámica integral de las compañías. Si bien la mentoría ha sido tradicionalmente considerada como la relación entre personas individuales, básicamente entre un mentor y un *mentee* que trabajan conjuntamente para obtener unos objetivos específicos de acuerdo a la experiencia del primero y a las potencialidades del segundo, el mentoring entre empresas ha emergido empíricamente como un instrumento que ayuda a maximizar los beneficios de las compañías, especialmente porque brinda un panorama de acciones para obtener resultados concretos los cuales se verán reflejados en los miembros individualmente considerados y en la organización en su conjunto (Gisbert, 2018).

Sin duda alguna, la mentoría entre asociaciones y empresas cuenta con múltiples beneficios. Para el mentee, el desarrollo de la capacidad para identificar sus fortalezas y aprender a potenciarlas para la consecución los objetivos institucionales; que la empresa cuestione sus propias prácticas, organigrama y perspectivas, para ampliar el horizonte de posibilidades e incrementar la creatividad en la resolución de problemas; que esa empresa pueda generar acciones concretas que obedezcan a conatos puntuales en función de las fortalezas y debilidades encontradas y aprenda a crear alianzas estrategias a nivel interno y externo a la organización. Para la empresa o asociación que realiza la mentoría también derivan beneficios en el sentido de que el mentoring es una relación de colaboración donde la parte de mayor trayectoria ayuda a la contraparte, pero esta primera obtiene réditos derivados del desarrollo del sentido de liderazgo, la reorientación de los recursos para

maximizar los resultados, y la adquisición de pautas de retroalimentación para futuras mentorías.

Esto es así porque el alineamiento organizacional es uno de los valores que impacta de manera más directa en la productividad de una compañía, ya que es un intangible que puede crear valores añadidos sin necesidad de invertir en nuevos recursos sino tan solo optimizando los ya presentes. Ese alineamiento organizacional permite la vinculación estratégica entre los diferentes tipos de capital, incluyendo el humano, para sintonizarlos de acuerdo con objetivos y metas comunes (Nombela, 2019).

Para su consecución es menester que las personas que trabajan en la empresa conozcan sus aptitudes y la forma como los pueden volcar para el beneficio de la organización; que sus decisiones estén mediadas por una visión global de la compañía; que se aproveche *el know-how*, o saber hacer, y *best practice*, o mejores prácticas, en torno a las demandas y oportunidades colectivas. Lo anterior se logra con un trabajo de mentoría, en el que a nivel interno se establezcan pares de trabajo, “mentor-mentee”, pero también en relacionamiento con otras compañías (Escuela de Mentoring, 2019).

Por ello, la presente investigación pretende analizar la experiencia y los desarrollos teóricos internacionales y nacionales sobre las buenas prácticas de mentoring empresarial susceptibles de servir como referente para un programa específico, a saber, el Programa de Empresas en Trayectoria Mega (MEGA), desarrollado por la Cámara de Comercio de Bogotá. El propósito central del programa es el de transformar la mentalidad y cultura de los empresarios del país, a partir de un enfoque por medio del cual se trata de fomentar una comunidad participativa, en la cual se promuevan mejores resultados a través de la

capacitación, el intercambio de experiencias y el desarrollo de procesos continuos de interacción y aprendizaje (Trayectoria Mega Colombia, 2020).

En este sentido, como se puede apreciar, el Programa de Empresas en Trayectoria MEGA se ha venido estableciendo como una metodología de empresarios para empresarios, que cuenta ya con más de 10 años de experiencia en la ciudad de Bogotá. Además, en los últimos años el programa se ha venido expandiendo a otras regiones del país, con la finalidad de alcanzar una cobertura nacional, para lo cual se han establecido alianzas con las Cámaras de Comercio del país, que son las que se encargan de seleccionar a las empresas participantes.

Sin embargo, como problemática se resalta que, como lo explica Gilbert (2008), el mentoring entre empresas aún no cuenta con los fundamentos investigativos, teóricos o empíricos desde los cuales se puedan establecer metodologías adecuadas, organizadas a través de un proceso de planeación con fases y objetivos, lo cual limita en gran medida las posibilidades de evaluar las mentorías y de mejorar constantemente su desarrollo. En lo que corresponde al Programa de Empresas en Trayectoria MEGA, se observa que más allá de programar encuentros entre gerentes con los grupos de empresas participantes para compartir vivencias y experiencias, la mentoría no corresponde a un programa detallado de planeación conceptual y metodológica, razón por la cual pueden existir vacíos y limitaciones en las prácticas que es preciso enfrentar.

Teniendo en cuenta esta problemática, se plantea como pregunta de investigación: ¿Cuáles son las buenas prácticas de mentoría empresarial susceptibles de servir como referente para el Programa de Empresas en Trayectoria Mega (MEGA), desarrollado por la Cámara de Comercio de Bogotá? Por lo tanto, el objetivo central de la investigación es analizar las buenas prácticas de mentoría empresarial susceptibles de servir como referente

para el Programa de Empresas en Trayectoria Mega (MEGA), desarrollado por la Cámara de Comercio de Bogotá.

El documento está dividido en cuatro partes, de conformidad con los objetivos de investigación tratados: en la primera, se realiza una revisión de la literatura internacional sobre mentoría a nivel empresarial, con lo que se pretende ahondar en los beneficios, contrariedades y puntos a ser replicados en otras antípodas; en la segunda, se estudian las diferentes experiencias nacionales sobre mentoría entre grandes, medianas y pequeñas empresas, lo cual será un insumo para el análisis de la competencia dentro del mercado colombiano; en la tercera parte, se identifica las buenas prácticas asociadas con el *mentoring* empresarial y la forma en que puedan ser aplicadas en el programa MEGA; finalmente, se condensan las conclusiones generales de la investigación.

1. Planteamiento del problema

La mentoría o *mentoring*, es una práctica dirigida a desarrollar conocimientos a través del proceso de aprendizaje entre un tutor o mentor, y un receptor de la mentoría o “mentee”, el primero de los cuales se encarga de aconsejar, orientar y guiar con su experiencia el desarrollo de habilidades y capacidades profesionales del segundo (Nombela, 2019).

El mentoring es una metodología basada en el aprendizaje a través de la experiencia donde aquel que cuenta con un mayor bagaje y experticia puede ayudar a aquel que lo requiere, de una manera rápida y organizada. Según Nombela (2019), el mentoring permite gestionar los conocimientos y habilidades prácticas de los empleados de manera que el empleador y directivas de una compañía puedan utilizar la mentoría para “crear empleados al gusto”, esto es, se potencien las cualidades de los trabajadores de acuerdo a los objetivos concretos de la organización.

El mentoring tradicional es aquel que se ejecuta entre un mentor y un mentorizado dentro de una misma organización, sin embargo, ha emergido un tipo diferente de mentoring basado en la guía, orientación y apoyo entre diferentes empresas o asociaciones, en el cual una funge como mentor y la otra como mentorizado, cuyo cometido es ayudar al segundo a aumentar su competitividad en el mercado y a explorar nuevas dinámicas que favorezcan la misión y visión institucional (Gisbert, 2018).

Ese mentoring entre empresas o inter-organizacional aún no cuenta con un gran soporte empírico o teórico del que se puedan extraer principios o leyes replicables, por lo que es menester ahondar en su estudio para potenciar el desarrollo de habilidades y competencias entre las organizaciones (Gisbert, 2018).

Ese es justamente el interés investigativo del presente trabajo, pues la experiencia internacional exhibe un número significativo de profesionales dedicados a esa fórmula para el desarrollo de las capacidades empresariales, aunque a nivel nacional son pocas o nulas las compañías dedicadas a suministrar ese servicio.

Dentro de estas últimas se encuentra el Programa de Empresas en Trayectoria Mega (MEGA), desarrollado por la Cámara de Comercio de Bogotá, por lo que se propone desarrollar la inquiría sobre las buenas prácticas de mentoría empresarial susceptibles de servir como referente para dicho programa. En este sentido, la pregunta de investigación que se plantea es:

¿Cuáles son las buenas prácticas de mentoría empresarial susceptibles de servir como referente para el Programa de Empresas en Trayectoria Mega (MEGA), desarrollado por la Cámara de Comercio de Bogotá?

El objetivo general es analizar las buenas prácticas de mentoría empresarial susceptibles de servir como referente para el Programa de Empresas en Trayectoria Mega (MEGA) desarrollado por la Cámara de Comercio de Bogotá. En cuanto a los objetivos específicos, se resalta, en primer lugar, la importancia de realizar una revisión de la literatura internacional sobre mentoría a nivel empresarial. También es clave estudiar las diferentes experiencias nacionales sobre mentoría entre grandes, medianas y pequeñas empresas; y finalmente identificar las principales prácticas asociadas con el *mentoring* empresarial que puedan ser aplicadas en el programa MEGA.

2. Revisión de literatura

Para proceder al desarrollo de la revisión de literatura, en primer lugar, se plantean unas categorías de análisis, las cuales corresponden al proceso de búsqueda y lectura de las referencias que fueron seleccionadas. Estas se delimitaron especialmente en el continente americano, en el periodo 2010-2020, bajo el criterio de búsqueda de asociación con cada una de las variables sugeridas: aprendizaje interorganizacional, validez del mentoring, beneficios del mentoring e impacto del mentoring.

Al delimitar el objeto de búsqueda bajo esos criterios espaciales, temporales y temáticos, fue posible demarcar la información susceptible de ser referente para el desarrollo de la investigación.

La tabla 1 presenta las categorías y su conceptualización utilizadas en el análisis.

Tabla 1. Categorías de análisis de los procesos de mentoría y sus referentes

Categorías de análisis	Conceptualización	Autores
<p>Aprendizaje interorganizacional</p>	<p>El aprendizaje interorganizacional se define como un proceso de intercambio en el cual participan empresas que pueden hacer parte de la misma industria o de diferentes tipos de industria, con la finalidad de compartir experiencias y vivencias, y de reconocer además puntos y problemáticas comunes que pueden ser enfrentadas a través de un trabajo colaborativo. En este proceso de intercambio es clave promover escenarios de participación y de colaboración en los cuales cada empresa pueda aportar sus conocimientos según su especialización y la información que posee sobre el entorno, para de esta manera orientar mejores resultados que incidan favorablemente en el desarrollo conjunto de estrategias.</p>	<p>Corrales (2010) Corrales (2019) Centro Europeo para el Desarrollo de la Formación Profesional (2015)</p>

Validez del mentoring	En esta categoría de análisis se incluyen artículos en los cuales se cuestiona la validez de los procesos y estrategias del mentoring a nivel organizacional. Además, se comparan con otros procesos más tradicionales de capacitación y formación profesional. La validez es clave para reconocer si el mentoring en realidad puede ser un recurso o estrategia clave para promover la competitividad y el desarrollo organizacional.	Gisbert (2018) Gasparotto, Gasparotto, Partner, y Vila (2016). Núñez y Grande (2012)
Beneficios del mentoring	Los beneficios del mentoring generalmente se relacionan con el desarrollo de mejores capacidades organizacionales para comprender el entorno competitivo, para aprender de las experiencias y vivencias de otras empresas, y para orientar el diseño de nuevas estrategias organizacionales que parten de un trabajo conjunto. Estos beneficios dependen de la aplicación de metodologías y programas de planeación desde los cuales se puedan evaluar los resultados iniciales del mentoring, además de establecer mejoras continuas en los procesos.	Nombela (2019) Gallardo y Franco (2017) Mayoral, Pontes, Nunes y Errandosoro (2012) Melcher y Procopio (2015)
Impacto del mentoring	El impacto va más allá de los beneficios, pues se concentra en especificar cómo la aplicación de un programa continuo de mentoring puede afectar y modificar a mediano y a largo plazo el desempeño de las organizaciones. En este sentido, el impacto permite medir cómo las empresas cambian gracias al mentoring, y cómo se ven afectados sus resultados y sus operaciones debido al desarrollo planificado de estrategias de aprendizaje interorganizacional.	Escuela de Marketing (2019) Flippa y Zubiri (2012) Flórez y Palza (2017)

Fuente: Elaboración propia

Partiendo de estas categorías, a continuación, se presenta la síntesis de los artículos, documentos e investigaciones consultadas. En primer lugar, se destaca la investigación titulada: “Análisis de la validez del mentoring interorganizacional como instrumento de desarrollo directivo” (Gisbert, 2018). Se plantea Análisis teórico sobre el mentoring y estudio de casos concretos donde se ha implementado el mentoring interorganizacional. La autora

explica que el mentoring tradicional es aquel que se ejecuta entre un mentor y un mentorizado dentro de una misma organización, sobre el cual existe abundante bibliografía, sin embargo, sobre el mentoring entre diferentes empresas en que una funge como mentor y la otra como mentorizado, las referencias empíricas y teóricas son muy pocas, aunque ya existen un número significativo de profesionales dedicados a esa fórmula para el desarrollo de las capacidades empresariales.

El mentoring interorganizacional ayuda a que los intervinientes aumenten su competitividad en el mercado y exploren nuevas dinámicas que favorezcan la misión y visión institucional. Sin embargo, esta metodología aún no cuenta con un gran soporte empírico o teórico del que se puedan extraer principios o leyes replicables, por lo que es menester ahondar en su estudio para potenciar el desarrollo de habilidades y competencias entre las organizaciones.

Esta investigación es útil en la medida en que estudia el estado actual de la mentoría, a nivel empírico y teórico, por lo que en la consulta de su contenido se encuentra la explicación conceptual del mentoring y su relación con otras formas de mentoría, así como el abordaje de casos concretos donde se ha aplicado la metodología de mentoring interorganizacional.

Algunas de las sugerencias para MEGA que se pueden extraer de la lectura y análisis del artículo anterior, “Análisis de la validez del mentoring interorganizacional como instrumento de desarrollo directivo” (Gisbert, 2018), son: i. la creación de un coordinador de programa encargado de dar soporte a los mentores y a los mentees, de acuerdo con los intereses organizacionales; ii. el entrenamiento entre las partes es cardinal para entender las necesidades de los mentees y proporcionar la orientación necesaria, siempre desafiando a las

partes para que den lo mejor de sí; iii. el correcto entendimiento entre el mentor y el mentee es indispensable para que la cooperación rinda frutos, pues el éxito del programa depende del compromiso adquirido de cara a un entendimiento que se traduzca en que el mentee hable bien de la compañía mentora y la recomiende a otros interesados.

Por otro lado, se destaca el artículo: “Mentoring: qué es y qué beneficios tiene en una empresa”, elaborado por Nombela (2019), que a través de una metodología de tipo analítico con revisión de literatura y experiencias existentes indica que el “mentoring” es una práctica dirigida a desarrollar conocimientos a través del proceso de aprendizaje entre un tutor o mentor, y un receptor de la mentoría, el primero de los cuales se encarga de aconsejar, orientar y guiar con su experiencia el desarrollo de habilidades y capacidades profesionales del segundo.

El mentoring es una metodología basada en el aprendizaje a través de la experiencia donde aquel que cuenta con un mayor bagaje y experticia puede ayudar a aquel que lo requiere, de una manera rápida y organizada. Por tanto, el mentoring permite gestionar los conocimientos y habilidades prácticas de los empleados de manera que el empleador y directivas de una compañía puedan utilizar la mentoría para “crear empleados al gusto”, esto es, se potencien las cualidades de los trabajadores de acuerdo a los objetivos concretos de la organización.

Si bien el artículo está enfocado en el mentoring entre personas, las ideas que expone pueden ser trasladadas a la relación de mentoría interempresarial en el sentido de que el mentoring es una relación de colaboración mutua donde la parte de mayor trayectoria ayuda a la contraparte, pero esta primera también obtiene beneficios derivados del desarrollo del

sentido de liderazgo, la reorientación de los recursos para maximizar los resultados, y la adquisición de pautas de retroalimentación para futuras mentorías.

Lo anterior genera valor a este proyecto, ya que el Programa de Empresas en Trayectoria Mega (MEGA), puede utilizar esta perspectiva para fortalecer su gestión de mentoring hacia empresas, pues es en el ejercicio matutino de donde se pueden extraer enseñanzas que mejore la competitividad y poder transferir entre empresas.

En el artículo “Impacto del mentoring en las organizaciones, una hoja de ruta para multiplicar el talento” elaborado por la Escuela de mentoring (2019), se plantea un análisis documental sobre el mentoring de acuerdo con experiencias empresariales registradas por un proyecto internacional dedicado a las mentorías individuales y colectivas, indicando que el alineamiento organizacional es uno de los valores que impacta de manera más directa en la productividad de una compañía, ya que es un intangible que puede crear valores añadidos sin necesidad de invertir en nuevos recursos sino tan solo optimizando los ya existentes. Esa alineación organizacional permite la vinculación estratégica entre los diferentes tipos de capital, incluyendo el humano, para sintonizarlos de acuerdo con objetivos y metas comunes.

Para su consecución es menester que las personas que trabajan en la empresa conozcan sus aptitudes y la forma como los pueden volcar para el beneficio de la organización; que sus decisiones estén mediadas por una visión global de la compañía; que se aproveche *el know-how*, o saber hacer, y *best practice*, o mejores prácticas, en torno a las demandas y oportunidades colectivas.

Lo anterior se logra con un trabajo de mentoría, en el que a nivel interno se establezcan pares de trabajo, “mentor-mentee”, pero también en relacionamiento con otras compañías. Para el autor, el incremento en los conocimientos que tengan los empleados sobre

la organización influye de manera explícita en el rendimiento y productividad puesto que unos empleados alineados y en trabajo mancomunado son más útiles que individuos desunidos y sin un norte común: “todo ello se ve reforzado por la mejora en el nivel de engagement que experimentan los participantes en los programas de mentoring, puesto que además de un alineamiento estratégico, se ha conseguido un alineamiento emocional, que refuerza el compromiso y vinculación con la empresa y, por tanto, las ganas de querer contribuir a su crecimiento”.

Para los objetivos de la presente investigación, es interesante extender algunas de las afirmaciones realizadas por el texto sobre el mentoring entre personas al mentoring entre empresas, de cara a generar un referente para el proyecto MEGA. En primer lugar, la mentoría ayuda a desarrollar una “metacompetencia afirmativa”, en el sentido de la capacidad para que la empresa identifique sus fortalezas y sepa como potenciarlas y alcanzar los objetivos institucionales.

En segundo lugar, la mentoría inter-empresarial desarrolla una “metacompetencia expansiva”, ya que se ayuda a que la empresa tutoriada cuestione sus propias prácticas, organigrama y perspectivas, para ampliar el horizonte de posibilidades e incrementar la creatividad en la resolución de problemas. En tercer lugar, la mentoría crea una “metacompetencia generativa”, en tanto capacidad para generar acciones concretas que obedezcan a contextos puntuales en función de las fortalezas y debilidades encontradas. Finalmente, la mentoría entre empresas crea una “metacompetencia colaboradora”, donde la compañía de menor trayectoria aprende a crear alianzas estratégicas a nivel interno y externo a la organización, incluyendo las que pueda proveer la organización en mentoría, en este caso, MEGA.

Por otro lado, se destaca la investigación: “El mentoring como herramienta de intervención en los procesos de capacitación y socialización de las empresas noveles. Universidad del País Vasco” (Corrales, 2010). El trabajo hizo un análisis teórico del mentoring desde el lente de diferentes disciplinas, para continuar con el abordaje de dos experiencias reales llevadas a cabo en España en la Asociación Empresa Mujer de Asturias para conocer los resultados logrados con la misma y desarrollar un modelo de intervención que favorezca en el futuro la posición de las mujeres en la empresa.

Este estudio plantea que el mentoring es una herramienta que ayuda al desarrollo de nuevos emprendimientos y que puede tener beneficios puntuales respecto a grupos poblacionales específicos, por ejemplo, las mujeres. Según la autora, el número de empresas creadas por mujeres en territorio español ha sido significativamente mayor que el creado por los hombres, sin embargo, los limitantes y condicionantes que imponen la sociedad y las organizaciones bajo sesgos de género, ha sido un impedimento para la consolidación de nuevas compañías. Una de las soluciones es la utilización del mentoring como una estrategia en red dirigida a la capacitación y socialización de las nuevas empresas.

El aporte para MEGA es que el trabajo analizó dos programas de mentoring implementados en la Asociación Empresa Mujer de Asturias con destino a la capacitación de los nuevos emprendimientos, de los cuales se pueden extraer la siguiente información: i. el mentoring debe considerar aspectos psicológicos y sociológicos en el aprendizaje de nuevos roles, pues son los directivos de las compañías los que en últimas dirigen los deseos de toda una organización; ii. el mentoring a empresarios debe propender por reforzar la autoeficacia y la interacción social en el ámbito empresarial; iii. el mentoring entre empresas, a través de programas en red, permite el acceso a una mayor cantidad de recursos, aumento de contactos

entre directivos, reducción del aislamiento sectorial, y la asunción de conocimiento sobre otros modelos empresariales susceptibles de ser aplicados dentro de la administración interna. En consecuencia, el mentoring para ayudar a nuevos emprendimientos es una herramienta cardinal para la consolidación de nuevas aventuras empresariales que demandan la guía, orientación y experticia de asociaciones como MEGA.

Por su parte, Filippa y Zubiri (2012) desarrollan la investigación titulada: “El efecto del Mentoring y el Coaching empresarial en la retención del personal, el clima laboral y el trabajo en equipo”, que se basó en formulación de entrevistas a gerentes, coaches y expertos sobre la materia, de acuerdo con documentos oficiales proporcionados por las empresas abordadas.

Plantea que el mentoring tiene un efecto positivo directo sobre la mejora en la motivación, clima laboral, y retención del personal de aquellas empresas que lo aplican. Las organizaciones que utilizan el mentoring como parte integral de su dinámica interna han experimentado grandes cambios individuales y colectivos. El mentoring ayuda a maximizar los beneficios de las compañías, especialmente porque brinda un panorama de acciones para obtener resultados concretos en los cuales, los miembros individualmente considerados y la organización en su conjunto, verán reflejado en su haber: “Estas acciones mejorarán la efectividad de los programas de Mentoring y Coaching empresarial en las organizaciones actuales, lo cual es vital para su supervivencia en los mercados competitivos en los que están insertas” (Filippa y Zubiri, 2012, p.10).

Para MEGA es fundamental conocer este tipo de experiencias en las que se han aplicado entrevistas a gerentes, coaches y expertos sobre la materia sobre los beneficios y dificultades asociadas al mentoring, además de la consulta de los documentos oficiales

proporcionados por las empresas abordadas, de manera que se obtiene insumos cardinales susceptibles de servir como referente para los intereses de este trabajo de grado.

Según lo recogido por esa investigación de Filippa y Zubiri (2012), y que puede ser de utilidad para MEGA, se puede destacar que las personas entrevistadas, así como los documentos leídos por los investigadores refieren a que el mentoring tiene variados efectos positivos a nivel del ambiente laboral, la motivación del personal y la construcción de relaciones de larga duración dentro de los empleadores y los empleados. Igualmente, el mentoring contribuye al aumento de réditos de las sociedades comerciales asociados con un mejor desempeño de los trabajadores, aumento de las capacidades y destrezas de estos, y en general, mejorando las pericia y experticia del capital humano de las compañías.

Para MEGA las anteriores experiencias recolectadas por otras investigaciones son referentes esenciales porque justamente su campo de acción es intervenir empresas en su totalidad, lo que demanda un ejercicio de mentoring organizacional que considere a los miembros principales del mentee, pues la capacitación y orientación de una persona repercute como un efecto domino en las demás, máxime cuando los receptores del mentoring son los directores de la compañía.

Melcher y Procopio (2014), por su parte, relatan la experiencia concreta de una empresa a través del CEO, la cual aplicó un programa de mentoría, que explican que la empresa requería un programa para desarrollar las habilidades de liderazgo de los futuros directivos de la compañía, una manera en que se pudiera ayudar a la siguiente generación de ejecutivos para alcanzar todo el potencial de sí mismos y de la empresa.

Por ello se recurrió a un programa de mentoría que en poco tiempo trajo los siguientes beneficios para EXELIS: mejor desempeño individual de cada uno de los mentees,

incrementado el compromiso, lealtad y productividad hacia la compañía; mejor mentoría a lo largo de la empresa, en la que los primeros mentees pasaron a ser mentores de otros tantos ejecutivos, en una especie de efecto cadena que irradió a toda la organización; un mejor gobierno interno ya que se lograron mentorías alrededor de 22 potenciales ejecutivos, los que cuentan ahora con una gran cualificación profesional y personal; mayor capacidad de visualización, donde los directivos, después del mentoring, resultaron con un mayor entendimiento de los negocios una mayor propensión a entablar diálogos con otros directivos, por lo que el trabajo colaborativo pasó a ser un eje central de la organización.

El artículo resulta de interés para MEGA porque relata la experiencia concreta de una empresa de talla mundial que implementó el mentoring y tuvo resultados significativos, lo que implica que le ayuda inter-organizacional, foco del Programa de la Cámara de Comercio, es susceptible de expandir sus horizontes hacia empresas extranjeras, y no solo dentro del territorio nacional.

Un libro relevante en este análisis es: “Mentoring, un modelo de aprendizaje para la excelencia personal y organizacional” (Corrales, 2019). Plantea una revisión de literatura, análisis teórico y reflexión sobre experiencias empíricas que han recurrido a mentoring afirmando que el mentoring es ante todo una fórmula destinada a ayudar a individuos y organizaciones a mejorar la comunicación, de manera ágil y estratégica, como quiera que la voz se debe transformar en decisiones, y éstas en acciones con resultados.

El mentoring ayuda a que personas y organizaciones entablen conversaciones con efectos multiplicadores dentro de toda la organización, aportando a esta investigación en brindar un panorama teórico completo sobre el mentoring, a nivel personal, a nivel organizacional, por lo que el Programa de Empresas en Trayectoria Mega (MEGA),

desarrollado por la Cámara de Comercio de Bogotá, puede fundamentar su actuar en los referentes teóricos suministrados.

Se reconoce también el trabajo de Tinoco-Giraldo (2018) que propone una metodología cuantitativa y de diseño cuasi experimental, en la cual se utiliza una estrategia longitudinal de recolección de datos que propone el desarrollo de un modelo de mentoring utilizando ecosistemas tecnológicos en los estudiantes de una universidad de Colombia. Propone que la utilización de una modalidad especial de mentoring puede ayudar a las personas a desarrollar competencias transversales que sean útiles en el mundo laboral, clasificando los diferentes tipos de mentoring: individual, conformado por un mentor y un mentee que trabajan conjuntamente para obtener unos objetivos específicos de acuerdo a la experiencia del primero y a las potencialidades del segundo; grupal, donde existen pequeños colectivos dirigidos y orientados por uno o varios mentores; E-mentoring, el cual puede ser aplicado en el programa MEGA, en el sentido de que aplica herramientas virtuales dentro de un programa tecnológico, lo que genera mayores facilidades para las partes, disminución de costos y posibilidad de abarcar campos de acción más amplios.

Otro trabajo que aporta a este trabajo es el denominado: "Influencia del programa de Mentoring en el desempeño de los colaboradores: caso Repsol exploración del Perú en el periodo" (Flores y Zapata, 2017), que plantea un diseño correlacional con la aplicación de encuestas en una muestra de 38 personas, bajo unos criterios de validación para determinar la relación entre la herramienta del mentoring y el desarrollo de la organización, cuya conclusión fue que la conexión entre estos dos elementos está directamente asociada, pues con la implementación del programa de mentoring se aumentaron los logros objetivos propuestos, las conductas organizacionales, la curva de aprendizaje, y la confianza en la

dinámica de las funciones, generando un mayor soporte para el ejercicio empresarial de MEGA, pues es claro que el mentoring interno tiene bastante tradición, pero también el mentoring inter-empresas, en tanto modelo para potenciar al máximo las fortalezas de una organización, es un mercado abierto.

En trabajo desarrollado por Gasparotto et al., (2011), examinó las experiencias de gerentes y profesionales de la industria hotelera; se utilizó un cuestionario para indagar sobre las características del mentoring, determinando que el conocimiento que genera y acumula una organización es un activo fundamental que permite la mejora de los procesos internos y la calidad de los desempeños. Para incorporar, mantener o incrementar dichos conocimientos, las empresas acceden al mentoring como una herramienta para compartir conocimiento entre diferentes agentes y así recrear y potencializar las habilidades de los partícipes.

La relación entre una persona con mayores conocimientos y experiencia que otra y que destina estos insumos a que otra se desarrolle integralmente dentro de un clima competitivo y organizacional, es una tarea que ha llevado con éxito los programas de mentoring. Según el autor ut supra: “cada vez es más evidente que el conocimiento generado y acumulado en una organización es un activo estratégico, decisivo a la hora de asegurar la calidad del desempeño”. (p. 105).

Las afirmaciones referidas a la relación individual son sujetas a una extensión por analogía a la cooperación de mentoring inter-empresarial, en el sentido de que la existencia de una empresa o asociación con mayor trayectoria que otra, y que esté familiarizada con las estrategias y métodos del mentoring, ofrece un servicio apetecido por otros emprendimientos que requieren una guía para identificar las debilidades, aumentarlas fortalezas, e implementar

una arquitectura organizacional que actúe de manera sinérgica. Aquí, el papel de MEGA es cardinal.

Núñez y Grande (2012) desarrollan el análisis teórico y elaboración de hipótesis de trabajo abstracto de acuerdo con el abordaje de experiencias de mentoring, definiéndolo como una práctica para el desarrollo de los recursos humanos de una compañía, de la cual se derivan beneficios para los individuos y los negocios comandados en una entidad, que implica contar con una guía práctica para usar efectivamente el mentoring y aumentar al máximo los beneficios asociados a su implementación.

Algunos resultados que arroja la investigación y que pueden servir a la investigación en curso son: la selección de un mentor que propenda por alcanzar afinidad con los intereses y expectativas del mentee; la construcción de un buen clima de trabajo entre las partes es condición *sine qua non*; el mentor no solo debe enfocarse su gestión en los aspectos técnicos o cognoscitivos, debe enfocar esfuerzos para que el mentee se familiarice con las normas, estrategias, valores de la compañía, para que esté listo al momento de tomar roles de liderazgo, de acuerdo con los planes y estrategias de la organización:

Las empresas pueden considerar el mentoring como una eficaz herramienta para el desarrollo de los profesionales de su organización, cuando lo apliquen obtendrán importantes mejoras del rendimiento de su capital humano, especialmente en su motivación y productividad. El mentoring permitirá la adquisición de nuevos conocimientos, el desarrollo de competencias y habilidades de los pupilos. Además, estos efectos individuales tendrán su repercusión finalmente en la mejora del rendimiento de la compañía que podrá generar una ventaja competitiva sostenible frente al resto de empresas a lo largo del tiempo. (p. 82).

La conclusión principal a la que arribaron los investigadores es que existen una relación directamente proporcional entre los programas de mentoring y el crecimiento de empresas españolas que lo han ejecutado: “los resultados reflejan que existe una relación causal directa entre el empleo de los programas de mentoring y el crecimiento de la empresa y su capital humano” (p. 61).

Por otra parte, el Centro Europeo para el Desarrollo de la Formación Profesional (2015) encontró que las pequeñas y medianas empresas requieren del apoyo de centros educativos y empresas que les proporcionen los conocimientos y experiencias para que sus emprendimientos surtan los caminos adecuados para el éxito.

Los centros de formación interempresarial deben tener el equipamiento para ofrecer contenidos completos de programas de aprendizaje que responda a las expectativas y necesidades del mundo de los negocios: “La redes o asociaciones interempresariales locales pueden ayudar a abordar las complejas necesidades de formación de las PYME. Permiten combinar recursos, compartir información y conocimientos, desarrollar ideas y aprender de las experiencias de los demás” (Centro Europeo para el Desarrollo de la Formación Profesional, 2015, p. 13).

Esta red de trabajo puede organizarse bajo el esquema de una empresa líder que asume la responsabilidad de la formación, y el conjunto de empresas destinatarias de dicho programa. Sin duda alguna, es útil saber que ya hay programas de apoyo y capacitación a las pequeñas y medianas empresas que pretenden cumplir o están cumpliendo un papel similar al propuesto por MEGA, en el sentido de suministrar una guía y orientación interorganizacional que coadyuve a la consecución de los objetivos misionales y visionales de las empresas mentoriadas.

También se resaltan los aportes de Lichaá (2017), quien establece una revisión de la literatura existente sobre el mentoring y su relación con la innovación. Análisis de diferentes fuentes secundarias para dar respuesta a la hipótesis planteada. Se observa que los cambios globales actuales demandan de las empresas un reajuste, cambio y transformación constante de sus dinámicas organizacionales para así adaptarse a los nuevos desafíos.

La búsqueda de herramientas enfocadas a la eficacia y la eficiencia es un imperativo de búsqueda de cualquier emprendimiento que pretenda ser exitoso. Aquí surge el mentoring como una estrategia gerencial que va de la mano con la innovación, cuyo objetivo es la apertura de nuevos horizontes para encontrar soluciones novedosas a los viejos y nuevos problemas, sin miedos a innovar, pues este constituye el auténtico motor actual del crecimiento económico. El papel del mentoring es guiar ese proceso, pues de su correcta utilización se derivan el aprovechamiento de personas o empresas con mayor experiencia y pericia, quienes apoyan a otras que están dando sus primeros pasos.

Para utilizar en esta investigación, Lichaá (2017) rescata la utilización de las siglas CERCA para referirse a los objetivos y componentes que debe tener el mentoring, lo cual es de suma utilidad para orientar la gestión de MEGA. Esta palabra se forma por la existencia de cinco etapas esenciales, Crear, Explorar, Retar, Construir, Apoyar. En palabras del autor:

Crear una relación de confianza y compromiso, donde se establezca una sintonía emocional, se logre transmitir una actitud de apoyo y confianza del mentor al mentorando; Explorar y escuchar con empatía. Busca hacer preguntas poderosas, escuchar en profundidad al mentorando; Retar y ayudar a redefinir y resolver problemas, por medio de la definición de los objetivos de desarrollo; Construir, Compresión y Capacidad, ayudar al mentorando a entender las situaciones desde otros

puntos de vista y a generar diferentes alternativas de comportamiento; Apoyar la acción autónoma, reconocer y valorar los resultados que el mentorando vaya alcanzando. Despertar emociones positivas: optimismo y autoconfianza. (p. 85).

Núñez y Cacho (2012), en su investigación, explican que el mentoring es una práctica utilizada por las empresas para el desarrollo de los recursos humanos. No obstante, muchos aspectos de esa área no han sido abordados con suficiencia, por lo que los autores proponen analizar los efectos y beneficios para los individuos y organizaciones que implementan el mentoring, y así exponer unas indicaciones prácticas que puedan mejorar los resultados.

Una gran probabilidad de éxito depende la adecuada relación entre el mentor y el pupilo, pues entre mayor afinidad y confianza se construya, mayores serán los réditos para conseguir, en el individuo y en la empresa a la que pertenece: “Este trabajo permite el avance en el conocimiento del mentoring en el ámbito empresarial y proporciona evidencia empírica de su utilidad para los directivos de recursos humanos” (Núñez y Cacho, 2012, p. 61).

La idea principal que se puede rescatar del trabajo, y que servirá para la construcción del propio, es que existen una relación causal directa entre la implementación de programas de mentoring y el crecimiento a nivel organizacional de las empresas y de sus recursos humanos. Para MEGA, la citación de este estudio va a reafirmar la importancia de la labor adelantada, pues es empíricamente comprobable que una correcta utilización del mentoring redundará en beneficios para los mentees, sean estas personas individuales o asociaciones en su conjunto. En la investigación titulada: “Red de mentoría emprendedora en el sector de las tecnologías de la información y la comunicación: la diversidad de los roles sociales y la fuerza de los lazos débiles como soportes de la innovación tecnológica en Tandil”, Mayoral et al., (2012) buscan responder una pregunta concreta “¿Cuáles son las características de la

red construida por los emprendedores del sector TIC en Tandil, a la luz de la intersección entre la dimensión estructural del capital social (redes) y la dimensión relacional del capital social (mentoría), específicamente en materia de amistad, información, confianza y consejo, como contenidos transaccionados?” (p.138).

Par dar respuesta a la pregunta, el estudio utilizó dos softwares con el fin de tener un mapeo de la red y la confluencia entre la innovación tecnología y el trabajo de mentorías, arribando a la conclusión de que el apoyo irrestricto entre empresarios de acuerdo con el esquema de mentorías, redundando en beneficios gerenciales para las partes.

Este estudio es pertinente en el sentido de evidencia la importancia de crear tejidos de apoyo de mentorías entre empresarios a través del uso de las Tecnologías de la información y de las Telecomunicaciones, pues el trabajo en red facilita la creación de lazos de confianza, información y consejos, lo que se traduce en un primado de posibilidades para la consumación de negocios en el tráfico mercantil. Por tanto, la utilización de las TIC debe ser un insumo fundamental dentro de MEGA.

El análisis de estos estudios permite reconocer la importancia del programa MEGA, como una estrategia que tienen como finalidad promover el desarrollo del emprendimiento y el fortalecimiento de un conjunto de capacidades que permitan orientar el desarrollo de un entorno cada vez más competitivo. Se resalta también la importancia de reconocer y plantear buenas prácticas para incorporar, a partir del análisis y del estudio de otras experiencias o estudios realizados en el tema de mentoring.

3. DESCRIPCIÓN DEL PROGRAMA MEGA Y RECOMENDACIONES PARA LA MEJORA

3.1. Características generales del proyecto

El alcance de este proyecto es el Programa de Empresas en Trayectoria Mega (MEGA), desarrollado por la Cámara de Comercio de Bogotá. Esta entidad fue creada el 6 de octubre de 1878 como una entidad representante de los intereses de los empresarios y un organismo asesor y consultor del Gobierno. En 1918 se crearon los primeros mecanismos para la inscripción de comerciantes en el Registro Mercantil. A continuación, en la figura 1, se presenta el organigrama de la entidad:

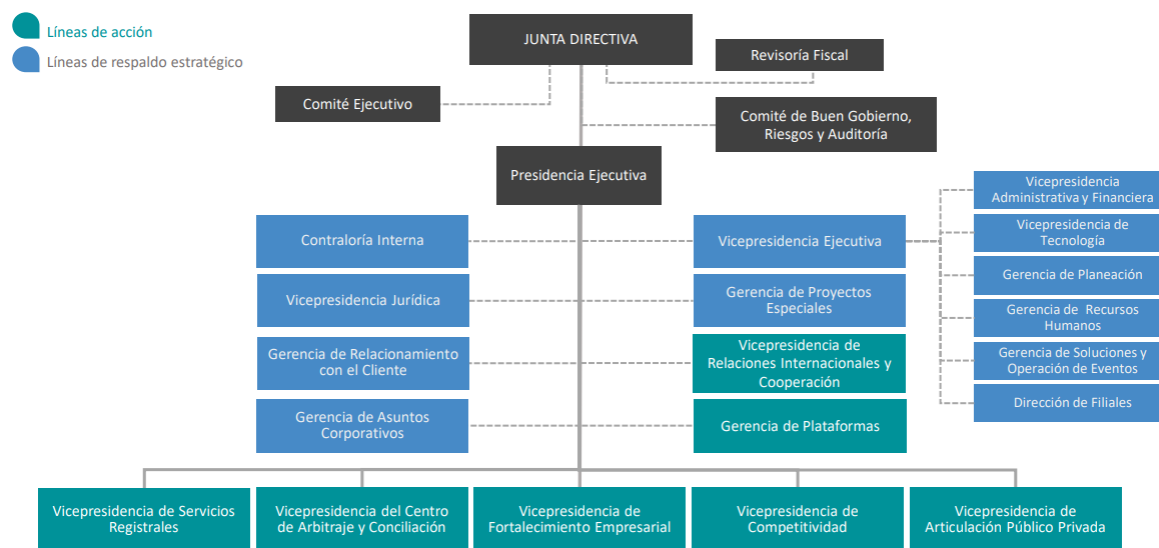


Figura 1. Organigrama de la CCB.
Fuente: CCB (2020a)

En particular, el programa MEGA ha sido desarrollado desde la Presidencia Ejecutiva de la entidad, desde hace 12 años, con los siguientes objetivos:

- Contribuir en las metas del gobierno Nacional en lo que tiene que ver con productividad, desarrollo y escalamiento de empresas.
- Beneficiar en los próximos años a un total de 42.000 empresas a través de proyectos de mentorías, capacitación y asesoría.
- Establecer diversos canales de comunicación con las empresas, por medio de una atención presencial y virtual.

El programa de empresas en Trayectoria Mega tiene un enfoque de empresarios para empresarios, mediante el cual se genera un impacto positivo en el crecimiento de las organizaciones y en el mejoramiento de los indicadores financieros. Según las cifras ofrecidas por la CCB (2020a), se ha logrado, a corte del año 2020, que el 60% de las empresas participantes en los procesos de mentoría hayan aumentado las ventas de manera sostenida.

En particular, los mentores del programa Mega son presidentes de compañías que comparten su experiencia con otros empresarios. De esta forma, se produce como resultado un proceso continuo de retroalimentación, aprendizaje a partir de las experiencias e intercambio de información, que genera como resultado empresas más capacitadas y con mejores niveles de articulación. Este programa tiene una duración promedio de 8 a 9 meses, a través de reuniones mensuales de 4 horas que se desarrollan de manera virtual.

3.2. Análisis del entorno.

3.2.1. Tecnología

Las entidades nacionales y distritales vienen desplegando variedad de acciones con el fin de modernizar la Administración Pública, para lograr el cabal cumplimiento de sus deberes y responsabilidades frente a la comunidad en general, más eficaz y oportunamente, garantizando además por esa vía la participación de la ciudadanía, tanto en la orientación como en la vigilancia de los procesos inherentes a la gestión pública (DNP, s.f.). En particular, uno de los objetivos del proyecto MEGA ha sido precisamente el de desplegar nuevas capacidades a través de principios como la gestión del cambio, la modernización de los principios empresariales y la posibilidad de establecer procesos de intercambio continuo de experiencias entre los empresarios.

Cuenta también como antecedente impulsor de dichas estrategias del programa MEGA, la necesidad de construir canales de diálogo cada vez más abiertos y transparentes, entre los diferentes actores partícipes de la sociedad civil y el poder ejecutivo, favoreciendo la construcción de una perspectiva más actual de la democracia, esa que justamente, permita formular, hacer seguimiento y evaluación de aquellas políticas públicas enfocadas al mejoramiento de las dinámicas propias de la Administración (Nieves-López, 2013).

Un enfoque central en el desarrollo del programa MEGA ha sido el uso de la tecnología como eje que permite establecer procesos de comunicación, intercambio de ideas y aprendizaje. En este sentido, el proyecto se ha venido alineado a las estrategias o políticas de gobierno electrónico, las cuales pretenden que los países en proceso de tecnificación estén al mismo nivel de los tecnificados, siempre que se aprovechen las nuevas tecnologías, con el

propósito de avanzar hacia el proceso de adecuación de infraestructura; empero, mientras los países industrializados se encuentran en un constante proceso de adquisición y aplicación de conocimientos y de transformación del ejercicio de gobierno, los países en procesos de industrialización se ven enfrentados a grandes impedimentos relacionados con la adquisición e implementación de las TIC.

Sin embargo, La regla general manifiesta es la carencia de recursos para satisfacer estos nuevos componentes, de suerte que para llevar a cabo una transformación que permita el desarrollo de estrategias o políticas de gobierno electrónico, se requiere replantear la infraestructura de la Administración Pública, así como establecer un nuevo rol de participación de las empresas y de ciudadanía, por ser la principal receptora de información, servicios y participe directa en las interacciones con las autoridades (Sánchez Torres & Rincón Cárdenas, 2015). En este sentido, el programa MEGA ayuda a establecer nuevas capacidades a partir del uso de plataformas digitales de formación y de capacitación, que ayudan a mejorar los procesos de participación entre las empresas.

b. Amenazas tecnológicas para la industria.

La Administración Pública viene planteándose la exigencia de trazar una profunda reforma de sí misma, dejando de basarse en la realización de una serie de prestaciones y servicios gestionados directamente por ella, para empezar a ser una Administración orientada hacia la persona. (Fernández Santos, Fernández Fernández, & Rodríguez Pérez, 2008, pág. 77). Este es particularmente el enfoque que ha venido desarrollando el proyecto MEGA, pues se enfoca en las capacidades y habilidades que tienen las personas para comprender el

entorno, para desarrollar nuevas capacidades, para promover espacios de participación y avanzar de esta manera en la construcción conjunta de conocimientos.

A su vez, esto se realiza aplicando la concepción empresarial de la Administración Pública, en virtud de la cual es preponderante que el aparato estatal sea eficiente optimizando los recursos disponibles, al existir condiciones de escasez, y adoptando las medidas necesarias para que, a mediano y largo plazo, pueda contarse con reservas que permitan su adecuación a los eventuales cambios socio-económicos y culturales (Sánchez Torres & Rincón Cárdenas, 2015). De esta forma, el proyecto MEGA atiende a las nuevas necesidades que se generan en el plano de la gestión administrativa y el desarrollo organizacional, en la medida en que promueve nuevos procesos de comprensión entre los actores del mundo empresarial, para de esta forma desarrollar nuevas capacidades conjuntas por medio de la valoración de la experiencia y de la trayectoria en el mercado.

3.2.2. Influencias políticas, sociales y legales

A continuación, se presenta una relación entre diferentes influencias y el programa MEGA con el fin de comprender su impacto y aportes al sector empresarial.

Tendencias de control del gobierno.

Uno de los principios centrales del proyecto MEGA ha sido el de promover la transformación de las estrategias de desarrollo organizacional, formación y escalamiento de empresas, por medio del uso y aprovechamiento de las tecnologías de la información y las comunicaciones para consolidar empresas y ciudadanos que sean competitivos, proactivos e innovadores, capaces de generar valor público en un entorno de confianza. De esta manera,

dentro de los principios del programa, se reconoce que la competitividad solo se puede establecer si existen entidades idóneas, preparadas y con alta calidad en procesos e implementación de políticas. Igualmente, hace alusión a ciudadanos con capacidades y recursos efectivos, ágiles y fáciles de utilizar para interactuar con el Estado mediante herramientas digitales.

Regulaciones específicas.

Para comprender las regulaciones específicas del programa MEGA es importante entender cuáles son los principios que orientaron el diseño e implementación del programa. Por tanto, se reconoce que las funciones de las Cámaras de Comercio, las cuales están determinadas en el Código de Comercio, específicamente en el artículo 86 (ver tabla 2):

Tabla 2. Funciones de las Cámaras de Comercio y relación con el programa MEGA

Funciones de las Cámaras de Comercio	Principios del programa MEGA
Atender a los intereses generales del comercio ante el gobierno y los comerciantes.	El programa Mega se establece a través de procesos de transferencia de conocimientos que ayudan a mejorar la comprensión sobre las reglas de juego y la necesidad de mejorar la articulación entre el Estado y las empresas.
Desarrollar investigaciones sobre el comercio.	Dentro de las actividades que deben desarrollar los participantes del programa, se resalta precisamente la importancia de mejorar la comprensión sobre el mercado a través de procesos continuos de investigación y análisis del mercado.
Generar recomendaciones para la orientación de planes específicos	Una de las finalidades centrales del programa es la de crear una comunidad Mega, de empresas que se atrevan a soñar y alcanzar metas ambiciosas por medio de la creación conjunta de planes.
Promover la gestión de la información y capacitación en las empresas	El enfoque central del programa es el de la capacitación a partir de procesos continuos

	de entendimiento y gestión de la información.
Ayudar en la modernización empresarial	Se plantea la necesidad de aprender de las experiencias como medio para entender el presente y proyectar la gestión del cambio del futuro.

Fuente: Elaboración propia.

Como se puede apreciar, los ejes y objetivos del programa MEGA se encuentran alineados con las funciones de la Cámara de Comercio. Por esta razón, el programa MEGA ha sido un pilar fundamental de los procesos de capacitación de la Cámara de Comercio de Bogotá, y se ha establecido además como una herramienta fundamental para generar procesos de acercamiento con los empresarios, para conocer sus necesidades y entender mejor las problemáticas actuales que limitan el crecimiento y desarrollo empresarial.

Responsabilidad social.

En la administración pública se han venido desarrollando iniciativas para cumplir con los Objetivos de Desarrollo Sostenible, principalmente a través de la formulación de una política de sostenibilidad corporativa. A partir de los planteamientos de dicha política, la CCB se ha enfocado en valorar y mejorar continuamente los aportes que los servicios que presta a las empresas pueden generar para promover una mayor sostenibilidad ambiental:

Nuestro principal objetivo y nuestro aporte, es trabajar para que Bogotá sea una ciudad-región próspera, con más y mejores empresas que generen valor compartido, en un entorno sostenible, y en el que se hagan realidad los sueños de los emprendedores. Con los empresarios y el sector público trabajamos en propuestas de política pública que permitan mejorar la prosperidad de Bogotá y la región, en línea con nuestro compromiso con la construcción de paz y aportamos herramientas de sana

convivencia a través de los métodos alternativos de solución de conflictos (CCB, 2020a, p. 4).

Sin duda alguna, el desarrollo del programa MEGA se ha establecido como un pilar importante de la Cámara de Comercio de Bogotá para promover sus principios de Responsabilidad Social, en la medida en que se generan nuevas capacidades humanas y se apoya directamente en el mejoramiento continuo de las habilidades empresariales. En este sentido, la CCB se ha configurado como una entidad que no solo debe prestar los apoyos y la asesoría necesaria en temas de responsabilidad social y sostenibilidad ambiental, sino que además debe convertirse en un ejemplo y en modelo a seguir, todo ello a través de la configuración de buenas prácticas apoyadas en estilos de gestión y en iniciativas concretas como el programa MEGA.

Por ello, la entidad hace parte desde el año 2007 de la Red Pacto Global Colombia, con el fin de promover el respeto a los derechos humanos, las prácticas responsables en materia ambiental y laboral, y la transparencia como el principal valor que debe existir en el país para enfrentar la corrupción. En conjunto, todos estos principios han sido transferido al programa MEGA, para apoyar en la formación de empresarios que sean social y ambientales conscientes.

Percepciones del consumidor.

Para las Cámaras de Comercio, la percepción de los consumidores depende principalmente de factores como la claridad y transparencia de los servicios, de la comunicación y gestión de la información, y de la eficiencia en el desarrollo de los procedimientos. Por ejemplo, Gómez y Romero (2015) analizan la percepción de los afiliados y usuarios sobre la Cámara de Comercio de Villavicencio. Concluyen que este tipo de entidades tienen un margen de

error muy limitado, ya que cualquier inconveniente en los procesos puede generar como resultado graves repercusiones para los empresarios.

Según esos autores, en el caso particular de la Cámara de Comercio de Villavicencio, existen problemas en lo que tienen que ver con la comunicación y el acceso a la información por parte de los usuarios, razón por la cual se recomienda mejorar y evaluar la eficiencia de los canales de comunicación directa con los clientes.

Por otro lado, Corrales (2010) plantea que la percepción sobre los programas diseñados por las Cámaras de Comercio depende en gran medida de las características del entorno comercial de las empresas, del nivel de ventas y de aspectos comerciales que exceden muchas veces las capacidades y posibilidades de este tipo de entidades. Por esta razón, es importante que las Cámaras de Comercio mejoren continuamente su gestión para garantizar una mayor eficiencia y agilidad en los procesos, para que de esta manera se conviertan en aliados estratégicos de todas las empresas.

En lo que se refiere concretamente al programa MEGA, la percepción de los participantes a corte del año 2019 ha sido favorable. Cabe tener en cuenta que según la CCB (2019), los resultados de satisfacción de las empresas que han participado son del 97% en la ciudad de Bogotá y 95% en las otras regiones donde se opera. El índice de recomendación es del 100%, lo cual permite dar cuenta del impacto que tiene este programa en la productividad.

Por otro lado, en la página WEB del programa se muestran testimonios de empresas que estuvieron en los procesos de capacitación, dentro de las cuales se resaltan Empresa MACS, Comercializadora y Distribuidora S.A.S., Depósito San Carlos Ferretería y Tejidos LAV. De acuerdo con la percepción de los gerentes y líderes de dichas empresas, se destacan los siguientes aspectos frente al proyecto MEGA:

- Acompañamiento metodológico.
- Reconocimiento en la región.
- Networking y redes colaborativas para el desarrollo de negocio.
- Crecimiento sostenible a través del conocimiento de bases sólidas.
- Orientación desde el talento humano y oferta de valor.
- Aumento de las utilidades
- Reconocimiento de errores para el manejo de crisis.
- Gestión continua de la información para promover nuevos aprendizajes.
- Mayores oportunidades de sostenibilidad en el mercado.
- Se genera un enfoque en el tejido empresarial para el desarrollo y sostenibilidad.
- Fortalecimiento de la visión estratégica a futuro.

En conjunto, como se puede apreciar, los participantes del proyecto muestran una satisfacción general con los aprendizajes recibidos, y especialmente con el desarrollo importante de un cambio de mentalidad que incide favorablemente en los negocios.

3.3. Enfoque y tendencias

3.3.1. Líneas de producto

La figura 1 se presentan las líneas de producto de la Cámara de Comercio de Bogotá.



Figura 1. Líneas de producto

Fuente: CCB (2020a)

En particular, el proyecto Mega se ubica dentro de la línea de Competitividad y Valor Compartido. Es preciso tener en cuenta que el programa se establece a partir de cuatro componentes centrales, los cuales son: formación, mentorías, conversaciones poderosas y acompañamiento. En lo que respecta al componente de mentorías, se definen como un proceso a través del cual presidentes o gerentes comparten su experiencia con un grupo de empresas. El enfoque central, por tanto, es construir conocimiento a partir de lo vivencial.

En el último año, uno de los enfoques centrales del programa de Trayectoria MEGA ha sido el de mejorar las capacidades de las empresas para enfrentar la crisis generada debido

a la pandemia. Para ello, se han generado procesos de socialización en el cual la mentoría se establece a través de enfoques participativos en el cual las empresas comparten experiencias y aprender a orientar estrategias conjuntas de adaptación y cambio.

3.3.2. Canales de distribución.

El desarrollo del programa se establece a partir de una metodología concreta, por medio de la cual se conforman grupos multisectoriales de 10 empresas. Para cada grupo se asignan por lo menos dos mentores, quienes tienen la tarea de orientar los procesos de formación e intercambio de experiencias, así como la profundización de los temas que son desarrollados por los participantes. La figura 2 muestra las fases del programa.

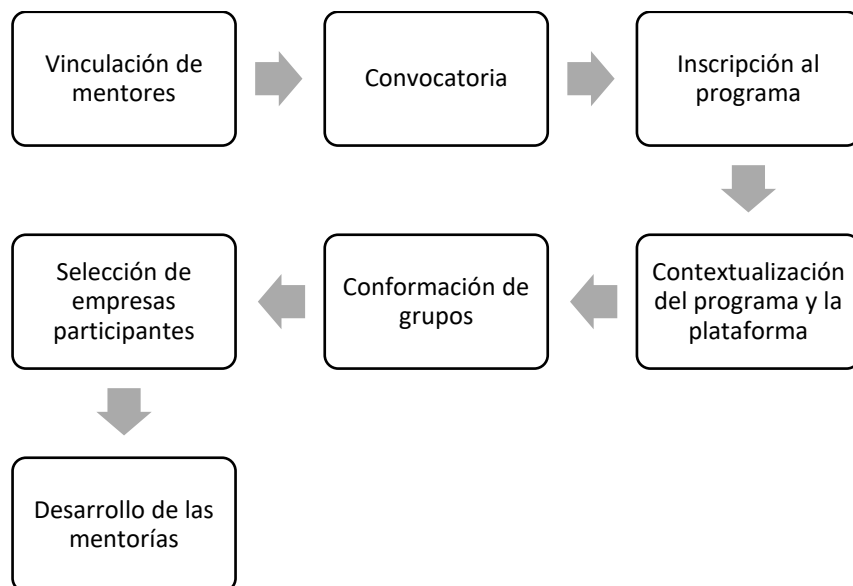


Figura 2. Fases del programa MEGA

Fuente: Elaboración propia con información tomada de CCB (2020a).

Por otro lado, el funcionamiento se establece a través de la siguiente manera:

- Presentación temática del módulo
- Trabajo individual de los participantes del módulo
- Presentación de grupo de los entregables
- Cierre del módulo

3.3.3. Concentración geográfica.

En el decreto 622 de 2000 se estipula que la CCB tiene jurisdicción en toda la ciudad de Bogotá, además de provincias del departamento Cundinamarca, que incluye los municipios que se presentan en la figura 3.

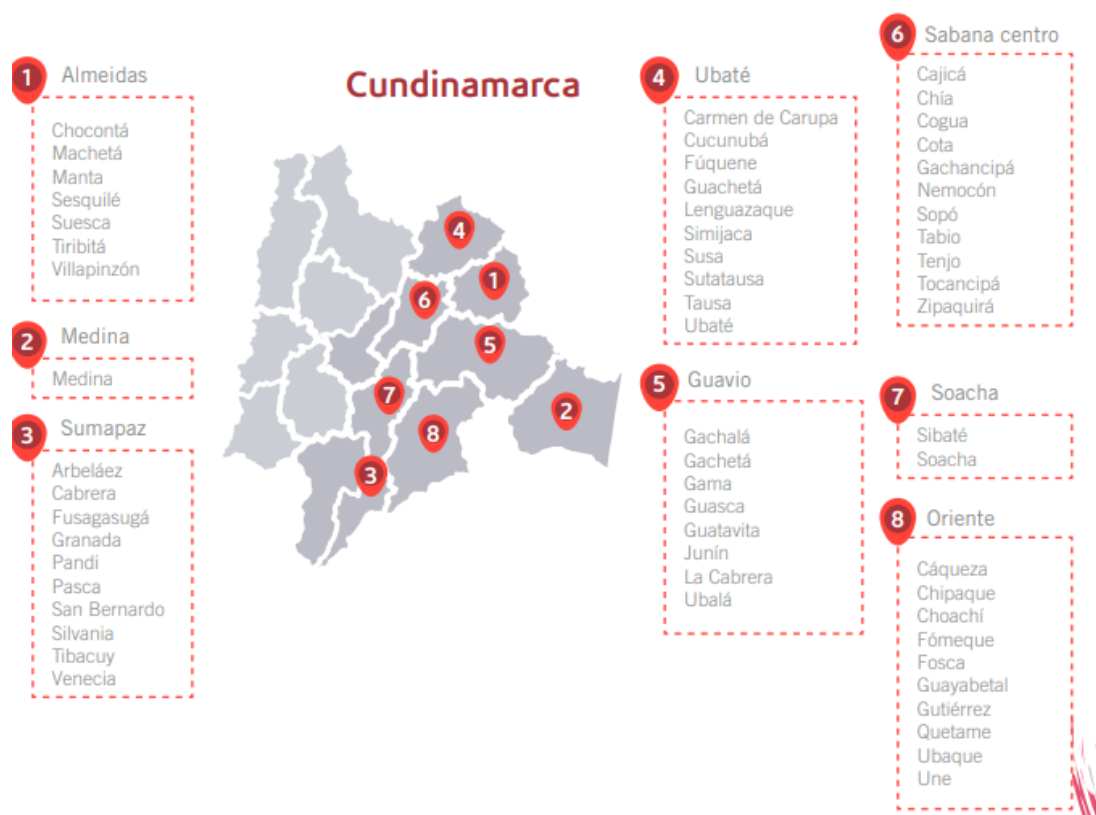


Figura 3. Zona de influencia de la CCB

Fuente: CCB (2020a)

Sin embargo, cabe tener en cuenta que el programa MEGA ha trascendido más allá de los límites geográficos de la CCB, pues hasta el momento han participado en los programas de mentoría un total de 200 empresas que se encuentran ubicadas en Medellín, Manizales y Armenia. Esto se debe a que se ha reconocido la importancia de llevar el programa a otras ciudades, debido a la buena satisfacción de los participantes, y al impacto que se puede generar en la competitividad y fortalecimiento del tejido empresarial a nivel nacional.

3.3.4. Capital de trabajo requerido.

La Red de Mentores Mega de la CCB cuenta actualmente con un total de 248 mentores activos, que generan servicios de acompañamiento, asesoría y capacitación a las empresas. En particular, las actividades de la red de mentores se han integrado al programa de Trayectoria MEGA, que tienen las siguientes finalidades:

- Desarrollo de sesiones de entrenamientos con Mentores para asesorar a las empresas en temas que les permitan mejorar su rendimiento y competitividad.
- Construcción de guías de capacitación y tutoriales a las cuales puedan acceder las empresas a través de medios virtuales.
- Producción de videos de capacitación
- Entrenamientos con mentores y tutores de la comunidad empresarial MEGA

De acuerdo con cifras planteadas por la CCB (2019), se tiene que:

Durante 2019 se realizaron 4 encuentros empresariales con 1.460 asistentes y una satisfacción del 96%. Frente a la Escuela de Mentores, con el propósito de crear y mantener la red de voluntariado más grande de Colombia, se realizó la tercera sesión de formación de mentores con la participaron 30 empresarios y una cuarta sesión de entrenamiento de la escuela de mentores MEGA con la participación 21 nuevos mentores (p. 79).

El análisis que se ha planteado sobre el programa MEGA permite analizar a continuación la situación organizacional, para lo cual es importante tener en cuenta información sobre la CCB, además de análisis que permitan profundizar los contenidos, beneficios y problemáticas del programa MEGA.

4. Descripción de la Situación organizacional donde se realizará el proyecto

4.1. La firma.

La Cámara de Comercio de Bogotá es una entidad privada sin ánimo de lucro que busca construir una Bogotá-Región sostenible a largo plazo, a través de la prestación de servicios que tienen como finalidad central mejorar las capacidades de las empresas, y favorecer el desarrollo del entorno comercial para que de esta manera se generen mejores resultados en lo que tiene que ver con la prosperidad, competitividad y calidad de vida de los habitantes.

En este sentido, el propósito central de la entidad es el de lograr mejorar empresarios y empresas en la ciudad de Bogotá, a través de principios como la transparencia, la efectividad en los procesos, el cumplimiento de las normas y la orientación de criterios comunes que permiten fortalecer el desarrollo empresarial y el emprendimiento. En este sentido, la entidad tiene una serie de propósitos centrales, dentro de los cuales se destacan los siguientes:

- Incrementar significativamente la generación de valor de las empresas.
- Generar valor para el entorno comercial en la ciudad.
- Mejorar continuamente la efectividad y agilidad en los servicios.
- Promover el diálogo cívico para facilitar el entorno de los negocios en Bogotá y la Región.

Partiendo de estos principios, se ha planteado como política de calidad la necesidad de:

Fortalecer la sostenibilidad de las empresas y empresarios con un portafolio de servicios pertinentes y de fácil acceso que incluya asesoría, acompañamiento,

desarrollo de habilidades y competencias empresariales, facilitando el ambiente de negocios para que los empresarios generen valor a sus empresas y al entorno (CCB, 2021, p. 1)

De esta forma se busca el mejoramiento continuo por medio de modelos de gestión e iniciativas como el programa MEGA, enfocado en el desarrollo de procesos de calidad que permitan favorecer una cultura de diálogo, participación y retroalimentación continua entre los empresarios, los entes y organismos de control.

4.2. Hechos relevantes del programa

El programa MEGA inició hace 12 años, cuando los integrantes del Foro de Presidentes de la Cámara de Comercio de Bogotá (CCB) decidieron que una de las misiones centrales de La CCB era transmitir conocimientos a partir de un enfoque centrado en el intercambio de pá. Desde entonces, se adoptó el programa y aporta el soporte logístico para los encuentros.

Entre los hechos más relevantes que se destacan en los años recientes, se tiene que para el 2016 se abrió la nueva sede de Formación empresarial en la ciudad de Bogotá, con la finalidad de mejorar los procesos de formación a través del uso de herramientas tecnológicas y mediante la modalidad de diplomados y seminarios.

Hasta el momento, presidentes, gerentes y directores de 450 compañías de Bogotá han participado como mentores. En Medellín, Manizales y Armenia el programa ha llegado a otras 200 empresas. En cuanto a la metodología, se conforman grupos de máximo 10 empresas, a las cuales se les asignan 2 mentores. Un aspecto clave es que en el mismo grupo

no debe haber competidores, ya que es importante que se puedan compartir de las experiencias de manera abierta.

La tabla 3 sistematiza preguntas de información relevante sobre el programa MEGA, los cuales deben ser tenidos en cuenta para el análisis de las problemáticas a resolver con este estudio. Estas preguntas fueron formuladas por el autor de este trabajo como una forma de dar claridad al lector sobre las características esenciales del programa MEGA. Las respuestas a cada una de las inquirías fueron obtenidas del informa de la Cámara de Comercio del año 2020 (CCB, 2020a).

Tabla 3. Preguntas y respuestas sobre el programa

Preguntas	Respuestas
¿Quiénes son los mentores?	Solo pueden participar presidentes o gerentes, no pueden delegar. Los mentores son elegidos teniendo en cuenta su capacidad para orientar el liderazgo hacia la excelencia con sentido humano, y para construir relaciones basadas en el respeto mutuo y la solidaridad.
¿Cuáles son las cualidades que debe tener un mentor?	Los mentores deben estar dispuestos a compartir sus experiencias, a retarse a sí mismos y a su compañía. Tienen la misión de promover mejores competencias para el crecimiento y la rentabilidad en el caso de sus aprendices. Deben saber trabajar en equipo y valorar la gestión del cambio como eje central para sobrevivir en la actualidad.
¿Cuáles son los ejes claves de la mentoría?	<ul style="list-style-type: none"> • Estrategia y entorno • Competencia • El cliente y las oportunidades • Dirección estratégica • Estableciendo una meta Mega • Cultura organizacional • Del direccionamiento a la ejecución. Buen gobierno • Sostenibilidad • Juntas directivas • Empresas familiares.

¿Cómo se desarrolla la asesoría?	El mentor comparte con los empresarios participantes su experiencia por medio de reuniones virtuales. De esta forma se invita a los participantes a construir sus propias estrategias por medio de actividades y discusiones.
¿Cuáles son los objetivos?	Que las empresas participantes logren crecimiento en ventas de manera sostenida a dos dígitos, rentabilidad por encima de la media del sector y márgenes Ebitda por encima de los promedios del mercado.
¿Cuáles son las funciones del mentor?	Capacidad y disposición de acompañar y ayudar a otros para generar cambios. Aporte continuo de experiencias, retroalimentación, trabajo en equipo y motivación.
¿Sobre qué temas se presta la asesoría?	<ul style="list-style-type: none"> • Análisis del entorno • Definición de metas. • Gestión del talento humano para el cumplimiento de las metas. • Medición de impacto de la estrategia. Sostenibilidad del negocio y negocio corporativo.
¿Cuántas empresas han participado en el programa?	En doce años, en Bogotá son 450.
¿Se han obtenido los resultados esperados?	El 60% de las que han participado han alcanzado resultados Mega en los indicadores.

Fuente: Elaboración propia con base en información tomada de CCB (2020a).

Finalmente, cabe tener en cuenta que el programa MEGA de la CCB se ha transferido a otras 22 cámaras de comercio del país:

En 2019, por solicitud del Gobierno Nacional, el Foro de Presidentes decidió transferir el programa de Empresas en Trayectoria Mega a todo el país, inicialmente a través de 21 cámaras de comercio y, posteriormente, diseñando una metodología virtual, escalarlo a las 57 cámaras del país. Así mismo, se propuso pasar de 80 empresas que se esperaban atender con el Programa a 300 en Bogotá y 400 en el país (CCB, 2019, p. 44).

Especialmente, se ha venido trabajando en la transferencia de una metodología que está compuesta por 5 módulos, los cuales son:

Módulo 1 Estrategia y entorno

Módulo 2 Dirección estratégica

Módulo 3 Liderazgo, talento y cultura

Módulo 4 Herramientas que garantizan la gestión

Módulo 5 Sostenibilidad y buen gobierno

A través de estos módulos se han tratado de generar nuevas competencias para enfrentar a crisis asociada a la pandemia del Covid 19, por medio de proceso de reinención y re-significación de las actividades empresariales y las nuevas necesidades que se experimentan en los entornos locales e internacionales.

5. Descripción de la situación estudio de caso y/o problemática empresarial

5.1. Análisis y registro de los problemas con sus elementos claves

Más allá de programar un encuentro mensual de cuatro horas entre los expertos con los grupos de empresas participantes, la mentoría diseñada por la CCB no corresponde a un programa detallado de planeación conceptual y metodológico. Por esta razón, se pueden generar como resultado vacíos y limitaciones en el desarrollo de un enfoque centrado en la posibilidad de compartir experiencias y crear nuevos conocimientos.

En particular, este problema corresponde a una realidad señalada por autores como Gilbert (2008), quien plantea que, si bien el mentoring es una herramienta esencial para promover la capacitación y el desarrollo de nuevas capacidades empresarial, aun no cuenta con los fundamentos necesarios para orientar enfoques metodológicos completos e integrales.

En los informes de la entidad y en la página Web no se presenta información concreta sobre los principios conceptuales y metodológicos que orientan este proyecto de mentoría. Tampoco se han mostrado los hallazgos de los estudios de percepción para conocer recomendaciones de los participantes, o para analizar sus experiencias.

Para el autor de este trabajo de grado, en tanto elemento de análisis basado en la información precedente, o más precisamente en su ausencia, se pueden presentar limitaciones en el desarrollo del programa debido a las siguientes razones:

- El programa de mentoría tiene una intensidad muy baja, pues solo se desarrolla una mentoría mensual de cuatro horas de duración, por nueve meses.
- En total, una empresa solo debe invertir 12 horas al mes; 4 en la mentoría y 8 más para investigar y desarrollar los entregables.
- No existen cifras concretas en informes que permitan reconocer los impactos del programa en las empresas.
- No se socializan los productos o entregables de las empresas.
- El programa no parte de un análisis previo de las necesidades y problemas de las empresas participantes. Los contenidos del programa y los mentores ya están definidos antes de seleccionar a los participantes.

En conjunto, estas problemáticas asociadas con intensidad, ausencia de indicadores, limitaciones metodológicas y falta de coherencia entre las mentorías y las necesidades reales de las empresas, pueden generar como resultado importantes limitaciones en el programa, razón por la cual es preciso orientar estrategias de mejora a partir de una comprensión integral de las actividades del proyecto. La figura 4 presenta la categorización de los problemas actuales del programa MEGA.

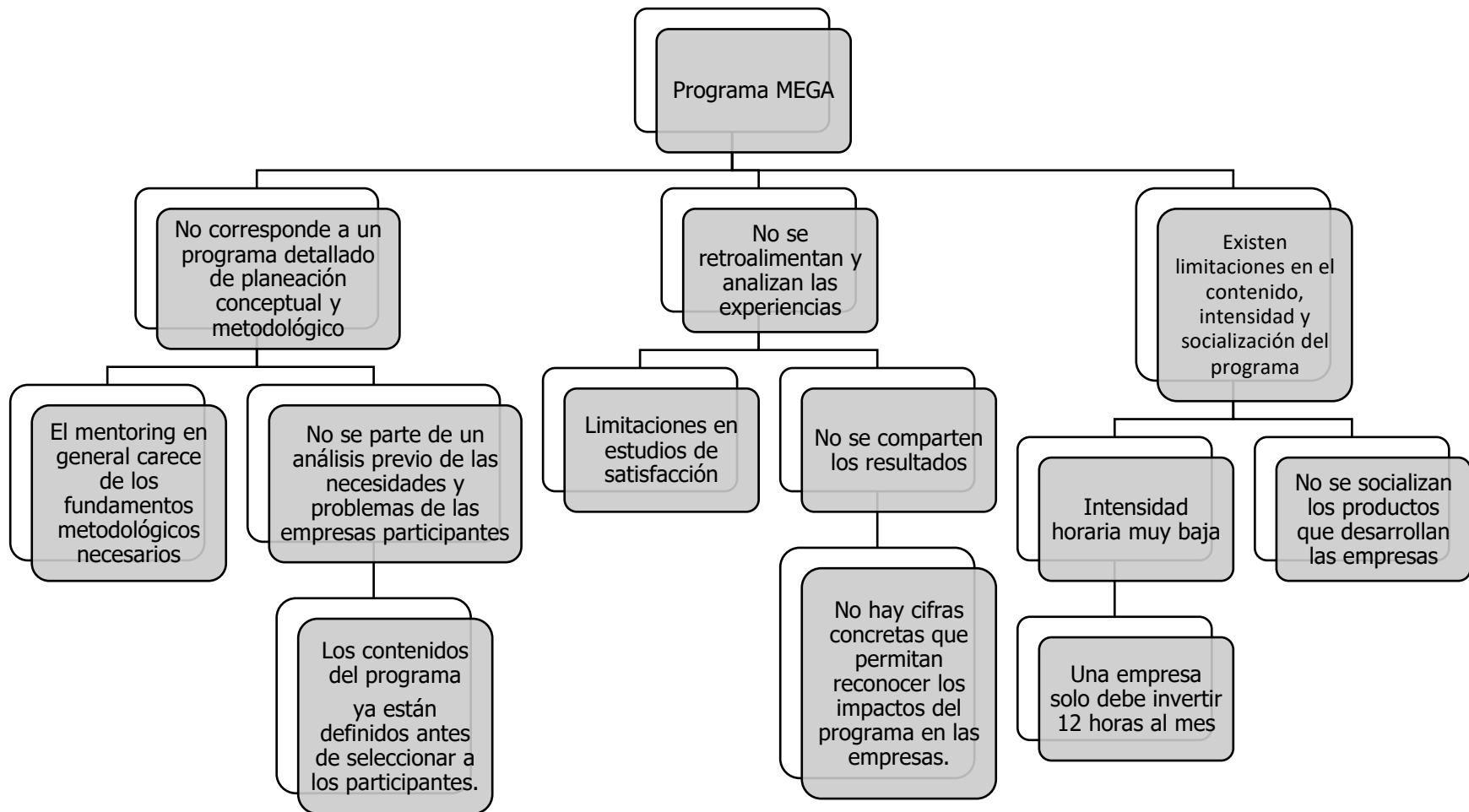


Figura 1. Categorización de problemas

Fuente: Elaboración propia

5.2. Formulación y descripción de las alternativas de acción y/o solución

Teniendo en cuenta los problemas que se han planteado, basado en los análisis del autor de estas líneas, el cual es producto de la información consultado en las páginas precedentes, y también de la usencia de datos sobre el programa MEG, es importante plantear alternativas de acción y/o solución. Para ello, se toman en cuenta los ejes problemáticos que se mostraron en la figura 4, los cuales son:

- El programa no corresponde a un programa detallado de planeación conceptual y metodológico
- No se retroalimentan y analizan las experiencias
- Existen limitaciones en el contenido, intensidad y socialización del programa.

Partiendo de estas problemáticas, se reconocen un conjunto de palabras clave que pueden derivar en soluciones, las cuales se describen en la figura 5.

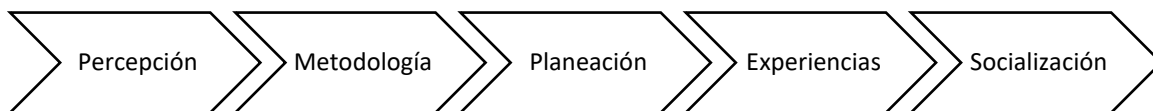


Figura 2. Palabras clave asociadas a los problemas

Fuente: Elaboración propia

Teniendo en cuenta los problemas y palabras clave que puede derivar en ejes de acción, la tabla 4 presenta las alternativas de acción ante las problemáticas identificadas determinando costos, beneficios y ventajas, así como sus desventajas.

Tabla 4. Alternativas de acción

Estrategia	Alternativas de acción	Costos	Beneficios y ventajas	Desventajas
1	Analizar la percepción de los empresarios que han participado en el programa para reconocer fortalezas y debilidades.	Costos asociados al diseño, implementación, tabulación y análisis de encuestas.	Fuente de primera mano para conocer la percepción de los participantes. Experiencias que permiten mejorar el diseño de las actividades	Las percepciones se establecen dependiendo de diversas variables subjetivas y experienciales que muchas veces no reflejan la realidad de los programas.
2	Definir el desarrollo de una metodología concreta para la orientación de las actividades en el programa.	Costos asociados a la investigación, diseño del documento metodológico, pruebas y ensayos de los enfoques y procesos.	Se contaría con un documento estandarizado y con criterios generales para la aplicación del programa, conforme a unos objetivos y procesos de planeación.	El enfoque no se establece a través de percepciones y experiencias concretas.
3	Analizar la experiencia y los desarrollos teóricos internacionales y nacionales sobre las buenas prácticas de mentoring empresarial susceptibles de servir como referente al	Costos asociados a investigación y revisión de literatura.	Se pueden comprender buenas prácticas que mejoren el diseño del programa. Sistematización de experiencias. Factores de éxito.	Se desconoce la percepción de los usuarios del programa, pues se genera un enfoque en el análisis de experiencias externas.

	programa.			
4	Aumentar la intensidad horaria del programa	Honorarios de los mentores, material de trabajo, plataforma.	Mayor intensidad que permite desarrollar más actividades.	Una mayor inversión de tiempo que no responda a un estudio detallado de buenas prácticas y experiencias que se ajusten al programa puede generar como resultado que se mantengan las mismas limitaciones.
5	Realizar un diagnóstico de los participantes y sus necesidades antes de definir los contenidos de las mentorías	Estudios de mercado y estudios diagnósticos.	Mejor conocimiento de los participantes. Mayor coherencia entre los contenidos y los problemas.	Se requiere una fase previa de análisis que incremente considerablemente los costos y el tiempo de desarrollo de las mentorías.

Fuente: Elaboración propia.

5.2.1. Selección de la alternativa de acción

Las alternativas que se han presentado son viables y tienen ventajas importantes que se pueden aprovechar. Sin embargo, se selecciona la alternativa número 3: Analizar la experiencia y los desarrollos teóricos internacionales y nacionales sobre las buenas prácticas de mentoring empresarial susceptibles de servir como referente al programa. En particular, se desarrolla esta alternativa porque permite:

- Ayudar a reconocer programas detallados de planeación conceptual y metodológica.
- Identificar estrategias para promover la retroalimentación y el análisis de las experiencias

- Desarrollar alternativas para superar limitaciones en el contenido, intensidad y socialización del programa.

Para desarrollar esta alternativa es preciso implementar un estudio detallado que permita recopilar información sobre programas similares que se hayan desarrollado en Colombia y en el mundo, para reconocer factores de éxito y adaptar las buenas prácticas a las posibilidades y a la realidad del programa de la CCB.

El personal involucrado es el investigador, que debe realizar la búsqueda y sistematización de las experiencias. A partir de este proceso se presenta un documento con buenas prácticas y propuestas concretas para la CCB, esperando que se obtenga como resultado un mayor impacto y calidad en el programa de mentoría.

6. Plan y recomendaciones de implementación y aplicación

En la selección de la alternativa de acción se ha escogido analizar la experiencia y los desarrollos teóricos internacionales y nacionales sobre las buenas prácticas de mentoring empresarial susceptibles de servir como referente al programa. De acuerdo con la revisión de literatura, se puede reconocer que las buenas prácticas para el desarrollo y mejora de los programas de mentoría empresarial se agrupan en cuatro categorías, las cuales son: capacidades del mentor, capacidades del mentee, características del contexto y variables relativas a la relación entre mentor y mentee. A continuación, teniendo en cuenta el análisis que se ha planteado en los capítulos anteriores, se presentan cada una de estas variables, para ir describiendo buenas prácticas y factores de éxito que puedan ser tenidos en cuenta por el programa MEGA de la CCB.

6.1. Capacidades del mentor

Según la experiencia internacional desarrollada por la Escuela de Mentoring (2019), para Certificación Internacional en Mentoring con los ejecutivos/as de la multinacional minera Gold Fields, en Perú y Chile, es preciso que los mentores no solamente sean elegidos de acuerdo con su experiencia, a su posición y a su cargo (como sucede en el caso de MEGA), sino que además existen unos criterios objetivos que permitan orientar un proceso de selección efectivo. La figura 6 presenta una síntesis de los criterios que tiene en cuenta la Escuela de Mentoring (2019) para elegir a los mentores.

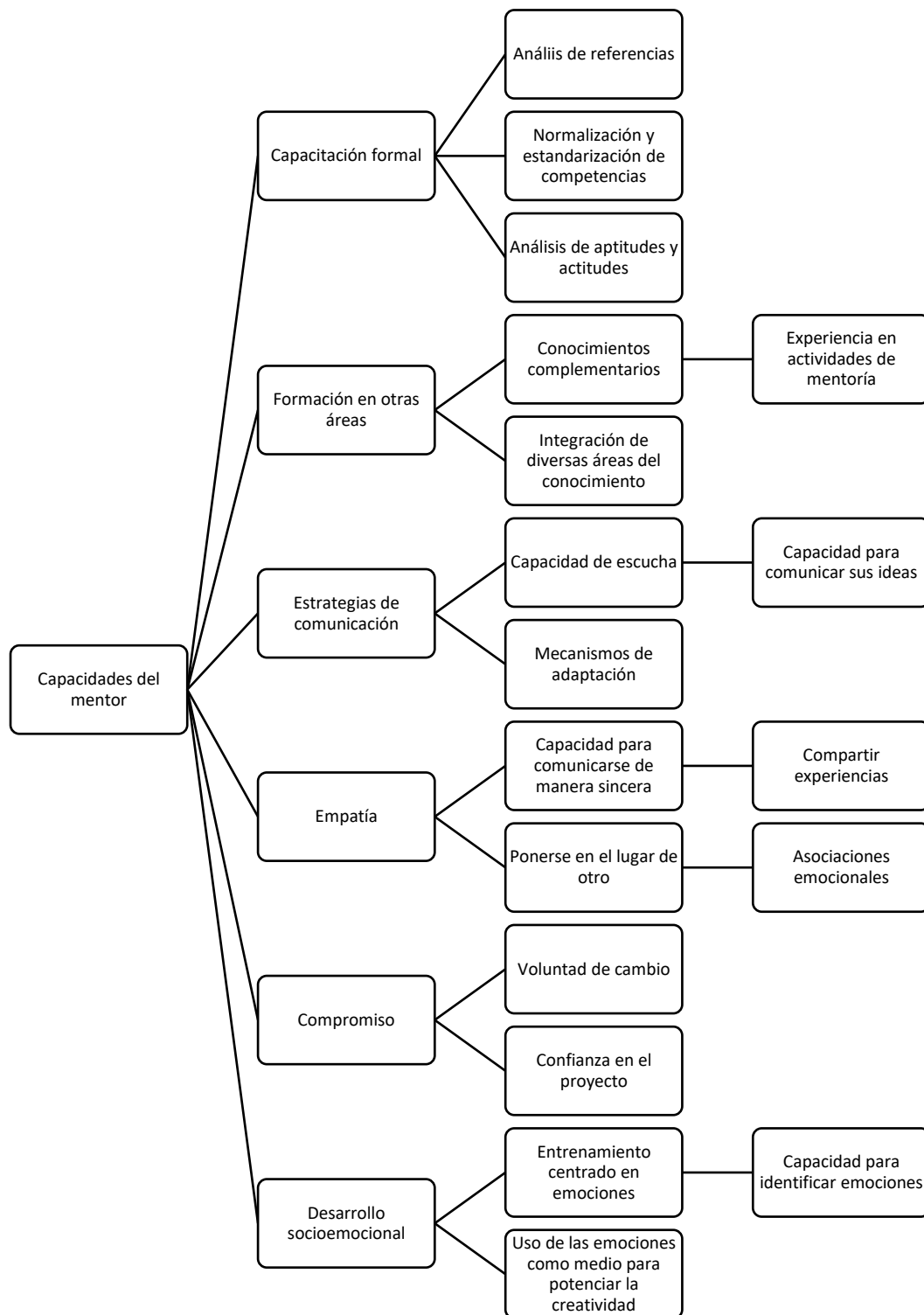


Figura 3. Capacidad que debe tener el mentor

Fuente: Elaboración propia a partir de información tomada de la Escuela de Mentoring (2019)

Según la experiencia que ha tenido la International Mentoring School (2020), es clave que los mentores sean seleccionados de acuerdo con estos criterios, pues la satisfacción de los participantes y el cumplimiento de los objetivos depende en gran medida de las capacidades del mentor, no solo en lo que se refiere a sus conocimientos y a su experiencia, sino también en su capacidad para comunicar, en su compromiso, empatía y desarrollo socioemocional. Sin duda alguna, este proceso cuidadoso de selección de los mentores debe ser tenido en cuenta al interior del programa MEGA como medio para mejorar el diseño de las capacitaciones y de los resultados que se esperan alcanzar.

Según la experiencia de la International Mentoring School (2020), y que puede servir como un referente para los intereses de este trabajo de grado, es que los programas de mentoría deben reunir una serie de elementos tangibles e intangibles, verbigracia, la creación de equipos, sistemas de comunicación, sistemas de cultura organizacional y liderazgo, a lo que se suman las herramientas que la organización puede utilizar para gestionar los conocimientos en la práctica que se llevará a cabo, como la fijación de objetivos, la medida del rendimiento, el aprendizaje, los reconocimientos y las recompensas.

6.2. Capacidades del mentee

Es clave también que el mentee reúna una serie de capacidades y requisitos que deben ser evaluados antes de iniciar la mentoría. En primer lugar, de acuerdo con el caso de la International Mentoring School (2020), lo más esencial es analizar si el mentee en realidad tienen una adecuada voluntad de cambio. En muchas situaciones se da que los mentees¹

¹ En el presente trabajo, se quiere enfatizar en la distinción entre *mentor*, que significa la capacidad de servir como facilitador y guía del proceso y *mentees*, como aquella persona que, además de tener un rol de aprendiz, es consciente de los cambios, objetivos, metas y desafíos del proceso de enseñanza, que construye en conjunto con el maestro. El mentees es consciente y responsable de su propio aprendizaje (Zenger y Stinnett, 2015),

participan en las mentorías solo por cumplir algún requisito o por obtener algún aprendizaje concreto, pero no tienen una voluntad de cambio que les permita orientar estrategias de transformación y modernización de las prácticas que han venido desarrollando.

Como lo señala Gisbert (2018), gran parte de las problemáticas que se generan en un programa de mentoría, relacionado por ejemplo a un bajo nivel de satisfacción, o un porcentaje reducido en lo que tiene que ver con el cumplimiento de las metas, se presentan debido a que desde un principio las personas que participaron en la mentoría no tenían una voluntad de cambio, y querían mantenerse aferrados a una serie de ideas y prácticas tradicionales. De esta manera, la mentoría no puede arrojar los cambios que se esperaban, y no obtienen tampoco buenos resultados en el proceso.

En este punto es importante tener en consideración las apreciaciones de Zenger y Stinnett (2015), quienes plantean que:

La gente cambia cuando cree que hay necesidad de hacerlo. La mayoría de nosotros no cambiaremos porque alguien así lo desee, a menos que las consecuencias de no cambiar sean significativas e importantes para nosotros. Cuando los demás nos piden que hagamos algo que nosotros realmente no queremos hacer, cualquier cambio de conducta que se produzca será probablemente temporal o bien se habrá llevado a cabo sin que haya habido un compromiso personal, sino por el sentido del deber (Zenger & Stinnett, 2015, p. 13).

En este sentido, los programas de mentoría deben también incluir criterios de selección para los mentees, que deben ser personas dispuestas a cambiar, a innovar y a producir nuevas ideas que se concreten en la práctica.

Otro factor sumamente importante, además de la voluntad de cambio, es el compromiso, pues siguiendo las palabras de De La Fuente (2018): “La voluntad no debe ser abstracta, sino que es necesario que se concrete en un verdadero compromiso de participar como sujeto activo; de implicarse y corresponsabilizarse con todas las actividades propuestas a lo largo del programa” (p. 15).

Se resalta, por tanto, que los mentees deben comprender la importancia de un proceso dinámico de transformación, además de reconocer la importancia y la necesidad de descubrir y desarrollar nuevas formas de organización, dinamizando las estructuras empresariales y estableciendo pautas de acción que garanticen el desarrollo y la prosperidad a nivel comercial y productivo.

6.3. Variables relativas al contexto

Es preciso favorecer el desarrollo de una cultura de aprendizaje al interior de las empresas, para que los participantes confíen en los métodos que se desarrollan. Para ello, es preciso conocer con anterioridad a las empresas, incluso antes de diseñar los contenidos, para de esta manera conocer sus necesidades y sus problemas. De esta forma, en la orientación de los programas de mentoría, es clave conocer con qué herramientas se cuenta para ayudar a modificar la realidad empresarial (Corrales, 2010).

Es importante tener en cuenta, según la experiencia de la International Mentoring School (2020), que los programas de mentoría reúnen una serie de elementos tangibles e intangibles:

- Elementos intangibles: Se destaca la creación de equipos, sistemas de comunicación, sistemas de cultura organizacional y liderazgo.
- Elementos tangibles: Son aquellas herramientas que la organización puede utilizar para gestionar los conocimientos en la práctica que se llevará a cabo, como la fijación de objetivos, la medida del rendimiento, el aprendizaje, los reconocimientos y las recompensas.

Es clave, por tanto, que las mentorías incluyan estrategias para favorecer una adecuada articulación entre los elementos tangibles e intangibles, favoreciendo de esta manera mejores procesos de gestión del conocimiento. Otro factor que se debe tener en cuenta al organizar las mentorías es el de la cultura organizacional. De acuerdo con Corrales (2010) la cultura hace referencia al conjunto de elementos a través de los cuales las personas y sus grupos sociales se adaptan al entorno; es aquello que configura los patrones de comportamiento en una sociedad específica. Al interior de una compañía, la cultura sirve para determinar las prácticas y las normas de relación social.

Por tanto, en el desarrollo de las mentorías es preciso considerar que una empresa es una organización que posee una cultura particular, a partir de la cual se establece la relación con su entorno y se determina la manera particular de proceder frente a los distintos retos y desafíos que se le imponen a nivel social y cultural. En este sentido, la cultura es un factor determinante que se puede modificar a través de la gestión del cambio, a partir de adaptaciones y alteraciones en el comportamiento organizacional y en la forma de desarrollar los procesos y actividades.

6.4.Relación entre el mentor y el mentee

De acuerdo con la experiencia descrita en la Metodología Integral Generative Mentoring, el principal elemento que debe coordinar la relación entre el mentor y el mentee es la comunicación. Para ello, es preciso utilizar líneas de comunicación presenciales y no presenciales, dentro de las cuales se destacan las sesiones telefónicas, sesiones virtuales, correos electrónicos y redes sociales. De esta forma es posible no solo mantener un buen nivel en el flujo de la información, sino también estar atento a las diversas necesidades de los participantes, y medir el progreso que se va generando en lo que tiene que ver con las metas y objetivos planteados.

Por otro lado, es clave que, si bien es el mentor el que debe orientar y dirigir las sesiones, se debe potenciar la participación del mentee, en la medida en que el mentor no debe tener la responsabilidad exclusiva de enseñar a los individuos a hacer su trabajo, sino a sacar lo mejor de ellos mismos por medio de preguntas, análisis de casos, intercambio de ideas y procesos de construcción de los conocimientos (Melcher y Procopio, 2014). Se destaca, de esta manera, la importante de que el mentor, más allá de dar una o dos charlas al mes, pueda participar en un proceso continuo de acompañamiento y estimulación, para que los participantes puedan desarrollar la capacidad de buscar y alcanzar respuestas por sí mismos.

De esta manera, como se resalta en la Metodología Integral Generative Mentoring, el feedback se establece como un factor sumamente importante, en la medida en que permite promover un sistema de comunicación cuya finalidad central es la de observar y analizar cómo está funcionando el sistema. De esta manera, es posible potenciar las fortalezas y

reducir las debilidades, a través de procesos en los cuales se establecen de manera continua estrategias de mejora.

Finalmente, en lo que se refiere a la relación entre mentor y mentee Gisbert (2018), resalta la importancia de la empatía como un factor clave que guía los principios de la relación, y consiste en la capacidad de entender los problemas desde la perspectiva de otro, compartir visiones y soluciones, y construir de manera conjunta ideas que generen beneficios recíprocos.

De acuerdo con el análisis que se ha planteado, en la figura 7 se muestran los elementos esenciales que se asocian al desarrollo de buenas prácticas en los programas de mentoría:

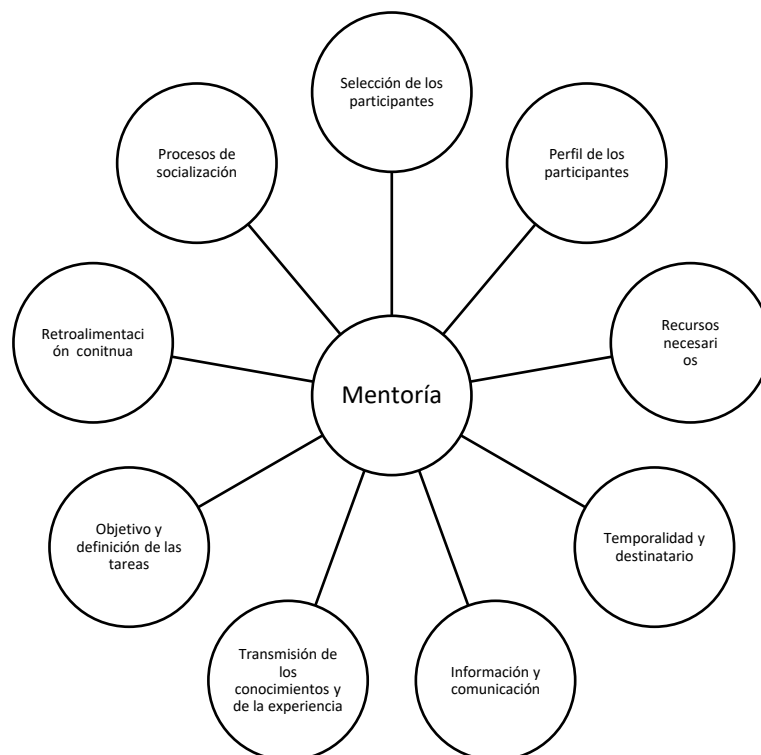


Figura 4. Ejes centrales de los programas de mentoría

Fuente: Elaboración propia.

A continuación, siguiendo el proceso de análisis, es importante también analizar los errores que se deben evitar en el desarrollo de un programa de mentoría.

6.5. Errores que se deben evitar en el desarrollo de los programas de mentoría

En este punto del análisis es importante detenerse a analizar cuáles son aquellas conductas, acciones o actitudes que se deben evitar al aplicar un proceso de mentoría, con el fin de que no se limite el desarrollo adecuado del proceso, y que se puedan obtener los mejores resultados a través de la gestión de conocimiento y del aprendizaje. Principalmente, autores como De La Fuente (2018) consideran que los principales errores y trampas que se deben evitar en un proceso de mentoría empresarial son:

- Evitar que todo el peso del análisis y la construcción de los conocimientos caiga o bien sobre el mentor o bien sobre el mentee. En lugar de ello, se debe promover un proceso de interacción continua, que permita establecer el desarrollo de un aprendizaje colaborativo basado en el intercambio continuo de experiencias.
- Evitar hablar de temas y problemas que no están conectados con la realidad de los participantes. Es preciso que se promueva un aprendizaje significativo, a partir de procesos que permitan conectar las ideas con casos reales de aprendizaje, que hagan parte de la cotidianidad de los mentees.
- Muchos líderes de empresas se entusiasman tanto en las mentorías cuando descubren aquello que se debe cambiar, que inician con la fase de implantación del cambio partiendo desde cero, sin haber gestionado las fases anteriores de diagnóstico y de

planeación. Para evitar este error, es importante tener en cuenta que la planificación estratégica orientada al cambio incluye un conjunto de prácticas administrativas que determinan en gran medida el éxito a la hora de obtener los resultados esperados en el desarrollo de cualquier tipo de empresa, las cuales deben ser tenidas en cuenta al interior de la mentoría. En otras palabras, si no se diagnostica y planifica el cambio, no es posible desarrollar un proceso efectivo de cambio.

- El segundo error es tratar de cambiarlo todo de una sola vez, utilizando una única solución integral, a partir de la cual se traten de mejorar todos los procesos de una compañía. Por el contrario, en las mentorías deben ser claro para los participantes que el cambio sólo se logra a partir del desarrollo de una serie de cambios reiterativos, que se complementan entre sí, y que se retroalimentan a medida que se van aplicando. Por lo tanto, las grandes transformaciones deben ser divididas en secuencias o en pequeños procesos que permitan generar una mejor distribución de las tareas, y un proceso de seguimiento adecuado que permita analizar los impactos generados a través de la mentoría.
- El tercer error tratar de imponer los cambios a la fuerza, pasando por encima de la voluntad y la disposición del equipo de trabajo. A través de las mentorías es importante que los mentees entiendan que entre más grandes sean los cambios, mayor resistencia habrá, lo cual obliga a que en las mentorías se trabajen también en estrategias para reducir las resistencias y para articular las capacidades del equipo de trabajo en torno a unos principios sólidos de transformación.
- El cuarto error es tratar de centrar todo el proceso de aprendizaje de la mentoría en un solo protagonista, quien deba desarrollar todas las capacidades necesarias para

desarrollar la gestión del cambio que necesita la empresa. En particular, un problema central de los programas de mentoría es que se generan estrategias ni actividades de transferencia de los conocimientos al equipo de trabajo, lo cual genera como resultado que en la práctica no se deleguen las funciones, no se involucre la participación de todo el grupo ni se definen las tareas que debe realizar cada uno según sus conocimientos y capacidades. El hecho de no involucrar a todo el equipo de trabajo y centrar las responsabilidades en un solo protagonista es un error muy grave que impedirá que se pueda desarrollar el proceso de cambio.

- El quinto error consiste en dejarse llevar por el éxito que se ha obtenido en las primeras fases de implementación del cambio. Cuando esto ocurre, se dejan de examinar las fuerzas de resistencia y de diseñar estrategias para reducirlas. Por tanto, las mentorías deben estar ligadas a procesos continuos de acompañamiento que permitan no solo evaluar la gestión de los cambios, sino también desarrollar capacidades empresariales que permitan mantener los impactos positivos.

Principalmente, para evitar caer en esta serie de errores, es necesario plantear un análisis detallado en torno al desarrollo de las mentorías, a través de preguntas como:

- ¿En qué fase se encuentra el proceso de cambio en la empresa?
- ¿Cuáles son las actitudes que se deben generar a través de la mentoría, de acuerdo con las necesidades de la empresa en su contexto?
- ¿Qué roles juegan los diversos agentes interesados?
- ¿En qué aspectos se pueden generar cambios rápidos y lentos?
- ¿Cómo se manifiesta la resistencia al cambio?

- ¿Cómo aportan los conocimientos a la resolución de problemas?
- ¿Cómo las capacidades y experiencias del mentor se alinean a los problemas del mentee?
- ¿En qué secuencia se deben aplicar las estrategias de mejora?
- ¿Cómo se apoyan los procesos de cambio a través de la gestión del conocimiento?

Finalmente, para evitar caer en los errores mencionados, es preciso que las metodologías de las mentorías estén basadas en unos procesos de investigación y análisis detallado, que permitan reconocer las necesidades de la empresa y las capacidades de los trabajadores, para diseñar estrategias que puedan ser implementadas sin afectar la estabilidad de la empresa (Zapata y Alejandra, 2017).

Como se ha visto, en la implementación de un programa de mentoría empresarial se deben tener en cuenta una serie de fases a través de las cuales se articulan, implementan y evalúan las iniciativas; se debe contemplar y utilizar de manera eficiente una serie de recursos y elementos que permiten gestionar el desarrollo de cada una de las fases, considerando además los errores en los que se puede caer, con el fin de diseñar estrategias que permitan evitarlas, contando para ello, principalmente, con las competencias y habilidades de los mentores, mentees y demás participantes, así como con una actitud favorable hacia el cambio que permita mejorar la productividad y el rendimiento empresarial.

6.6. Recomendaciones puntuales

Ya que se han analizado buenas prácticas y criterios de éxito, la tabla 5 plantea recomendaciones específicas que pueden ser implementadas para mejorar el programa MEGA de la CCB con categorías, actividades y tiempo.

Las buenas prácticas que deben ser transversales a cada una de las recomendaciones siguientes son: Selección de los participantes; perfil de los participantes; recursos necesarios; temporalidad y destinatario; información y comunicación; transmisión de los conocimientos y de la experiencia; objetivo y definición de las tareas; retroalimentación continua; procesos de socialización.

Tabla 6. Recomendaciones para el programa MEGA

Categorías	Actividades	Tiempo
Planeación de actividades	Conformación de un equipo de trabajo interno para identificación y priorización de hipótesis, organización de los contenidos y la metodología.	3 meses
	Desarrollo de procesos de solicitud de información con firmas consultoras y emprendedores corporativos.	2 meses
	Validar a través de estudios de percepción la expectativa del cliente, los problemas, el producto o servicio propuesto.	3 meses
	Construir formatos para registrar el acompañamiento y los procesos de evaluación por parte de los mentores.	1 mes
	Definir de manera conjunta con participantes y mentores los contenidos y la intensidad horaria de la mentoría	2 meses
Proceso de convocatoria	Construcción detallada de los términos de referencia para el proceso de convocatoria pública de mentores y mentees.	2 meses
	Desarrollo de sesiones de entrenamientos con Mentores y tutores de la red cameral	6 meses
	Estimación de mercado y análisis de precios	3 meses

Estudios del mercado de mentorías empresariales	Diseño de un modelo operativo y financiero.	6 meses
Desarrollo metodológico	Identificación de proveedores potenciales para conocer las metodologías y modelos de mentoría empresarial	3 meses
	Construir y publicar una metodología que incluya las fases de selección de mentores, participantes, desarrollo de actividades, contenidos, evaluación y retroalimentación.	6 meses
Transferencia de conocimientos	Diseñar actividades que promuevan la participación de todo el equipo de trabajo en las mentorías	2 meses
	Diseñar estrategias para socializar los resultados, metodologías y principios del programa, para que pueda ser replicado de manera efectiva en otras ciudades.	3 meses
	Producción de videos de capacitación sobre los temas de mayor consulta	3 meses
	Producción de informes que narren con detalle las mentorías, resultados obtenidos y problemáticas percibidas.	3 meses
Retroalimentación	Desarrollo de una mesa de seguimiento y control de las mejoras y ajustes identificados	6 meses
	Construcción de piezas de capacitación y guías tutoriales para la fácil navegación en plataforma de cada una de las audiencias	3 meses
Tiempo total:		57 meses.

Fuente: Elaboración propia

Para finalizar, a continuación, se define el presupuesto para las actividades, el cual corresponde a un periodo total de 57 meses, en armonía con lo consignado *ut supra* (ver tabla 6).

A esto se debe agregar que los beneficios para el programa MEGA y para la Cámara de Comercio de Bogotá serán los explicitados en los acápite anteriores en torno a la relación entre mentoring y productividad-efectividad organizacional.

Tabla 6. Presupuesto

Actividades	Rubros	Valor unitario	Cantidad	Valor total
Conformación de un equipo de trabajo interno que para identificación y priorización de hipótesis, organización de contenidos y metodología.	Bonificaciones salariales	\$1.000.000	5	\$5.000.000
Desarrollo de procesos de solicitud de información con firmas consultoras y emprendedores corporativos.	Actividades de comunicación con las empresas	\$100.000	10	\$1.000.000
Validar a través de estudios de percepción la expectativa del cliente, los problemas, el producto o servicio propuesto.	Diseño de encuestas	\$200.000	1	\$200.000
	Aplicación de encuestas	\$500.000	1	\$500.000
	Tabulación de encuestas	\$500.000	1	\$500.000
Construir formatos para registrar el acompañamiento y los procesos de evaluación por parte de los mentores.	Diseño de formatos	\$200.000	1	\$200.000
Definir de manera conjunta con participantes y mentores la intensidad horaria de la mentoría	Reuniones de participación	\$200.000	5	\$1.000.000
Construcción detallada de los términos de referencia para el proceso de convocatoria pública de mentores y mentees.	Diseño de formularios y de contenido comunicativo	\$200.000	1	\$200.000
	Promoción en redes sociales	\$100.000	10	\$1.000.000

Desarrollo de sesiones de entrenamientos con Mentores y tutores de la red cameral	Programas de capacitación	\$5.000.000	1	\$5.000.000
Estimación de mercado y análisis de precios	Estudios de mercado	\$1.000.000	2	\$2.000.000
Diseño de un modelo operativo y financiero.	Construcción de indicadores financieros	\$3.000.000	1	\$3.000.000
Construir y publicar una metodología que incluya las fases de selección de mentores, participantes, desarrollo de actividades, contenidos, evaluación y retroalimentación.	Diseño de la metodología	\$3.000.000	1	\$3.000.000
	Publicación	\$1.000.000	1	1.000.000
Diseñar actividades que promuevan la participación de todo el equipo de trabajo en las mentorías	Diseño metodológico de las actividades	\$1.000.000	1	\$1.000.000
Diseñar estrategias para socializar los resultados, metodologías y principios del programa, para que pueda ser replicado de manera efectiva en otras ciudades.	Publicación en redes de los resultados	\$100.000	10	\$1.000.000
	Avisos en prensa y televisión	\$2.000.000	5	\$10.000.000
Producción de videos de capacitación sobre los temas de mayor consulta	Diseño y producción de videos	\$1.000.000	3	\$3.000.000
Producción de informes que narren con detalle las mentorías, resultados obtenidos y problemáticas percibidas.	Diseño de informes	\$200.000	5	\$1.000.000
Construcción de piezas de capacitación y guías	Diseño de piezas	\$200.000	10	\$2.000.000

tutoriales para la fácil navegación en plataforma para cada una de las audiencias				
Total				\$40.600.000

Fuente: Elaboración propia

Información de algunas empresas que se encuentran participando en el proyecto MEGA

Razón social	Número de Identificación	Matrícula mercantil	Representante legal
1A ASEO Y MANTENIMIENTO S.A.S.	900223723	01810557	ISABEL CRISTINA ARIAS NOGUERA
A N CONSTRUISEÑOS SAS	830040053	00841956	
AC COLOMBIAN LAWYERS - CIRCULO EMPRESARIAL - EDITORES SAS	900312669	01931570	
AC ESTUDIOS EN EL EXTERIOR SAS	900282492	01894745	MARCELA YOHANA HENAO CASTRO
ACCOUNTING SERVICES CONSULTING ENTERPRISE S.A.S	900242524	01839506	
ACEM DISEÑO Y CONSTRUCCION SAS	900338676	01962682	CARLOS ARTURO MARIN NIETO
ACONTA S.A.S	830005961	00649809	JORGE ELIECER BLANCO SANCHEZ
ACONTRIBUT S.A.S.	830024466	00751175	MARTHA EUGENIA PULIDO CHARRY
ADCOBRANZAS S.A.S	800004802	00290932	JOSE GUILLERMO PAEZ DURAN
ADIMPHO SAS	900142658	01690672	
ADMINISTRACION FINANZAS Y SERVICIOS S.A.S	900173885	01735927	JUAN MANUEL VELASCO MUSSON
ADMINISTRACION Y SERVICIOS ESPECIALIZADOS S.A.S.	900330393	01951817	WILLIAM STEVE HERRERA MURCIA
ADMINISTRACIONES POSADA & CIA S.A.S	830039467	00839598	EDGAR ALONSO VEGA BARRERA
ADMINISTRADORA CIMA S.A.S	900140395	00650185	CLAUDIA CAROLINA MOLINA RODRIGUEZ
ADMINISTRADORES DE PROPIEDAD HORIZONTAL -ADEPRO SAS	860350829	00215776	LUZ JENNIFER GARCIA CASTELLANOS
ADMINISTRAMOS PH S A S	900445848	02112468	
ADMISISTEMAS BELTRAN HERMANOS SOCIEDAD POR ACCIONES SIMPLIFICADA	830146535	01408337	
ADSEV ADMINISTRADORA DE SERVICIOS S.A.S.	830099687	01104873	MARTHA EDITH AREVALO DE PEÑUELA

ADYMPRHO SAS	900444700	02111270	JOSE ANDRES CASTRO BOTERO
AGILITTY SAS	830133117	01330639	JUAN CARLOS SANCHEZ FLORIDO
AGRICULTURA COLOMBIANA SOSTENIBLE SAS	900021443	01476299	JOHN JAIRO CORREA JIMENEZ
AISLATERMIC SAS	900266564	01869009	BLANCA CECILIA ALBA TAPIEROS
ALIANSET SAS	900436110	02097671	MARIA DEL PILAR MONTEJO PERRY
ALIMPIAR SAS	900185345	01754844	LEVIS ESTHER ALANDETE INSIGNARES
ALMACEN EL RETIRO S.A.S.	860023901	00006933	JOSE FERNANDO RUBIO VACA
ALPINISMO URBANO S A S	830091549	01125273	MARIA CRISTINA CAYCEDO PERRY
ANTHARTIK COOL SISTEM S.A.S.	900265195	01865555	ALAN ENRIQUE MARTINEZ GUZMAN
AÑOS MAGICOS SAS	860090663	00175577	MARTHA LUCIA MORALES DE MORALES
AQUA FRESH S A S	830142893	01388341	
ARCAS FUMIGACIONES SAS	900388312	02034595	
ARGEOR SAS	830103361	01184777	JUAN RAMON GELVIS URIBE
ARRECIFES BOGOTA SAS	900445742	02112906	MARIA XIMENA PUENTES GAITAN
ASESORIAS ADICIONAR S.A.S	830118809	01263218	
ASIA SERVICES S.A.S.	900383435	02028013	NESTOR ANDRES MUÑOZ ESPINOSA
ASISTENCIA TECNICA DENTAL SAS	900143883	01692590	MARIO FERNANDO ARBELAEZ VILLARRAGA
ASSISTANT GROUP S A S	900454419	02123966	LUIS HERNANDO CUEVAS VELANDIA
AUDIT AND CONSULTING SERVICES SAS	900142329	01688672	
AUDIT CONSULTING AND ADVISORY SERVICES S.A.S.	900198322	01771285	JUAN CARLOS CARDENAS GARCIA
AUTOGERMANA S A S	860509514	00179040	ANDRES MITSUO FUSE PIMIENTA
BEDOYA DE BRIGARD INVERSIONES S.A.S	830069163	00999988	
BIM SERVICIOS INTEGRALES S A S	900427012	02085786	
BIOESPACIO SAS	900422091	02077837	AIDA ESTHER JIMENEZ NAVARRO
BLUE MARKETING S.A.S	830132544	01329121	
BONUS BANCA DE INVERSIONES S A S	900375478	02016690	EMMANUEL ANTONIO CACERES DE KERCHOVE DE DENTERGHEM
BPO 3S COLOMBIA S.A.S	900439935	02104261	
BRANDMEDIA GROUP SAS	900311141	01929311	IVAN ENRIQUE PUERTO PARRA

C & C INVERSIONES INMOBILIARIAS S.A.S	900071869	01572960	JAIME ALBERTO BELLO GUTIERREZ
C & R OBRAS CIVILES S.A.S.	900196179	01768080	WILMAN ANDRES CARDENAS RODRIGUEZ
C I NOUVA SAS	900013679	01462516	SOL PATRICIA PULIDO LOPEZ
C3 CARE CAR CENTER S A S	900298158	01910637	GLORIA JAZMIN AGUIAR FONSECA
CAD PROYECTO DE VIDA S A S	900372780	02013248	
CADENA COLOMBIANA DE PERIODICOS S.A.S	900194750	01763394	
CAJAS FUERTES ARCAS DE SEGURIDAD SAS	830128727	01313811	DERLY PATRICIA RIVEROS PERILLA
CARAFE SAS	900250463	01849165	CARLOS EDUARDO AVILA BELTRAN
CASTERRA INGENIEROS Y CIA S A S	900447439	02115784	JORGE ELIECER CASTELLANOS MORENO
CASTRO ARDILA ADMINISTRACION PROPIEDAD HORIZONTAL S.A.S.	830104066	01188363	CLAUDIA DEL PILAR ARDILA PEÑARANDA
CEN&T INGENIEROS CONSULTORES S.A.S	900406474	02051917	RAUL ALEJANDRO TORRES DIAZ
CENTRO DE ENSEÑANZA AUTOMOVILISTICA INTEGRAL LA RACING SAS	900434782	02096359	
CENTRO ECOLOGICO Y DEPORTIVO DE ACTIVIDADES ACUATICAS CEDA S A S	900420854	02075958	JUAN CARLOS AVILA MARTINEZ
CENTRO INTEGRADO DE ADMINISTRACION Y CONSERJERIA CIAD S A S	830512987	01441350	
CHRISTI SAS	860079668	00147247	ANDRES ENRIQUE MORENO SALDARRIAGA
CIFUENTES & URIBE S.A.S.	800113238	00429361	
CJ PROACTIVE INTEGRAL S A S	900412067	02062576	CESAR EMILIO CAGUA FORERO
COLBYSER CBS SAS	860451721	00262171	RAFAEL HUMBERTO CRISTANCHO CUELLAR
COLINTRA S.A.S	900445299	02112154	ZAHIRA PAOLA QUINTERO GARY
COLOMBIA AGROPECUARIA Y LIMPIA SAS	900261584	01861758	
COMALI S A S	900414351	02066132	
COMERCIALIZADORA DE PRODUCTOS ALIMENTICIOS CAFAJ SAS	900411254	02061603	CARLOS FERNANDO ASCENCIO JIMENEZ
COMERCIALIZADORA INTERNACIONAL COOLWORKS SAS	900281104	01892429	OSCAR GERMAN PULIDO SABOGAL
COMERCIALIZADORA INTERNACIONAL GUALENGUA S.A.S.	900118400	01652444	
COMERCIALIZADORA LIDERALIADOS S.A.S	900415964	02067727	CARLOS ALBERTO MORENO CLAVIJO

COMPAÑIA TODOAS DE COLOMBIA SAS	900209729	01788849	GLORIA EULALIA HUESO HENAO
COMPULENS & LLANES SAS	900014565	01464089	LINA PATRICIA ROMERO LLANES
CONSERJERIA DE CONFIANZA SAS	900343267	01969609	OSCAR DARIO RODRIGUEZ CEPEDA
CONSTRUCMODULOS S.A.S.	900152316	01707645	MIGUEL ANTONIO LOPEZ LIMAS
CONSULTORIA VITAL ESC S.A.S	830122829	01284373	SANDRA VIRGINIA CASTELLANOS BELTRAN
CONTRATISTAS DE DISEÑO Y REFRIGERACION S.A.S.	830061399	00963298	HECTOR JULIO CAICEDO VELASQUEZ
CRATERIS SOCIEDAD POR ACCIONES SIMPLIFICADAS SAS	900404161	02051737	DIEGO ANDRES VEGA CAICEDO
D & M SERVICIOS S.A.S.	900273115	01880193	JOSE POMPILIO GONZALEZ GOMEZ
DATA & BUSINESS SAS	830144743	01398171	LUZ ADRIANA CARDENAS CASTRO
DIGITALISTIC SAS	900212485	01794300	LUIS GERMAN FORERO FONSECA
DILEC S.A.S.	900112481	01644344	LUIS EDUARDO ROJAS CUMACO
DINAMIK SERVICIOS SAS	900363802	02000429	DIANA CECILIA RODRIGUEZ ARREDONDO
DIREKTIO SAS	900436825	02099309	JULIAN FELIPE RUIZ VELEZ
DISEÑO EN EXTRUSION DE TORNILLOS Y CILINDROS DE COLOMBIA S.A.S.	900057185	01550288	
DISING CONSTRUCCIONES M&E SAS	900446109	02113675	
DISLOGITRANS S.A.S.	900086224	01598971	MARTIN EFREN SOTO SABOGAL
DISTRAGREGADOS DE COLOMBIA SAS	900194801	01762930	LUIS HERNANDO CAMACHO ESPITIA
DISTRIBUIDORA ALUMINIO Y VIDRIOS EXITO S.A.S	900284049	01897080	
DISTRIBUIDORA LERBECK S.A.S.	900199896	01774049	JACKSON WEIMAR SANCHEZ GIRALDO
DUZAM INGENIERIA S A S	900305047	01920812	MARTHA LUCIA ZAMBRANO MANTILLA
EDITORES R Y G S A S	900228619	01818006	JESUS OLINTO CARDENAS BELTRAN
EL ARQUITECTO IMPERMEABILIZACIONES Y MANTENIMIENTO DE FACHADAS S A S	830089447	01114942	
ENDOMOL S A S	900399050	02048360	JUAN CARLOS MOLANO VILLA
ENSISTEMAS SAS	800027962	00321096	
ENTERPRISE TECHNOLOGICAL INNOVATION S A S	900337790	01961375	
EPYA SAS	830107862	01208618	
ESTACION DENTAL S.A.S.	900188667	01759506	

ESTYVAR ENTERPRISES SAS	830103454	01185584	
EVOLUTION CONSULTING S.A.S	830098036	01134478	ROBERT PHILIP PEARL GONZALEZ
FENIX INGENIERIA DE PROYECTOS & BIENES RAICES S.A.S.	900207776	01785866	LUIS FELIPE GUAYACAN VIANCHA
FERRETERIA TRIPLEX Y MADERAS SAS	900338404	01960233	LUIS ALBERTO PRIETO CALDAS
FIRST IN SERVICE COLOMBIA SAS	900435915	02098101	
FLOR MARINA SILVA Y CIA S A S	900346967	01974885	FLOR MARINA SILVA MONGUI
FRATELLI STUDIO S A S EN LIQUIDACION	900226538	01811389	JOHN HAROLD RODRIGUEZ PEÑA
FULL KIDS S A S	900357099	01990739	
G CARR INTERNATIONAL SAS	860518421	00208053	
GAVIOTA II SAS	900434186	02095569	JOSE MANUEL CRUZ AGUIRRE
GESTION EDUCATIVA EMPRESARIAL SAS	900196415	01768521	
GESTORES RECURSOS HUMANOS S.A.S.	830146909	01410125	EDUARDO JOSE BERNAL LEAL
GIMNASIO SAN BARTOLOME S A S	900396789	02045629	LUIS CARLOS PINTO RODRIGUEZ
GRACIELA FERREIRA & CIA S A S	830078706	01029534	JOSE LUIS GARCIA FERREIRA
GREEN CARGO DE COLOMBIA ZONA FRANCA SAS	830142672	01387072	SARA CONSTANZA GUEVARA MALAGON
GREEN LINK SAS	900212938	01794840	MARTIN YESID GARZON CORREAL
GRUPO ASEO COLOMBIA SAS	900388825	02035443	
GRUPO CINCOVEINTICINCO S A S	900347530	01975615	PABLO ANDRES AGUERO MOLINA
GRUPO EMPRESARIAL MG & PS S A S	900396059	02045031	GLORIA INES GUERRERO SANCHEZ
GRUPO PLUSS SAS	900432033	02092159	
H MORALES Y ALARCON CONSTRUCCIONES S.A.S	800114822	00433908	
HB CONSULTORES S.A.S.	900298321	01911138	
HOJALDRES Y POSTRES CMA S A S	900351613	01982341	CLAUDIA MARIA CECILIA MONSALVE AHUMADA
HORTELANOS S A S	800236519	00604770	
HOUSE DEPOT S.A.S	800178002	00756362	LAURA MARCELA FORERO FERNANDEZ
IDC SERVICIOS INTEGRALES Y SOLUCIONES S.A.S	900129044	01664227	IVONNE JOHANA ROJAS TRIANA
IGERMEX SAS	830055725	00928624	LUZ MYRIAM GELVEZ RODRIGUEZ
INGENIERIA ARGOS S.A.S	860046102	00067807	FERNANDO JOSE GONZALEZ DOMINGUEZ
INGENIEROS CONSTRUCTORES DE OBRAS CIVILES SAS	900392696	02040863	JUAN CARLOS ACEVEDO ESPITIA

INNOVASOFT COLOMBIA SAS	900347494	01975612	
INSTALTEL SAS	900413100	02062904	
INSTITUTO DE PEDAGOGIA AUTOACTIVA DE GRUPOS IPAG S A S	900009509	01455145	
INTEGRA INGENIERIA Y SUMINISTROS SAS	900278720	01889202	MARIO ALEJANDRO LOPEZ RODRIGUEZ
INTEGRA IT SAS	900311906	01930528	
INTERCOLOMBIANA DE ASEO Y MANTENIMIENTO S A S	900332813	01953049	SANDRA PATRICIA ARCILA GONZALEZ
INTERCOLOMBIANA DE SERVICIOS SAS	900311088	01929393	LUIS ALEJANDRO NIÑO QUITIAN
INTERNACIONAL DE SERVICIOS COMERCIALES INSERCOM S.A.S.	900119332	01653520	AURA DEICY RODRIGUEZ GARZON
INVERSIONES BORDA CADENA S.A.S	900137280	01679859	EDGAR BUENAVENTURA BORDA CADENA
INVERSIONES HBC SAS	900432999	02093853	ANA MARIA CELEITA CARDENAS
INVERSIONES JOMAYOSA S A S	830113748	01234882	JORGE ANDRES OCHOA LAVERDE
INVERSIONES NORCAR S A S	900154217	01710361	
INVERSIONES SALUMAX S A S	900364915	02002004	
IQUARTIL S.A.S.	830082928	01047364	PEDRO JOSE BENITEZ PONTON
ISAIAS 43 S.A.S	830105755	01197188	CRISS JULIETH ALDANA ROMERO
J R AGUILAR S A S	900416526	02069279	JOSE AGUSTIN RUBIO AGUILAR
J Y F CONSTRUCCIONES SAS	900337567	01961064	LUIS ARGENIO MORA RIPE
J&R DISEÑOS Y SERVICIOS S.A.S.	900335409	01957798	
JERCO S.A.S.	830037475	00830677	JORGE ENRIQUE ROA PERDIGON
JUMANA FLORES Y FOLLAJES S A S	900338755	01962920	BEATRIZ EUGENIA VALENCIA LOPEZ
KABUM DISEÑO Y DECORACION S.A.S.	900154158	01699226	URIEL ALFONSO TORRES ORTIZ
KRONO TIME SAS	900296271	01908040	ALAN BERNARDO BURSZTYN DOBRZYNSKY
LA TOSCANA RISTORANTE S.A.S.	900298051	01909969	
LABORATORIOS ACOTIR S.A.S	860077105	00139772	
LEMUS CONSTRUCCIONES SAS	900362954	01999280	
LESMES & LESMES ASOCIADOS SAS	900007385	01451668	DAVID CAMILO LESMES ALARCON
LIBER AMERICA SAS	830067488	00992703	ARCENIO GERNEY LOZANO FLOREZ
LICEO CRISTIANO GOLDEN RULE SAS	900115271	01648350	
LIMPIA VERDE S A S	900382109	02026075	MARIA HELENA MAHECHA CASTRO
LOYALFEEL S A S	900449728	02119391	JOSE GREGORIO ACOSTA PINO

M MOTTA S A S	900429401	02088895	MARIA INES MOTTA CAMARGO
M&G INGENIERIA Y EQUIPOS SAS	900067733	01564465	SANDRA PATRICIA MORENO FUENTES
MAC MULTIPLUSS SAS	900285100	01898816	LUCINIO HERIBERTO BELTRAN BELTRAN
MANELECC SAS	900222915	01809305	LUIS FELIPE ZAMORA PINEDA
MASTER ANDINA S.A.S	900135948	01673565	
MCU COLOMBIA S A S	900352403	01983549	SANDRA PATRICIA HERRERA GOMEZ
MEDICINA PODOLOGICA Y REPRESENTACIONES S.A.S.	900046734	01533908	KYRNA GISELA SANABRIA PETERSON
MONTAJES Y SERVICIOS TECNICOS MST SAS	900146727	01696646	
MOVI SALUD 1 SAS	900423630	02080211	FLOR ANGELA OYUELA ROMERO
MPR MORENO ADVISORS S.A.S.	830107497	01206665	CARLOS FERNANDO MORENO GARCIA
MUFFINS Y PANES SAS	900392216	02040182	
MULTISERVICIOS JACADIS S.A.S	900373595	02014150	SANDRA NELLY RONDON OCHOA
MULTISONRISAS SAS	900363849	01999805	NATALIA ANDREA CAICEDO MONSALVE
NDR ASESORIAS S.A.S	830044088	00864355	NAYDA DORELLY RUIZ GUTIERREZ
NUEVE S A S -	900320947	01942562	
O K ONE S A S	900105939	01633570	
OPERACION ESTRATEGICA S A S	900365035	01999932	YUSSEP HOMERO GUTIERREZ CORONADO
OPINE CONSULTORES SAS	830051568	00904841	JOSE ENRIQUE PRIETO ARIAS
OPTIMAL SOLUTIONS CONSULTING S A S	900140918	01687017	
OUTSOURCING BUSINESS COMPANY S.A.S.	900225918	01813674	CAROL ANDREA MEDINA MALDONADO
P&I SERVICES S A S	900329344	01950411	DAVID OSWALDO NIÑO BOHORQUEZ
PARVULOS CENTRO PSICOPEDAGOGICO DE CREATIVIDAD Y EXPRESION SAS	900160552	01719442	PASTORA AIDEE BUSTOS DE ARBOLEDA
PAYSETT CORPORATION LATAM SAS	900146350	01693827	
PINTURAS Y ADHESIVOS S.A.S.	860534605	00276162	JOSE GREGORIO CONTRERAS SIERRA
PLASTICOS ACEVEDO S.A.S	900273185	01873479	HECTOR JOSE ACEVEDO FONSECA
POLIETILENOS Y POLIPROPILENOS J.C. S.A.S.	900007209	01451307	HERNANDO ALEXIS ARIAS RODRIGUEZ
POLLOS SANTA PAULA S.A.S	900282881	01895340	ERNESTO JOSE ZALDUA GRANADOS

POLLOS VICMAR S A S	830124980	01295005	VICENTE DE JESUS DELGADILLO AVILA
PORTAL MEDIA GROUP S A S	900440351	02104880	JUAN CAMILO GAMBA SANTACRUZ
PRAGMATIC S.A.S	900058038	01550562	MARIO ALEXANDER ROMERO RODRIGUEZ
PRESSEX LOGISTICS SAS	900185089	01754494	KARIN IRENE BAUMGARTNER GUILLEN
PROARRENDADORES S.A.S	900170505	01731368	ZANDRA CRISTINA CARRASCAL QUIN
PROCESAMIENTO DE INFORMACION SISTEMATIZADA PROINSIS S A S	800149454	00478409	NELSON RICARDO GONZALEZ GOMEZ
PRODUCTOS ALIMENTICIOS EL PILON SAS	830066296	00985148	MARIA EUGENIA GASCA RINCON
PRODUCTOS LACTEOS LA LECHERITA SAS	900438691	02102319	BLANCA LILIA LAGOS LAGOS
PROLACTEOS L P SAS	900142052	01689162	LUIS ANTONIO PENAGOS CHAVARRIO
QUANTICA COMUNICACION AVANZADA S.A.S	900020461	01474203	JORGE ALBERTO GUTIERREZ MONTOYA
QUINO CONSTRUCCIONES S A S	900178114	01746153	RONALD MAURICIO SOTO QUINO
REFLECTASEAL COLOMBIA SOCIEDAD POR ACCIONES SIMPLIFICADA	900369573	02008720	
REFRI TERMO SAS	900416371	02060925	GERMAN LEONARDO PEREZ LUGO
REHABILITARTE PLUS S A S	900345805	01972365	PAOLA ANDREA FORERO NIETO
RISK SOLUTIONS SERVICES S A S	900405342	02052478	
RM FERREIMPORTACIONES S.A.S.	830137529	01357334	
RODRIGUEZ VALENCIA ARQUITECTOS S.A.S.	830140317	01374250	JOSE MARIA RODRIGUEZ OSSA
RTA RESPUESTA ALTERNA SAS	900299727	01910760	JORGE RICARDO ESPINEL JAIMES
SAUCOS LUQUE PRIETO S.A.S	800005080	00255010	LINA MARIA PRIETO ABAD
SE TECH INGENIERIA SAS	900293256	01903372	JOHN HAYDER ORTIZ PEREZ
SERVI170 S.A.S	900207277	01784968	OMAR FRANCISCO RAMIREZ GARCIA
SERVICARD LJ SAS	900333759	01955098	LEONARDO JULIAN PUENTES HERNANDEZ
SERVICIOS EMPRESARIALES INTEGRADOS S.A.S	860513911	00193384	
SERVICIOS PROFESIONALES & MERCADEO .S.A.S.	830103665	01186497	DIEGO ANDRES GARCIA CASTRO
SERVICIOS Y MANTENIMIENTOS ZONALIMPIA S A S	900332985	01953988	
SERVIFMS S.A.S	900201824	01776610	FERNANDO ARTURO MESA SHULER
SHOW PLACE S A S	830038420	00835721	LUIS FERNANDO ISAZA ROBLEDO

SIMETRIKA ARQUITECTOS SAS	900310642	01927494	HENRY ALBERTO MEZA MOLINA
SISTEMAS INTEGRALES DE COLOMBIA S.A.S.	830099553	01164302	PEDRO ORLANDO PRADO SALINAS
SOCIEDAD EDUCACIONAL LOS ANDES S.A.S	830120834	01274340	JUAN PABLO ACEVEDO PAREDES
SOCIEDAD EDUCATIVA APRENDIENDO Y JUGANDO SAS	900320428	01941989	ANGELA MARIA VASQUEZ RESTREPO
SOFA MARKET S A S	900382127	02025452	
SOLUCIONES DE HABITAT ARQUITECTURA E INGENIERIA SAS	830134002	01335140	FELIPE ALONSO MARTINEZ VARGAS
SOY LA S A S	900271395	01877220	ANGELA NATALIA GALINDO GALINDO
SWIZLY S A S	900416382	02069105	
SYNERGY CONSULTORES AUDITORES S.A.S.	900116448	01649896	ANGELA PATRICIA RODRIGUEZ VARGAS
TECNI ASCENSORES GUERRERO SAS	900406488	02054166	
TECNOEMPAQUES S A S	900434934	02094241	DIEGO ALEXANDER USAQUEN SUAREZ
TEMPORARY PROFESSIONAL SERVICES S A S	900341366	01966849	MARIA DEL PILAR NUÑEZ MAZO
TERAPIAS CATHERIN TATIANA JIMENEZ SAS	830514544	01445786	LINA MARIANA JIMENEZ LOPEZ
TEST MARKETING LATINOAMERICANA SAS	830093107	01121433	ERIC CONRADO ROJAS RAVELO
TOTALIMPLANTES SAS	900361994	01997792	ARNULFO ANDRADE CASTRO
TOVAR ARQUITECTURA S.A.S	900299959	01913409	JORGE IVAN TOVAR TORRES
TRICONO INGENIERIA Y CONSTRUCCION SAS	900141252	01686548	MIGUEL ANGEL MANOSALVA PINTO
UMAÑA UMAÑA SAS	830022305	00737312	
UNIASEO NACIONAL S.A.S.	900107422	01636424	LUCI ESPERANZA SEPULVEDA MONCADA
UNIDAD EDUCATIVA PRADOS DE ALAMEDA SAS	830113527	01234473	SANDRA PATRICIA FAJARDO VANEGAS
UNIVERSAL DE TEMPORALES SAS	900236041	01829649	LUZ MYRIAM MALDONADO SUAREZ
VALPS CONSULTING SAS	900397876	02047076	HERMES HERNAN RODRIGUEZ HERNANDEZ
VENKO S A S	900373948	02014672	CARMEN ELENA DUARTE MOGOTOCORO
VENTILACION TECNICA DE COLOMBIA S A S	900016425	01467583	JOSE MARTIN CARDENAS GONZALEZ
VILLA PAZ S A S	830130580	01322150	CLAUDIA ANTONIA ARCILA VELASQUEZ
WASABI DESIGN SAS	900298011	01909884	JOHANA CAROLINA ROMERO BLANCO
WSS INSURANCE COLOMBIA S. A .S	900272096	01878501	

YAKARDY S.A.S	900269341	01874587	
YEBER SAS	900173999	01739670	

8. Conclusiones

La presente investigación se desarrolló con la finalidad de analizar las buenas prácticas de mentoría empresarial susceptibles de servir como referente para el Programa de Empresas en Trayectoria Mega (MEGA), desarrollado por la Cámara de Comercio de Bogotá. Para ello, fue importante partir de realizar una revisión de la literatura internacional sobre mentoría a nivel empresarial. Se desarrolló, de este modo, un proceso de revisión de literatura, que permitió reconocer los principales elementos de análisis que existen en la actualidad asociados a la mentoría en las organizaciones. Se reconoce, en primer lugar, que la mentoría se ha establecido como una estrategia importante que les permite a las empresas intercambiar experiencias y conocimientos importantes para desarrollar nuevas capacidades, enfrentar de manera conjunta los retos, y promover la gestión del aprendizaje como elemento esencial de crecimiento y desarrollo.

Se observa, por otro lado, que la mentoría promueve el desarrollo de procesos de intercambios participativos, en los cuales se establece como eje central la colaboración. Se parte de reconocer que las empresas están sometidas a una serie de retos importantes, dentro de los cuales se destaca la globalización y la necesidad de promover escenarios efectivos de colaboración entre los participantes que hacen parte de un sector o de una industria, con la finalidad de hacer uso de la experiencia y conocimientos de cada actor, y así generar un valor agregado que se traduzca en el ahorro de costos y en el desarrollo de una mejor satisfacción del cliente.

Por tanto, de las mentorías se destacan elementos como la integración y la horizontalidad, por medio de un flujo continuo de conocimientos y de información, lo cual ayuda a establecer mejoras continuas en los procesos. Además, se entiende que uno de los elementos centrales de la mentoría es la actitud de los participantes para trabajar de manera coordinada, en un ambiente de confianza que les permita generar visiones conjuntas sobre las necesidades del mercado, y potenciar de esta manera una serie de capacidades que no podrían ser desarrolladas a partir de la individualidad. En este sentido, la mentoría empresarial puede ser entendida como una actividad a través de la cual se generan procesos de retroalimentación y flujo continuo de la información en un entorno de confianza y apoyo mutuo.

Al estudiar las diferentes experiencias nacionales sobre mentoría entre grandes, medianas y pequeñas empresas, lo cual se desarrolló en el capítulo inicial concerniente a la revisión teórica y literaria, este trabajo permite reconocer que la mentoría ha venido orientando nuevos modelos de desarrollo y competitividad en el entorno comercial, ya que es preciso establecer esquemas de cooperación entre las partes con la finalidad de enfrentar los retos del mercado y de alcanzar los objetivos programados en la planeación inicial de los negocios. La gestión efectiva de la información, la sincronización y la adaptación al cambio se establecen como factores esenciales de las mentorías, las cuales han venido evolucionando de acuerdo con las necesidades del mercado y con las posibilidades que existen en el entorno empresarial para favorecer la satisfacción del cliente por medio del uso de la gestión del aprendizaje.

En este sentido, se puede decir que los beneficios del mentoring generalmente se relacionan con el desarrollo de mejores capacidades organizacionales para comprender el entorno competitivo, para aprender de las experiencias y vivencias de otras empresas, y para orientar el diseño de nuevas estrategias organizacionales que parten de un trabajo conjunto.

Posteriormente, en la investigación se caracterizó el programa MEGA de la Cámara de Comercio de Bogotá, y se concluyó principalmente que es un programa que se ha establecido como una buena oportunidad para promover el intercambio de experiencias y aprendizajes. Con la aplicación del programa se espera que las personas interesadas mejoren sus conocimientos previos y logren comprender las experiencias de los mentores, con el fin de mejorar de forma progresiva sus propias iniciativas, teniendo en cuenta variables como la competencia, las necesidades del cliente, la dirección estratégica de los procesos, la cultura organizacional y su relación con el bienestar de la empresa, la sostenibilidad a futuro y, en general, la pervivencia de la iniciativa. No obstante, este programa posee una serie de limitaciones importantes. En particular, se encontró que no existe un programa detallado de planeación conceptual y metodológico, puesto que no se estudian las necesidades de los participantes antes de diseñar las mentorías y seleccionar a los gerentes que desarrollan sus funciones como mentores. También se reconocía como problemática que la intensidad horaria del programa es muy baja, que no existen cifras concretas en informes que permitan reconocer los impactos del programa en las empresas, y que no se socializan los productos o entregables de las empresas.

Por tanto, fue importante identificar las principales prácticas asociadas con el *mentoring* empresarial que puedan ser aplicadas en el programa MEGA, las cuales se

dividieron en cuatro variables: capacidades del mentor, capacidades del mentee, variables relativas al contexto y relación entre el mentor y el mentee.

En este caso, en específico, y a través del análisis señalado se establece la importancia de mejorar los procesos de planificación y diseño de las mentorías, con el fin de promover una coherencia suficiente entre los contenidos vistos, las experiencias de los mentores, las necesidades del mercado y el aprendizaje de los participantes. A su vez se recomienda mejorar los procesos de selección y la implementación de indicadores y procesos de seguimiento y gestión documental para la trazabilidad del impacto de este proyecto sobre los índices de crecimiento y desarrollo de las empresas. En este sentido, las recomendaciones más urgentes se centran en el seguimiento y control de la iniciativa, así como en el esclarecimiento de la metodología, los procesos e impactos. En conjunto, se establece la importancia de mejorar los procesos de planificación de las mentorías. Lo anterior implica mejorar los procesos de selección de los mentores, y trabajar en el desarrollo de procesos que permitan mejorar el trabajo colaborativo y la transferencia continua de conocimientos como elemento central en el desarrollo de la mentoría.

Es importante que las recomendaciones que se han presentado en este trabajo sean consideradas y aplicadas por el Proyecto Mega ya que este tipo de iniciativas se establecen como esfuerzos sumamente importantes para promover la gestión del conocimiento y el aprendizaje como factor esencial del desarrollo empresarial. Las mentorías deben estar sujetas a procesos de evaluación continua, que permitan desarrollar ajustes teniendo en cuenta las percepciones de los participantes y la socialización de los resultados obtenidos en cada caso.

Con base en ello, es dable aseverar que el principal aporte de este trabajo de grado fue el arribar a una serie de recomendaciones sobre buenas prácticas para mejorar la efectividad en la aplicación del mentoring interempresarial en el caso concreto del proyecto MEGA.

En cuanto a línea futuras de investigación, es preciso trabajar en el desarrollo de metodologías concretas para la aplicación de las mentorías organizacionales, para que se pueda contar en Colombia con criterios comunes y eficientes en lo que tiene que ver con selección de participantes, priorización, definición de los contenidos, intensidad horaria por eje temático, resultados, socialización y procesos de evaluación. Teniendo en cuenta que las mentorías empresariales aún son un terreno novedoso, pero con grandes proyecciones, se hace necesario trabajar en esta clase de metodologías que ayuden a orientar mejorar el diseño y desarrollo de las actividades.

Referencias

- Botero, A. (2003). La metodología documental en la investigación jurídica: alcances y perspectivas. *Revista Opinión Jurídica*, 2 (4), 109-116. <https://revistas.udem.edu.co/index.php/opinion/article/view/1350>
- CCB. (2020a). Informe de gestión 2020. Bogotá.
- CCB. (2020b). Informe de financiero 2020. Bogotá.
- Centro Europeo para el Desarrollo de la Formación Profesional (2015). *Aprendizaje profesional en las pequeñas y medianas empresas*. https://www.cedefop.europa.eu/files/9102_es.pdf
- Corrales, L. (2010). El mentoring como herramienta de intervención en los procesos de capacitación y socialización de las empresas noveles. Universidad del País Vasco. <https://www.escueladementoring.com/wp-content/uploads/2016/05/TRABAJO-INVESTIGACION-MENTORING-.pdf>
- Corrales, M (2019). *Mentoring, un modelo de aprendizaje para la excelencia personal y organizacional*. Ediciones Pirámide.
- De La Fuente, G. (2018). Factores de éxito en un programa de coaching ejecutivo. Universidad Comillas. Madrid.
- Escuela de Mentoring (2019). *Impacto del mentoring en las organizaciones, una hoja de ruta para multiplicar el talento*. <https://www.escueladementoring.com/articulos/impacto-del-mentoring-en-las-organizaciones-una-hoja-de-ruta-para-multiplicar-el-talento/>
- Escuela de Mentoring. (2019). Una experiencia real de implantación del mentoring en una organización. [En línea]. Disponible en: [Una experiencia real de implantación del mentoring en una organización – Escuela de Mentoring. Gen Consulting Desarrollo de Proyectos](#)
- Filippa, D., y Zubirí, A. (2012). *El efecto del Mentoring y el Coaching empresarial en la retención del personal, el clima laboral y el trabajo en equipo*. Universidad Argentina de la Empresa.

- Gallardo, L., y Franco, J. (2017). Proceso de Mentoring en la innovación disruptiva de las organizaciones. *Revista GEON (Gestión, Organizaciones Y Negocios)*, 4(1), 80-90. <https://doi.org/10.22579/23463910.46>
- Gasparotto, L., Gasparotto, M., y Villa de Prado. (2011). Mentoring, estrategia clave para la de gestión del conocimiento. *Revista Aportes de la Comunicación y la Cultura*, (15), 105-118. http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2306-86712011000100010&lng=es&tlng=es.
- Gisbert, N (2018). *Análisis de la validez del mentoring inter-organizacional como instrumento de desarrollo directivo*. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/tesis?codigo=223472>
- Gómez, A., y Romero, D. (2015). Análisis de la percepción de los empresarios y comerciantes afiliados a la cámara de comercio de Villavicencio frente a su portafolio de servicio. Universidad De Los Llanos Facultad De Ciencias Económicas
- International Mentoring School. (2020). Effective Mentoring. [En línea]. Disponible en: [Consultoría de mentoring Madrid y Barcelona: programa de mentoring y formación mentor \(internationalmentoringschool.com\)](http://www.internationalmentoringschool.com)
- Mayoral, L., Thiago, M., Errandosoro, F. (2012). *Red de mentoría emprendedora en el sector de las tecnologías de la información y la comunicación: la diversidad de los roles sociales y la fuerza de los lazos débiles como soportes de la innovación tecnológica en Tandil, Argentina*. 4227-Texto%20del%20artículo-15216-1-10-20130116.pdf
- Melcher, D., y Procopio J. (2014). *Board Members Benefit from Becoming Mentors*. <https://hbr.org/2014/12/board-members-benefit-from-becoming-mentors>
- Nombela, C. (2019). Mentoring: qué es y qué beneficios tiene en una empresa. *Revista Forbes*. <https://forbes.es/empresas/44208/mentoring-que-es-y-que-beneficios-tiene-en-una-empresa/>
- Núñez, P., Utrilla, F., y Grande, A (2012). *El desarrollo de los recursos humanos a través del mentoring: El caso español*. Universidad de Jaén (Spain). <https://core.ac.uk/download/pdf/41789308.pdf>

- Nuñez, P., y Grande, F. (2012). The human resources development through mentoring: The Spanish case. *Intangible Capital*, [S.l.], v. 8, n. 1, p. 61-91. <https://www.intangiblecapital.org/index.php/ic/article/view/292>.
- Tinoco, H. (2018). *Desarrollo de un programa de mentoring a partir de ecosistemas tecnológicos para estudiantes de práctica empresarial*. Anteproyecto Tesis de Doctorado. Universidad de Salamanca.
- Zapata, P., & Alejandra, M. (2017). Influencia del programa de Mentoring en el desempeño de los colaboradores: caso Repsol exploración del Perú en el periodo 2017. Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC), Lima, Perú. Retrieved from <http://hdl.handle.net/10757/623797>