INSTITUTO SUPERIOR

TECNOLÓGICO

SAN ANTONIO

Escuela de Negocios

Diseño de un programa de *mentoring* corporativo en la empresa Fíalo Eventi para la mejora de la eficiencia organizacional durante el primer semestre del 2025.

Evelyn Sabina Simbaña Amaguaña

Administración

Trabajo de fin de carrera presentado como requisito

para la obtención del título de

Tecnólogo Superior en Administración

Quito, 13 de mayo de 2025

INSTITUTO SUPERIOR

TECNOLÓGICO

SAN ANTONIO

Escuela de Negocios

HOJA DE CALIFICACIÓN

DE TRABAJO DE FIN DE CARRERA

Diseño de un programa de *mentoring* corporativo en la empresa Fíalo Eventi para la mejora de la eficiencia organizacional durante el primer semestre del 2025.

Evelyn Sabina Simbaña Amaguaña

Msc. Gloria Holguin

Quito, 13 de mayo de 2025

DERECHOS DE AUTOR

Por medio del presente documento certifico que he leído todas las Políticas y Manuales del Instituto Superior Tecnológico San Antonio TESA, incluyendo la Política de propiedad Intelectual TESA, y estoy de acuerdo con su contenido, por lo que los derechos de propiedad intelectual del presente trabajo quedan sujetos a lo dispuesto en esas Políticas.

Asimismo, autorizo a TESA para que realice la digitalización y publicación de este trabajo en el repositorio virtual, de conformidad a lo dispuesto en el Art. 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior.

Nombres y apellidos: Evelyn Sabina Simbaña Amaguaña

Código estudiante: 2456

Cédula de identidad: 1727199984

Lugar y fecha: Quito, 13 de mayo 2025

ACLARACIÓN PARA PUBLICACIÓN

Nota: El presente trabajo, en su totalidad o cualquiera de sus partes, no debe ser considerado como una publicación, pese a estar disponible sin restricciones a través de un repositorio institucional. Esta declaración se alinea con las prácticas y recomendaciones presentadas por el Committee on Publication Ethics COPE descritas por Barbour et al. (2017) Discussion document on best practice for issues around theses publishing, disponible en ttp://bit.ly/COPETheses.

UNPUBLISHED DOCUMENT

Note: The following capstone project is available through Instituto Superior Tecnológico San Antonio TESA institutional repository. Nonetheless, this project – in whole or in part – should not be considered a publication. This statement follows the recommendations presented by the Committee on Publication Ethics COPE described by Barbour et al. (2017) Discussion document on best practice for issues around theses publishing available on http://bit.ly/COPETheses.

DEDICATORIA

Dedico este proyecto a mis hijos que me brindaron su apoyo, me comprendieron y tuvieron tolerancia infinita paciencia y cedieron su tiempo para que MAMA ESTUDIE, para permitir así llevar adelante un proyecto, que paso de ser una meta personal a una meta familiar.

A ellos con mucho cariño la gratitud.

AGRADECIMIENTO

Con profundo estima y reconocimiento, extiendo mi más sincera gratitud a nuestros directores de carrera, piezas fundamentales en el desarrollo de este proyecto; a nuestros tutores y a todos quienes participaron en este proceso, de manera directa o indirecta. Gracias a cada uno de ustedes, por ese pequeño pero valioso aporte que hoy se ve reflejado en la culminación de esta etapa de mi historia.

Gracias infinitas a mi madre y hermanos, quienes fueron mis mayores promotores durante este camino; a mis hijos y a Dios, principales apoyos y motivadores, suficientes para no rendirme y continuar día a día sin tirar la toalla.

Agradezco cada palabra de aliento y gesto de ánimo, incluso cuando en cada semestre todo parecía imposible e interminable.

A mi lugar de trabajo, por su comprensión y flexibilidad, que me permitió equilibrar mis responsabilidades laborales con mis compromisos académicos, siendo este apoyo clave para alcanzar este logro.

Y por último, pero no menos importante, al Programa de Becas TEC_EC 2023 – Becas Nacionales: su inversión en mi formación ha sido una fuente de motivación y reconocimiento que valoro profundamente.

RESUMEN

El presente estudio tuvo como objetivo analizar las condiciones organizacionales, las competencias del talento humano y la disposición del personal de Fíalo Eventi frente a la implementación de un programa de *mentoring* corporativo, como base para una propuesta que contribuya a mejorar la eficiencia organizacional. Para ello, se aplicó una metodología de enfoque cuantitativo, mediante una encuesta tipo Likert dirigida a 23 trabajadores de las áreas administrativa, operativa y directiva. El instrumento permitió analizar el nivel de conocimiento sobre *mentoring*, la disposición del personal para participar, y aspectos clave como productividad, comunicación, coordinación e integración. Entre los principales resultados, se identificó una alta disposición del personal para integrarse en un programa de *mentoring*, así como una percepción positiva sobre su impacto en el desempeño profesional. No obstante, también se evidenció un conocimiento limitado del concepto, y necesidades organizacionales vinculadas a la mejora de la coordinación y el acompañamiento profesional. En cuanto a las conclusiones, se determinó que el *mentoring* corporativo es una estrategia viable y pertinente para Fíalo Eventi, especialmente considerando su ambiente laboral favorable y el interés del personal.

Palabras claves: *Mentoring* corporativo, Talento humano, Condiciones organizacionales, Eficiencia organizacional, Fíalo Eventi

ABSTRACT

This study aimed to analyze the organizational conditions, human talent competencies, and employee willingness at Fíalo Eventi regarding the implementation of a corporate mentoring program, serving as the foundation for a proposal to enhance organizational efficiency. A quantitative research methodology was employed using a Likert-scale survey administered to 23 employees from the administrative, operational, and executive departments. The instrument assessed levels of knowledge about mentoring, staff willingness to participate, and key aspects such as productivity, communication, coordination, and integration.

The results revealed a high level of willingness among staff to engage in a mentoring program and a positive perception of its potential impact on professional performance. However, the findings also highlighted limited understanding of the mentoring concept and organizational challenges related to coordination and professional support.

In conclusion, corporate mentoring emerges as a viable and relevant strategy for Fíalo Eventi, particularly given the company's favorable work environment and employee interest. It is recommended to strengthen conceptual training, establish a well-structured program grounded in theoretical principles, and align it with the development of critical organizational competencies.

Keywords: Corporate mentoring, human talent, organizational conditions, organizational efficiency.

TABLA DE CONTENIDOS

CAPÍTULO I INTRODUCCIÓN 13

1.1. Planteamiento del Problema 13

1.2. Justificación 14

1.3. Alcance 16

1.4. Objetivos General y Específicos 17

1.4.1. Objetivo general. 17

1.4.2. Objetivo Específicos. 17

CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO 18

2.1. Fundamentos del mentoring corporativo 18

2.1.1. Origen y evolución del mentoring en las organizaciones. 18

2.1.2. Principios, beneficios y objetivos del mentoring. 19

2.1.3. Mentoring vs. otras estrategias de desarrollo del talento humano. 20

1.2. Estructura y componentes del programa de mentoring 20

1.2.1. Roles y responsabilidades del mentor y mente. 20

1.2.2. Fases del proceso de mentoring corporativo. 21

1.2.3. Tipos de mentoring 21

1.3. Estrategias, metodologías y herramientas del mentoring 22

1.3.1. Técnicas de acompañamiento y seguimiento en mentoring. 22

1.3.2. Herramientas digitales y formatos de interacción. 22

1.3.3. Buenas prácticas y casos aplicados en empresas similares. 23
1.4. Concepto y relevancia de la eficiencia organizacional 23
1.4.1. Definición y dimensiones de la eficiencia organizacional. 23
1.4.2. Eficiencia vs. Eficacia en el contexto empresarial. 24
1.4.3. Importancia de la eficiencia en entornos altamente competitivos. 24
1.5. Factores que influyen en la eficiencia interna 25
1.5.1. Gestión del talento humano y su relación con la eficiencia. 25
1.5.2. Comunicación interna y cultura organizacional. 25
1.5.3. Coordinación de procesos y liderazgo funcional. 26
1.6. Indicadores e impactos de la eficiencia 26
1.6.1. Productividad del personal y cumplimiento de metas. 26
1.6.2. Reducción de errores y mejora de procesos. 27
1.6.3. Integración del personal y disminución de la rotación. 27
Marco conceptual 28
MARCO LEGAL 30
2. CAPÍTULO III. MARCO METODOLÓGICO 31
2.2. Tipo de investigación 31
2.3. Enfoque 31
2.4. Herramientas metodológicas 32
2.5. Técnicas 32
2.6. Presentación de instrumentos a aplicar 32

2.7. Insumos 33

CAPITULO IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN 35

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES 42

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS 44

ANEXO A: ENCUESTA 56

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Tabla de matriz de operacionalización de variables 33

Tabla 2.Tipología y Fases del Modelo de Mentoring Corporativo – Fíalo Eventi 51

Tabla 3. Estrategias de Implementación del Programa de Mentoring Corporativo – Fíalo Eventi 53

Tabla 4. Metodologías y Herramientas del Programa de Mentoring – Fíalo Eventi ... 53

Tabla 5. Indicadores de Evaluación del Programa de Mentoring – Fíalo Eventi. 54

Tabla 6. Cronograma Tentativo del Programa de Mentoring – Fíalo Eventi 54

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Escalera de diseño metodológico 31

Figura 2. Área en la que trabaja actualmente 35

Figura 3. Tiempo de trabajo en Fíalo Eventi 36

Figura 4. Conoce el concepto de mentoring corporativo 36

Figura 5. Desea participar en mentoring 37

Figura 6. El mentoring mejoraría el desempeño 37

Figura 7. La empresa tiene condiciones para mentoring 38

Figura 8. Formación/acompañamiento mejora productividad 39

Figura 9. Coordinación con otros equipos 39

Figura 10. Circulación de información útil y clara 40

Figura 11. Valoración e integración al equipo 40

Figura 12. Corrección rápida de errores 41

Figura 13. Principios del Modelo de Mentoring Corporativo para Fíalo Eventi 50

Figura 14. Roles y responsabilidades clave del modelo de mentoring corporativo en Fíalo Eventi 52

CAPÍTULO I

INTRODUCCIÓN

1.1. Planteamiento del Problema

En las últimas décadas, el *mentoring* corporativo se ha convertido en una estrategia esencial para la gestión del talento y la mejora del rendimiento. La relación mentor-aprendiz permite la transferencia de conocimiento y el desarrollo de habilidades, junto con la aculturación a la empresa. Según Cohen (2020), las organizaciones que han adoptado programas de mentoría formal han podido mejorar notablemente las tasas de retención, los niveles de productividad y el liderazgo interno. No obstante, algunas empresas siguen teniendo dificultades para adoptar estos programas y, como consecuencia, su impacto en la eficiencia organizacional y la productividad sigue siendo mínimo.

Actualmente, la administración del talento humano es esencial para la efectividad y sostenibilidad de las organizaciones. Las empresas buscan activamente estrategias que maximicen la productividad de los empleados, mejoren las oportunidades de avance profesional, reduzcan las tasas de rotación y aumenten las sinergias internas. El *mentoring* corporativo ha surgido como una solución integral que ayuda en la transferencia de conocimiento, mejora las capacidades de liderazgo y optimiza la comunicación organizacional. Sin embargo, sigue siendo un problema en las empresas medianas, especialmente en aquellas con subdivisiones jerárquicas y marcos operativos rígidos.

Fíalo Eventi, una compañía planificadora de eventos a nivel profesional ha determinado que requiere mejorar su eficiencia organizacional. Para el año 2022, en un análisis de evaluación de necesidades realizado no se plantearon los métodos ya empleados.

Su estructura organizacional en niveles donde los departamentos funcionan de forma autónoma les ha generado problemas de integración y coordinación que sin duda afectan la productividad. Ever desde el trabajo previo, al mismo tiempo, gestión del cambio no han logrado superar el umbral de las expectativas a niveles mínimos. La acumulación de décadas de esfuerzos de diversas áreas ha tenido como resultado mayores métodos sistematizados en donde la técnica se ha vuelto dominante, sin pensar en el ser humano que lo realiza.

El problema ha motivado a las principales empresas de eventos a implementar programas de mentoría corporativa con éxito medible, incluyendo mejoras en la eficiencia operativa, retención de talento y compromiso de los empleados. Numerosos estudios han demostrado que la mentoría agrega valor al desarrollo profesional de un empleado, al tiempo que reduce los costos asociados con la rotación y mejora la cultura organizacional. Además, la Ley Orgánica del Servicio Público de Ecuador establece que las empresas tienen la obligación de capacitar a su personal, mientras que el Reglamento de Salud y Seguridad en el Trabajo destaca la importancia de fomentar un ambiente en el lugar de trabajo que anime el aprendizaje y desarrollo de habilidades.

Con base en esto, es crucial implementar un programa de mentoría corporativa en Fíalo Eventi que facilite el flujo de información, potencie el liderazgo interno y ayude a mejorar la efectividad organizacional. El objetivo de esta investigación es construir un modelo que favorezca a la empresa, y también que pueda ser un referente para otras en el ámbito de los eventos, ayudando al desarrollo del talento humano y la competitividad empresarial en el país que es muy activo y dinámico.

1.2. Justificación

Las personas son el recurso más crucial para fomentar la sostenibilidad y la competitividad de una organización. En los mercados altamente competitivos de hoy, las

empresas están tratando constantemente de optimizar la eficiencia operativa, construir una cultura organizacional sólida, mejorar la retención y reducir la rotación de empleados. Uno de los problemas más pertinentes en este campo es el *mentoring* corporativo, que sirve como una de las principales herramientas para facilitar la transferencia de conocimiento, el desarrollo de habilidades y la integración del capital humano en una empresa. Sin embargo, en las empresas medianas que operan en una industria altamente exigente como la de eventos y entretenimiento, sigue siendo un desafío, ya que no existen marcos estructurales adecuados que se ajusten a sus patrones operativos específicos.

La formación y el desarrollo que Fíalo Eventi propuso implementar en 2022 no resultaron en resultados positivos con respecto a la eficiencia organizacional. Esta formación inadecuada, junto con problemas de productividad, se debe en parte al estancamiento de la rotación en las capas jerárquicas de la organización, y en parte a los sistemas departamentales autosuficientes donde los diferentes organismos funcionan de manera más o menos autosuficiente dentro de una unidad dada, lo que resulta en escasa comunicación y cooperación funcional a niveles estructurales y multilaterales. Además, la falta de movilidad dentro del sistema jerárquico clasificado limita severamente la transferencia de conocimiento y, en consecuencia, los resultados de la experiencia acumulada se ven disminuidos. Estas características de una organización como negocio requieren lo que les parece una caridad benévola de un sistema estructurado y ordenado de “mentoría”. Esto ha causado serios problemas para retener talento en el contexto de eventos afiliados dinámicos.

De esta forma, al implementar este programa la entidad logrará dar cumplimiento a los artículos de la Ley Orgánica del Servicio Público así como del Reglamento de Seguridad y Salud en el Trabajo, los cuales exigen ofrecer formación continua y contar con un ambiente propicio para el desarrollo profesional de los trabajadores.

Desde un punto de vista sectorial, esta investigación también servirá como referencia para negocios de eventos y servicios, ya que ofrece un modelo replicable que ayuda en la gestión de recursos humanos y en la productividad organizacional. La realidad actual del mercado impone la necesidad de que las empresas adopten e internalicen nuevos enfoques modernos que fomenten la perpetuidad del aprendizaje y aseguren la competitividad dentro de la industria.

1.3. Alcance

El presente estudio se enfocará en el diseño de un programa de *mentoring* corporativo para la empresa Fíalo Eventi, con el propósito de mejorar la eficiencia organizacional durante el primer semestre del 2025. La investigación abarcará el análisis de las necesidades organizacionales y las competencias clave del talento humano, identificando las áreas que requieren fortalecimiento a través de estrategias de *mentoring*.

El programa de *mentoring* se diseñará con un enfoque estructurado, incluyendo la definición de roles, metodologías, herramientas y procesos de seguimiento que permitan su implementación efectiva dentro de la empresa. Sin embargo, este estudio se limitará a la fase de diseño, sin abordar la implementación práctica del programa en la organización.

Asimismo, se explorarán modelos de *mentoring* corporativo utilizados en empresas de diversos sectores, identificando buenas prácticas que puedan adaptarse a la realidad operativa de Fíalo Eventi. La investigación no incluirá la medición de impactos posteriores a la implementación, pero proporcionará un modelo replicable que podrá ser utilizado como base para futuras aplicaciones y estudios en el sector de eventos y servicios. Este proyecto contribuirá a la mejora del desarrollo del talento humano en la empresa y servirá como referencia para organizaciones con dinámicas similares.

1.4. Objetivos General y Específicos

1.4.1. Objetivo general.

Diseñar un programa de *mentoring* corporativo en la empresa Fíalo Eventi para la mejora de la eficiencia organizacional durante el primer semestre del 2025.

1.4.2. Objetivo Específicos.

Fundamentar teóricamente el *mentoring* corporativo como estrategia para el desarrollo del talento humano y la mejora de la eficiencia organizacional, estableciendo sus principios, beneficios y aplicaciones en el ámbito empresarial.

Analizar las necesidades organizacionales y las competencias clave del talento humano en Fíalo Eventi para determinar los aspectos que requieren fortalecimiento a través de un programa de *mentoring* corporativo.

Diseñar un modelo estructurado de *mentoring* corporativo que incluya estrategias, roles, metodologías y herramientas adaptadas a la dinámica operativa de Fíalo Eventi, con el propósito de mejorar la eficiencia organizacional.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. Fundamentos del *mentoring* corporativo

2.1.1. Origen y evolución del *mentoring* en las organizaciones.

El uso del '*mentoring*' como una herramienta de ayuda en el desarrollo profesional y el quebrantamiento de obstáculos organizacionales ha tomado un rumbo diferente. Su aplicación en distintos ámbitos con la mira no solo en el desarrollo personal y profesional, sino también para combatir desigualdades sociales, ha crecido con el paso del tiempo. Hagler et al. (2023) mencionan que, a partir de los años 2000, el '*mentoring*' se ha reafirmado como un área de estudio activo, con una particular atención hacia el 'youth development'. En la vida de las organizaciones, esta actividad ha sido realizada como parte del proceso de integración de los recién ingresados a la organización dentro de la cultura organizacional, con la intención de proporcionar a la persona que ingresa a la organización las habilidades y conocimientos básicos, así como las redes profesionales que permiten el desarrollo de la persona (Hussey y Campbell, 2021).

En este caso, una de las contribuciones más destacadas es la mentoría en lo que respecta al desarrollo personal y profesional. Por ejemplo, en áreas con clara segregación horizontal por género en la industria, como en la industria de la hospitalidad, la mentoría ha demostrado ser una estrategia viable para ayudar a las mujeres a superar barreras estructurales y avanzar en sus carreras (Dashper, 2020).

Uno de los obstáculos más visibles, es apremiante la carencia de guías definidas sobre cómo se debe implementar el *mentoring* dentro de las organizaciones. Como lo han mencionado Chang et al. (2022), es necesario tener manuales formales dentro de los cuales se den relaciones de buena fe capaces de integrar el *mentoring* y la cultura organizacional.

También, hay la preocupación de que estos programas sean inclusivos y sociales para atender el racismo estructural y participar de formas que rompan las barreras de la participación de grupos históricamente excluidos (Hagler et al., 2023).

2.1.2. Principios, beneficios y objetivos del *mentoring*.

El *mentoring* es una actividad profesional que se lleva a cabo a partir de la guía, consejo, y supervisión de un profesional con más experiencia a uno o más mente es quienes requieren una asistencia y un conjunto de conocimientos específicos, a modo de que logren el éxito. Se ha argumentado que el aprendizaje ocurre de manera escalonada, donde inicialmente hay un atento ya que hay gran mediación afirmativa, mientras que la tercera parte tiene unas metas en el horizonte que les competen en este sentido; la manera en que se plantea el problema ofrece a la persona una satisfacción que en este caso se está cumpliendo. Por una parte, se destaca lo que los mentorados logran a partir del aprendizaje que les brindan talleres donde aprenden a ser gerenciales (Bradford et al., 2022). Por otra parte, se menciona la relación de confianza que rodea a una intervención que permite el desarrollo personal y profesional de la persona a quien se le atendió (Cleary et al., 2023).

El *mentoring* facilita y mejora notablemente el desarrollo profesional y personal de los mentees al permitírseles entender su lugar dentro de la cultura del sector donde trabajan (Hoover et al., 2020). Igualmente, favorece el avance profesional, ya que optimiza la preparación para nuevas prácticas, la retención en el empleo y la proyección de carrera, en general (Hoover et al., 2020). Un aspecto importante es la oportunidad de desarrollar una base de contactos, que resulta vital para el desarrollo profesional (Stelter et al., 2021). Así mismo, forma tanto en mentores como en funcionarios la satisfacción de participar en el *mentoring*, porque se facilita compartir, establecer vínculos benéficos y crecer, entre otros (Stelter et al., 2021).

2.1.3. *Mentoring* vs. otras estrategias de desarrollo del talento humano.

El *mentoring* ha evolucionado hasta convertirse en una herramienta importante para el desarrollo profesional y personal en diversas áreas. En la hospitalidad, por ejemplo, ha avanzado el apoyo a las mujeres que cruzan las barreras de género dentro de la industria, al mismo tiempo que desafía las narrativas tradicionales del éxito profesional (Dashper, 2020). De manera similar, en el contexto educativo, el *mentoring* es esencial para la progresión académica de los estudiantes de doctorado al mejorar sus habilidades de investigación y escritura y su preparación profesional para trabajar (Cleary et al., 2023).

Aunque los términos interferencia y coaching tienen algunas definiciones superpuestas, se requiere una explicación de sus enfoques. Mientras que la interferencia está orientada al cuidado y desarrollo a largo plazo de la persona, lo que fomenta la relación entre mentor y aprendiz, el coaching se centra en objetivos específicos a corto plazo y acciones precisas destinadas a aumentar el rendimiento o resolver problemas (Hussey & Campbell, 2021).

2.2. Estructura y componentes del programa de *mentoring*

2.2.1. Roles y responsabilidades del mentor y mentee.

El rol del mentor es servir como guía y facilitador, y como fuente de experiencia al proporcionar apoyo, retroalimentación y consulta hacia el crecimiento profesional del mentee (Joe et al., 2023).

A su vez, el mentee asume la responsabilidad de estar dispuesto a involucrarse en el proceso, estar listo para escuchar y participar activamente. Una relación estructurada bien definida se basa en la confianza y es amigable, lo que apoya tanto la transferencia de conocimiento como la relación (Prudenzi et al., 2023).

2.2.2. Fases del proceso de mentoring corporativo.

El *mentoring* es un proceso que, para su eficiente acompañamiento, se debe dividir en fases. Cada una de estas fases puede contar con un detalle alineado a la complejidad del mismo. Influyeron en la división del aprendizaje por objetivo y por niveles y consiguientemente se cuenta con niveles que cuentan con su propia enseñanza siendo estas, la Inicial, cuya confianza debe ser construida por cada participante en la misma, Integración, en la cual se da el desarrollo de la confianza a través de un intercambio de experiencias y conocimientos, y la Cierre que permite que cada participante termine la relación formativa cumpliendo cada uno de los objetivos propuestos (Bachkirova et al., 2020).

De acuerdo con Shanks et al. (2022), es esencial para cada fase predefinida, contar con estrategias específicas de seguimiento y control mediado por evaluaciones. Mi propuesta se basa en el proceso y alineación por la ordenación y objetivos dentro de estos y para este efecto, cuento con criterios de Cottrell y Cumber (2024) con quien propone que el profesional en la educación se enfoque en la planificación para lograr una adecuada alineación del desarrollo profesional y personal con el desarrollo organizacional.

2.2.3. Tipos de mentoring

Existen diferentes tipos de mentoría que sirven para satisfacer necesidades y contextos organizacionales específicos. La mentoría formal se caracteriza por ser estructurada y organizada, generalmente hacia metas predefinidas, roles establecidos y plazos bien definidos que permiten el seguimiento y la evaluación del proceso (Lucas y Dandar, 2021). Por otro lado, la mentoría informal ocurre como resultado de interacciones espontáneas y relaciones naturales, sin una estructura rígida, pero igualmente importante en facilitar el desarrollo profesional y la satisfacción laboral (Bradford et al., 2022).

Otra variante notable es la mentoría individual, que se da entre un mentor y un aprendiz. Este tipo de relación permite una atención individualizada centrada en las necesidades particulares del aprendiz, y es muy común dentro de la partería, donde hay un practicante experto que acompaña a una enfermera novata o estudiante de enfermería durante su práctica clínica (Bradford et al., 2022).

2.3. Estrategias, metodologías y herramientas del mentoring

2.3.1. Técnicas de acompañamiento y seguimiento en mentoring.

Las relaciones de *mentoring* efectivas se desarrollan a partir de los niveles de confianza y apoyo que son permanentes. En el tipo de *mentoring* en el área STEM, se ha comprobado que el desarrollo de competencias relaciones por parte del mentor tiene un impacto positivo en la formación de relaciones con los mentees que, a su vez, los potencia profesionalmente (Stelter et al., 2021). En el ámbito educativo, se advierte que tanto mentores como nuevos docentes necesitan tiempo suficiente para poder construir relaciones efectivas, que son imprescindibles para su retención y desarrollo profesional (Shanks et al., 2022).

2.3.2. Herramientas digitales y formatos de interacción.

El surgimiento de la tecnología ha transformado el proceso de mentoría al incrementar su flexibilidad, facilidad de acceso y personalización, así como la disponibilidad de herramientas digitales. Un diseño online y autodirigido puede incrementar la motivación tanto de los mentores como de los aprendices, promoviendo mejores interacciones (Polley et al., 2021). Más en concreto, la telesalud mentoría ha cobrado importancia durante el periodo de pandemia por COVID-19 al permitir el acceso al desarrollo de competencias y capacitación profesional sin considerar las limitaciones geográficas y económicas (Heneghan et al., 2021).

A diferencia de otros enfoques, el enfoque se centra en el mentoreo donde colegas más jóvenes capacitan a la fuerza laboral junior. Este enfoque es especialmente útil para fomentar divisiones multigeneracionales o incluso multiculturales, ya que permite la creación de espacios seguros para el diálogo constructivo y el aprendizaje colaborativo (Iyizoba–Ebozue et al., 2024).

2.3.3. Buenas prácticas y casos aplicados en empresas similares.

Establecer de forma precisa las tareas de los mentores, patrocinadores y entrenadores es importante para alcanzar competencias deseadas y tener un impacto positivo en la cultura organizacional (Hieker et al., 2020). Para el caso de la mentoría, es necesario que los eventos estén relacionados con los contextos y objetivos particulares de la organización por lo que se internan, lo que implica considerar las aversivas tareas estructurales y sociales y dar recursos suficientes para su desempeño (Stoeger et al., 2021).

2.4. Concepto y relevancia de la eficiencia organizacional

2.4.1. Definición y dimensiones de la eficiencia organizacional.

La eficacia organizacional se define generalmente como la proporción de recursos de entrada al output generado por un sistema dado. Esto define un factor crucial para la sostenibilidad y viabilidad de una organización, así como su impacto en la sociedad (Al-Shaiba et al., 2020).

Además, el rendimiento organizacional puede estructurarse como una combinación de cuatro variables interrelacionadas: rentabilidad, flujo de caja, crecimiento y rendimiento en el mercado de capitales. Estos son necesarios para desarrollar hipótesis sobre los antecedentes o resultados del rendimiento organizacional (Hamann & Schiemann, 2021)

2.4.2. Eficiencia vs. Eficacia en el contexto empresarial.

Muchas personas malinterpretan los términos efectividad y eficiencia, pero estos términos están relacionados con los objetivos y resultados empresariales. Los términos se utilizan para describir la efectividad y la eficiencia en el logro de metas y la producción de resultados (Najar, 2020). Najar también menciona que: la eficiencia se define como la medida de lograr resultados con recursos o esfuerzos mínimos, mientras que la efectividad se centra en alcanzar las metas correctas con las acciones correctas. Ambos son importantes, pero se ven desde una perspectiva diferente en la gestión organizacional. El enfoque en la efectividad de la organización permite a las organizaciones navegar en entornos dinámicos mientras asegura el logro de objetivos fundamentales durante períodos prolongados, lo cual es importante para la supervivencia organizacional.

Sin embargo, un único enfoque ideal no es suficiente. La combinación de eficiencia y efectividad es estructuralmente obligatoria para un rendimiento organizacional óptimo. Como argumentan Hamann y Schiemann (2021), solo al utilizar ambas dimensiones se pueden alcanzar los objetivos sin uso de recursos, proporcionando así el resultado deseado de manera estratégica y económica para la empresa.

2.4.3. Importancia de la eficiencia en entornos altamente competitivos.

La eficiencia es un componente importante que, cuando se combina con otros elementos, hace posible lograr y mantener una ventaja competitiva en un negocio. Las empresas que son estratégicamente eficientes pueden detectar y producir muchos tipos de productos y servicios de manera rentable. Debido a esto, pueden posicionarse en el mercado, asegurando su sostenibilidad a lo largo del tiempo (Golovchenko et al., 2022). Además, en un mundo globalmente integrado caracterizado por un rápido cambio tecnológico, la eficiencia

en los procesos de innovación se vuelve crucial para que una empresa y una economía integren nuevas tecnologías y sigan siendo competitivas ante factores externos en cambio.

2.5. Factores que influyen en la eficiencia interna

2.5.1. Gestión del talento humano y su relación con la eficiencia.

Uno de los aspectos más relevantes para entender la eficiencia organizacional dentro de las empresas es el análisis de sus determinantes internos. En primer lugar, la gestión de recursos humanos es particularmente relevante porque implica no solo la selección, formación y evaluación de empleados, sino también la formulación de estrategias para desarrollar sus habilidades y mantenerlos motivados (Sandoval, 2024). Cuando una organización invierte en su capital humano, fomenta un mayor compromiso de los empleados y, como resultado, mejora la productividad y la eficiencia (Andrade et al., 2024). En este sentido, programas como la mentoría corporativa pueden convertirse en instrumentos clave para fortalecer el desarrollo profesional dentro de un marco organizacional.

2.5.2. Comunicación interna y cultura organizacional.

La comunicación interna y la cultura organizacional igualmente se encuentran dentro de los factores determinantes. Una comunicación eficiente, tanto vertical como horizontal, dentro de una institución facilita la integración de metas, la atención a conflictos y la eficientización del proceso de toma de decisiones (Pérez, 2024). A la vez, una cultura organizacional fuerte, fundamentada en valores comunes y en un clima organizacional de respeto, confianza y colaboración, fomenta la pertenencia y el trabajo en equipo, que son condiciones fundamentales para el logro de un elevado desempeño organizacional.

2.5.3. Coordinación de procesos y liderazgo funcional.

Por último, la integración de procesos y el liderazgo funcional tienen un impacto operativo. Una adecuada coordinación entre departamentos y áreas ayuda a prevenir la duplicación de funciones, reducir el tiempo inactivo y optimizar recursos (Chávez y Murillo, 2021). Además, el liderazgo funcional ejercido de manera participativa y orientada a resultados permite la responsabilidad compartida, dirige al equipo hacia los objetivos institucionales y asiste al equipo en el cambio o mejora de procesos (Bustamante, 2024). Juntos, esos factores funcionan de manera interconectada y forman la base de una gestión interna efectiva que responde al entorno empresarial contemporáneo.

2.6.Indicadores e impactos de la eficiencia

2.6.1. Productividad del personal y cumplimiento de metas.

Para analizar la eficiencia organizacional en un sentido micro, es importante contar con ciertas medidas que ayuden a apreciar el desempeño interno de la empresa. Uno de los aspectos más importantes es la productividad del personal, que se refiere a la capacidad que tienen los usuarios de lograr resultados en relación con los recursos y tiempo que se les brinda (Altamirano, 2024).

Normalmente existe un mayor compromiso productivo en las instituciones que cuentan con una fuerza laboral bien entrenada y alineada a los objetivos institucionales, ya que, en la mayoría de los casos, tienden a cumplir de manera más eficaz las metas establecidas (Manosalvas et al., 2015). Este factor se potencia aún más cuando hay sistemas de apoyo profesional, como la mentoría corporativa, que permiten reforzar y consolidar buenas prácticas.

2.6.2. Reducción de errores y mejora de procesos.

Otro aspecto crítico es la reducción de errores y, lo más importante, la mejora de los procesos operativos. La modernización de los procesos de trabajo junto con la capacitación exhaustiva del personal tiene como resultado más eficiencia en el uso del tiempo y recursos (Bustamante, 2024). El *mentoring* puede ser de gran ayuda para cerrar las carencias que tiene el personal en cuanto a habilidades y experiencia, disminuyendo el tiempo requerido para alcanzar la competencia, elevando la calidad de las tareas en los procedimientos operacionales de rutina (Iyizoba et al., 2024).

2.6.3. Integración del personal y disminución de la rotación.

La retención y rotación de empleados son aspectos vitales para medir la efectividad de una organización y el nivel de satisfacción. Es más fácil motivar a un equipo integrado con objetivos comunes para que permanezca, disminuyendo así los costos de reclutamiento y capacitación (Zaballa et al., 2021). Una integración efectiva mejora las relaciones interpersonales, pero también genera compromiso con la organización y lealtad institucional (Iyizoba et al., 2024).

2.7. Marco conceptual

El estudio se basa en un conjunto de conceptos básicos que explican la relevancia del *mentoring* corporativo en el desarrollo organizacional en el contexto de las empresas. En primer lugar, el *mentoring* se considera una relación profesional que un mentor, un profesional experimentado, establece con un profesional que requiere ayuda para desarrollarse, también conocido como mentee. Esta relación implica enseñar y, con ello, proporcionar apoyo, conocimiento, fomentar el aprendizaje y la movilidad sociocultural rotacional en los marcos jerárquicos de la sociedad humana contemporánea (Nuis et al., 2023).

En el caso en que este sistema se implemente de manera formal y estratégica dentro de las multinacionales, se denomina como "*mentoring*" corporativo, el cual se define como un sistema organizado destinado a desarrollar el desempeño humano y su productividad en relación con las metas de la empresa. En este contexto, un mentor se elige intencionalmente para apoyar a un colaborador de nivel inferior con su desarrollo profesional y más importante, con el cambio de cultura organizacional (Stelter et al., 2021). El desarrollo se logra mediante un programa de *mentoring* que es meticulosamente elaborado en sus objetivos, fases, partes, formas de interacción y métodos de evaluación. Esto le asegura a la mentoría no desvirtuarse en relaciones informales, manteniendo el foco en resultados claros y tangibles dentro del avance profesional (Joe et al., 2023).

Nuis et al. (2023) afirma que en esta relación el mentor actúa como un guía, proporcionando instrucción sobre los elementos técnicos y estratégicos, así como los interpersonales, mientras que el aprendiz es un alumno que busca entender la cultura organizacional y planificar estratégicamente una trayectoria profesional en la empresa utilizando la mentoría. Este sistema impacta directamente el capital humano, definido como

la suma de habilidades, comportamientos, conocimientos e intelecto de la fuerza laboral, que es crucial para que se alcancen los objetivos empresariales (Nuis et al., 2023).

Una de las ventajas más relevantes de los sistemas de mentoría corporativa es cómo afectan la eficiencia organizacional, que se define como la capacidad de una empresa para alcanzar sus objetivos considerando el uso óptimo de los recursos disponibles. Esta eficiencia trasciende la reducción de costos y la eliminación de desperdicios; también implica mejorar la eficiencia de la fuerza laboral mediante procesos optimizados, comunicación efectiva y una estructura organizativa adecuada, o liderazgo (Altamirano, 2024). En esta línea, el concepto de productividad merece una atención especial, ya que evalúa el equilibrio entre los resultados obtenidos y los insumos como el tiempo, los recursos o el capital humano utilizado (Altamirano, 2024).

La mentoría también está sujeta a las características internas como el clima organizacional que se refiere a las valoraciones que los colaboradores comparten en relación a lo percibido, las interacciones entre las personas, la equidad organizativa y la calidad del liderazgo. Un clima organizacional positivo potencia el nivel de compromiso, motivación y disposición al aprendizaje, todos importantes para el éxito de un programa de mentoría (Altamirano, 2024). También la comunicación interna actúa como un eje transversal, ya que contribuye al flujo oportuno y claro de la información entre diferentes escalones jerárquicos y por tanto facilita la coordinación de actividades, el manejo de conflictos y la toma de decisiones informadas (Perez, 2024).

En este caso, el desarrollo profesional se trata como un objetivo primario al hablar sobre la obtención continua de información, competencia y actividades que ayudan a un individuo a mejorar su rendimiento laboral y proyección profesional dentro de la organización (Altamirano, 2024). Para que este desarrollo sea fructífero y duradero, es crucial contar con una dirección efectiva, la cual es un proceso organizacional (Pérez, 2024).

MARCO LEGAL

La Constitución ecuatoriana reconoce el derecho al trabajo en condiciones dignas, incorporando principios de bienestar y desarrollo profesional. En particular, el artículo 326 consagra que "toda persona tendrá derecho a desarrollar sus labores en un ambiente adecuado y propicio, que garantice su salud, integridad, seguridad, higiene y bienestar". Este marco constitucional sienta las bases para que las empresas implementen programas de bienestar organizacional y capacitación, al exigir entornos de trabajo seguros y saludables. Además, la Constitución enfatiza la formación y capacitación laboral como parte de la política pública de empleo: dispone que el Estado "impulsará la formación y capacitación para mejorar el acceso y calidad del empleo" (Constitución de la República del Ecuador, 2008, p. 103). De forma específica, en el caso de los jóvenes, la Carta Magna ordena promover su incorporación al trabajo "en condiciones justas y dignas, con énfasis en la capacitación, la garantía de acceso al primer empleo y la promoción de sus habilidades de emprendimiento" (Constitución de la República del Ecuador, 2008, p. 103). Estas disposiciones constitucionales establecen una obligación general del Estado y los empleadores de fomentar el desarrollo profesional continuo de los trabajadores, lo cual respalda iniciativas como el *mentoring* corporativo para mejorar habilidades y oportunidades laborales.

El Código del Trabajo es la ley principal que regula las relaciones laborales en el sector privado ecuatoriano, y en él se encuentran varias normas orientadas a la gestión del talento humano y la capacitación laboral. El artículo 42 del Código enumera las obligaciones del empleador, entre las cuales se incluye garantizar un ambiente laboral respetuoso e inclusivo. Por ejemplo, una reforma de 2017 añadió la obligación de "implementar programas de capacitación y políticas orientadas a identificar las distintas modalidades del acoso laboral, para prevenir… toda forma de discriminación, hostigamiento [e] intimidación"(Código de trabajo, 2005, p. 2).

3. CAPÍTULO III.

MARCO METODOLÓGICO

3.2. Tipo de investigación

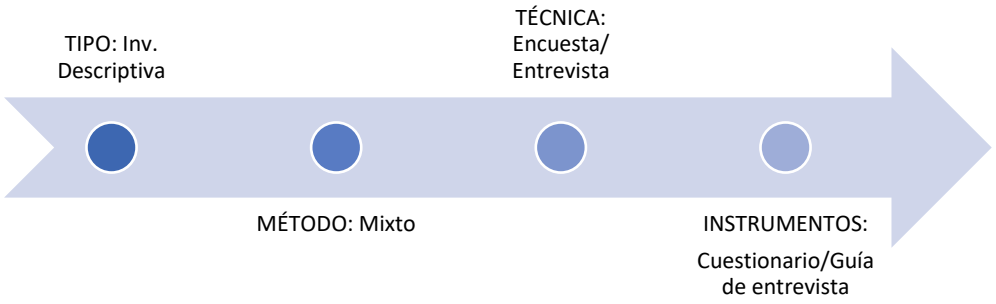

Figura 1. Escalera de diseño metodológico (Zúñiga et al., 2023).

La investigación es de tipo descriptivo. Según Hernández y Mendoza (2018), este tipo de estudios permite obtener información sobre actitudes, opiniones, percepciones o comportamientos de un grupo determinado. En este caso, se describe la percepción del personal de Fíalo Eventi sobre los procesos de formación, liderazgo, comunicación y eficiencia organizacional, en función de su experiencia dentro de la empresa.

El método aplicado en esta investigación es el deductivo, ya que parte de conceptos generales sobre *mentoring* corporativo y eficiencia organizacional para analizar su aplicación en la realidad de Fíalo Eventi. Según Hernández y Mendoza (2018), este método permite derivar conclusiones específicas a partir de teorías previamente establecidas.

3.3. Enfoque

El estudio adopta un enfoque cuantitativo, orientado a obtener datos medibles y objetivos a través de la recolección sistemática de información. Según Zúñiga et al. (2023), este enfoque permite identificar patrones y tendencias generales en el comportamiento de una población mediante el uso de instrumentos estandarizados como encuestas.

3.4. Herramientas metodológicas

se utilizó el organigrama funcional de Fíalo Eventi, el cual permitió identificar la estructura jerárquica y operativa de la empresa, facilitando el análisis del contexto organizacional para el posible desarrollo del programa de mentoring.

3.5. Técnicas

La principal técnica utilizada fue una encuesta, diseñada para medir percepciones, conocimientos y actitudes del personal frente a la implementación de un programa de mentoring corporativo. La encuesta permitió recopilar datos relacionados con la disposición del personal, la percepción de condiciones organizacionales, la productividad y la coordinación interna, aspectos clave para sustentar el análisis y las recomendaciones del estudio. La gestión estratégica se consideró como enfoque de análisis al evaluar cómo un programa de mentoring corporativo puede alinearse con los objetivos institucionales de Fíalo Eventi.

La muestra de este estudio está conformada por 23 personas que integran el personal administrativo, operativo y directivo de la empresa Fíalo Eventi. Dado que el número total de personas es reducido y accesible en su totalidad, se empleará el universo corresponde a la muestra para la aplicación de la técnica de encuesta, permitiendo así obtener información uniforme y representativa de todos los empleados.

3.6.Presentación de instrumentos a aplicar

El instrumento del cuestionario estará compuesto por tres secciones. La primera sección corresponde a los datos generales del encuestado, incluyendo información como el área de trabajo y el tiempo que lleva en la empresa. La segunda y tercera sección abordarán las variables del estudio, con ítems distribuidos en las siguientes dimensiones: conocimiento sobre *mentoring*, disposición a participar, percepción de utilidad y aplicabilidad en la empresa, en relación con el *mentoring* corporativo; así como productividad del personal,

coordinación de procesos, comunicación interna, clima laboral e integración y reducción de errores, relacionadas con la eficiencia organizacional. Las respuestas estarán estructuradas bajo una escala tipo Likert, que permitirá medir el nivel de acuerdo o desacuerdo frente a afirmaciones específicas.

3.7.Insumos

Finalmente, los resultados obtenidos permitirán identificar los elementos clave necesarios para sustentar el desarrollo de la propuesta.

- Computadora portátil con acceso a internet.
- Conexión a internet fijo y datos móviles para la recolección y envío de información.
- Formularios digitales de encuesta (Google Forms).
- Documentación institucional de Fíalo Eventi (organigrama, roles, manuales).
- Software de hojas de cálculo (Excel o Google Sheets) para la tabulación y análisis de datos.
- Manual de Normas APA 7.ª edición para la presentación del informe.
- Bibliografía especializada en *mentoring* corporativo y eficiencia organizacional.
- Herramientas de ofimática (Microsoft Word, PowerPoint, Excel).
- Cuaderno de campo o archivo digital para el registro de entrevistas.
- Recursos administrativos básicos: hojas, bolígrafos, carpetas, impresora.

Tabla 1. Tabla de matriz de operacionalización de variables

Variable	Concepto	Dimensión	Indicador	Pregunta	Instrumento
***Mentoring* Corporativo**	Es una estrategia de desarrollo profesional mediante la cual un colaborador con experiencia (mentor) guía a otro (mentee), con el objetivo de transferir conocimientos, fortalecer competencias, promover	Conocimiento sobre *mentoring*	Porcentaje de trabajadores que afirman conocer el concepto de *mentoring*	He escuchado y conozco el concepto de *mentoring* corporativo.	Encuesta
		Disposición a participar	Porcentaje de trabajadores dispuestos a	Me gustaría participar en un programa de *mentoring* dentro	Encuesta

	el liderazgo e integración organizacional.		participar como mentor o mentee	de la empresa, como mentor o mentee.	
		Percepción de utilidad	Nivel de acuerdo sobre el impacto del *mentoring* en el desempeño profesional	Considero que el *mentoring* ayudaría a mejorar mi desempeño profesional.	Encuesta
		Aplicabilidad en la empresa	Factibilidad de implementación	Nivel de percepción sobre la viabilidad del *mentoring* en la empresa	Encuesta
Eficiencia Organizacional	Es la capacidad de una organización para alcanzar sus metas utilizando óptimamente sus recursos humanos y operativos, minimizando errores, mejorando la coordinación, comunicación y el desempeño del talento humano.	Productividad del personal	Mejora con acompañamiento y formación	Grado de acuerdo con que la formación mejora el rendimiento laboral	Encuesta
		Coordinación de procesos	Fluidez del trabajo interdepartamental	Nivel de percepción sobre coordinación efectiva con otros equipos	Encuesta
		Comunicación interna	Claridad y oportunidad de la información	Nivel de claridad y oportunidad en la recepción de información	Encuesta
		Clima laboral e integración	Sentido de pertenencia e inclusión	Nivel de pertenencia y valoración dentro del equipo de trabajo	Encuesta
		Reducción de errores	Resolución efectiva de fallos operativos	Frecuencia con la que se detectan y resuelven errores operativos	Encuesta

CAPITULO IV.
RESULTADOS Y DISCUSIÓN

El presente apartado expone los resultados obtenidos a partir de la aplicación de una encuesta tipo Likert a 23 trabajadores de la empresa Fíalo Eventi, que incluyen personal de las áreas administrativa, operativa y directiva. Esta recolección de datos tuvo como finalidad cumplir con el objetivo específico número dos de la investigación: analizar las necesidades organizacionales y las competencias clave del talento humano en Fíalo Eventi para determinar los aspectos que requieren fortalecimiento a través de un programa de *mentoring* corporativo.

A partir de los datos obtenidos, se identifican patrones relevantes sobre el conocimiento del concepto de *mentoring*, la disposición de los trabajadores para participar en un programa, la percepción sobre las condiciones organizacionales, así como factores relacionados con la productividad, la coordinación de procesos y el clima laboral.

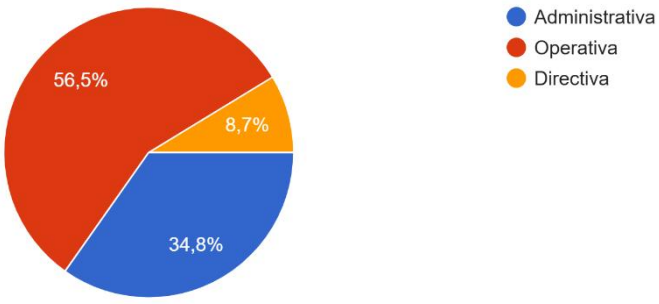

Figura 2. Área en la que trabaja actualmente

La mayoría de los encuestados trabaja en el área operativa, con un 56,5% del total, lo que indica una alta representación de personal vinculado a tareas ejecutoras y logísticas dentro de la empresa, y este porcentaje evidencia que las funciones operativas constituyen el núcleo principal del trabajo en Fíalo Eventi, lo cual es coherente con la naturaleza de una empresa dedicada a la ejecución de eventos.

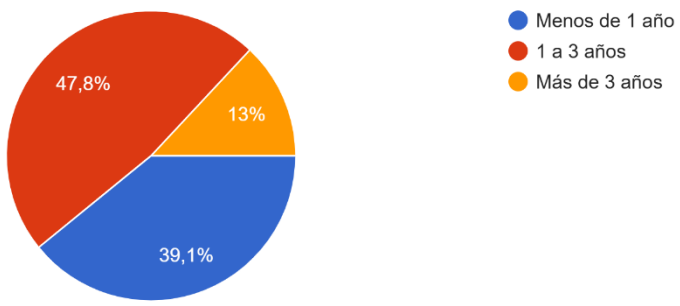

Figura 3. Tiempo de trabajo en Fíalo Eventi

El 47,8% de los trabajadores encuestados indicó tener entre 1 y 3 años de antigüedad en Fíalo Eventi. Este dato revela que casi la mitad del personal se encuentra en una etapa de experiencia intermedia dentro de la organización, lo cual es relevante para comprender el momento de madurez laboral en el que se encuentra la mayoría. A su vez, este grupo probablemente ya ha superado la fase de adaptación inicial, pero aún no alcanza una consolidación plena, lo que lo convierte en un segmento clave para procesos de formación, acompañamiento y fortalecimiento de competencias.

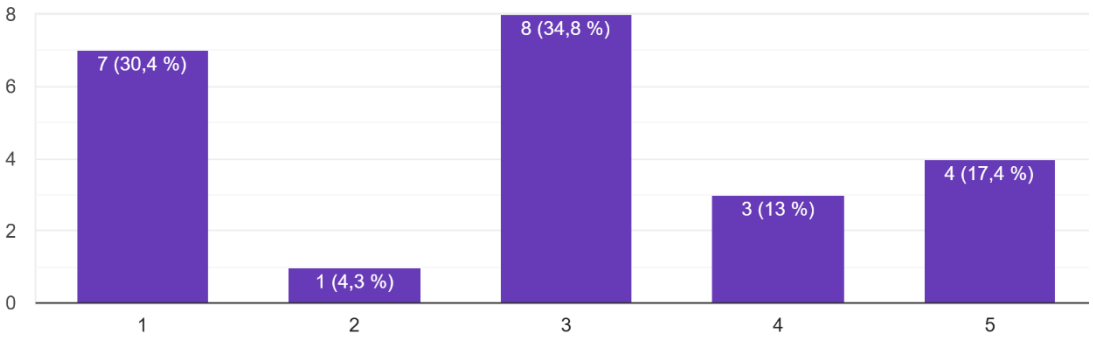

Figura 4. Conoce el concepto de *mentoring* corporativo

El 34,8% de los encuestados eligió la opción neutral frente a la afirmación sobre conocer el concepto de *mentoring* corporativo. Además, este porcentaje indica que la mayoría no tiene una postura clara, lo que sugiere desconocimiento parcial o falta de comprensión precisa del término. La tendencia evidencia que el *mentoring*, como estrategia, no está

suficientemente difundido dentro de la empresa, lo cual podría limitar su implementación si antes no se realiza un proceso de sensibilización o capacitación conceptual.

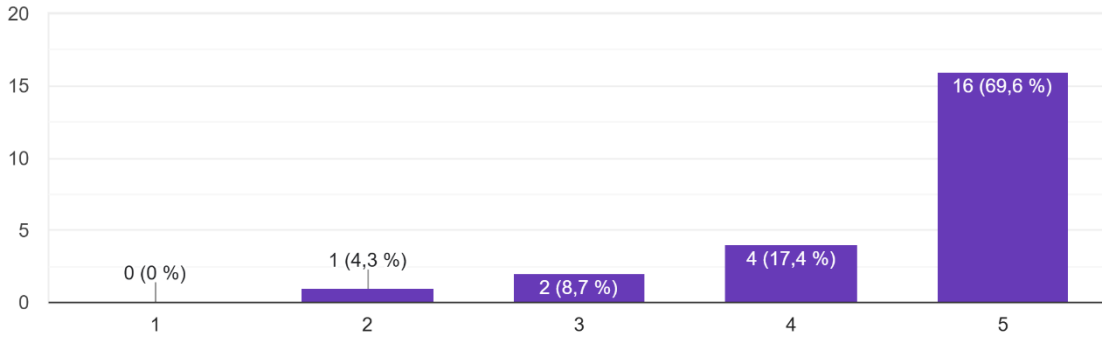

Figura 5. Desea participar en *mentoring*

El 69,6% de los trabajadores indicó estar totalmente de acuerdo con participar en un programa de *mentoring* dentro de la empresa. Lo que refleja una alta disposición y apertura por parte del personal hacia este tipo de iniciativa, lo cual representa una oportunidad favorable para su implementación. La fuerte inclinación hacia la participación demuestra no solo interés, sino también una necesidad latente de guía, acompañamiento y desarrollo profesional dentro del entorno laboral.

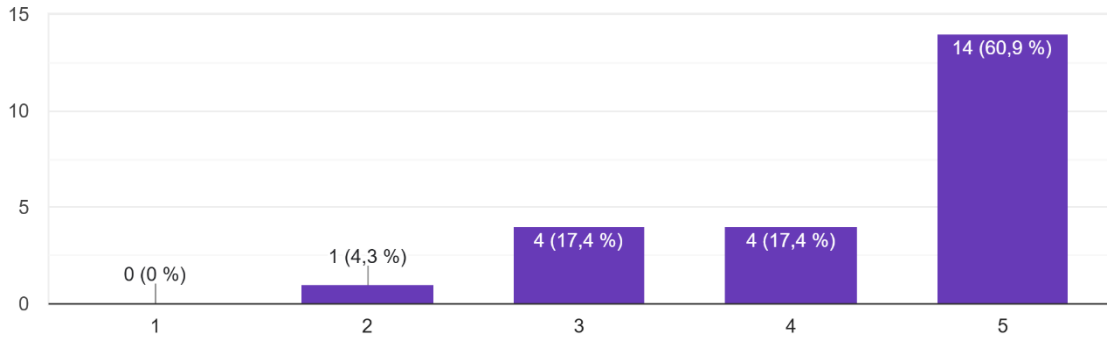

Figura 6. El *mentoring* mejoraría el desempeño

El 60,9% de los encuestados manifestó estar totalmente de acuerdo con que un programa de *mentoring* contribuiría a mejorar su desempeño profesional; con lo cual se revela una percepción clara sobre el potencial impacto positivo de esta estrategia en el crecimiento laboral, especialmente en aspectos como la adquisición de habilidades, confianza

y productividad. La valoración favorable sugiere que el *mentoring* es visto como una herramienta útil para fortalecer el rendimiento individual y consolidar el desarrollo de carrera dentro de la empresa.

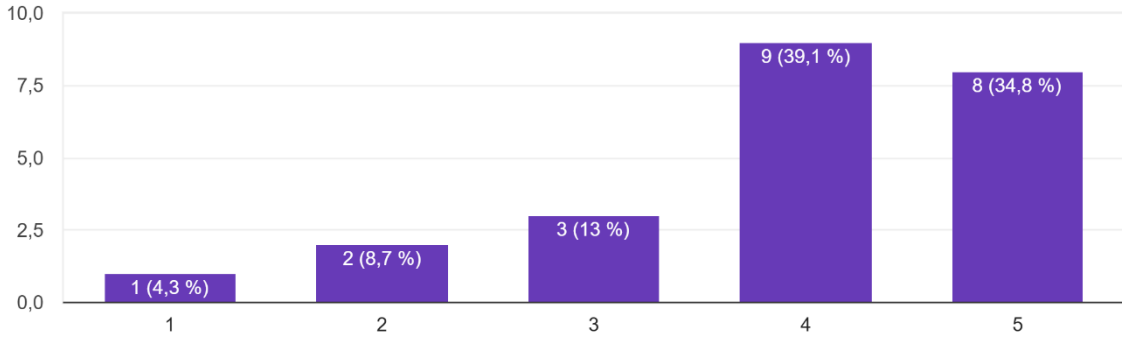

Figura 7. La empresa tiene condiciones para *mentoring*

En primer lugar, el 39,1% de los trabajadores manifestó estar de acuerdo con que la empresa tiene condiciones adecuadas para implementar un programa de *mentoring*. Además, un 34,8% se mostró totalmente de acuerdo, lo que refuerza significativamente esta percepción positiva. En consecuencia, se evidencia que la mayoría del personal considera que existen factores estructurales y organizacionales que permitirían desarrollar con éxito esta iniciativa. Por otro lado, esta valoración favorable permite inferir que la organización ya cuenta con ciertos recursos, procesos o disposición institucional que facilitan la implementación del *mentoring* corporativo.

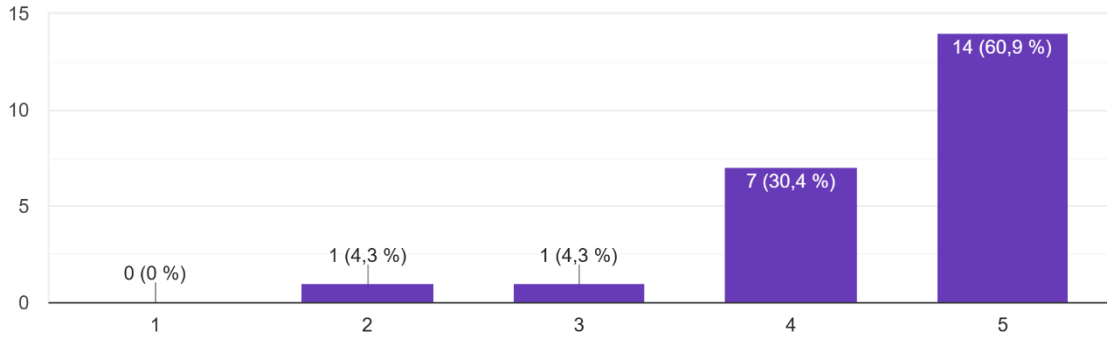

Figura 8. Formación/acompañamiento mejora productividad

En la Figura 8 60,9% del personal señaló que su productividad aumentaría con mayores oportunidades de formación y acompañamiento. Con lo cual, se reafirma el interés por el desarrollo profesional, y se respalda directamente la necesidad de implementar estrategias como el *mentoring* corporativo. Claramente, cuando se combina motivación con guía estructurada, el talento humano responde con entusiasmo.

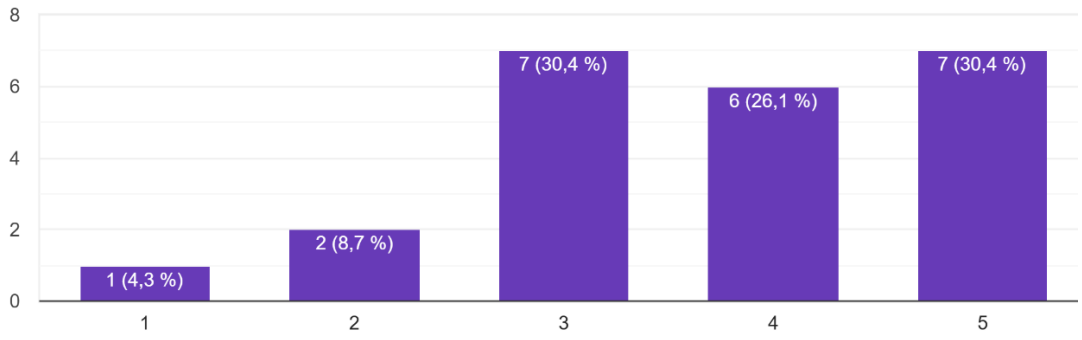

Figura 9. Coordinación con otros equipos

En relación con la coordinación entre equipos, el 30,4% de los trabajadores seleccionó la opción más alta de valoración, indicando que perciben una adecuada articulación con otras áreas, lo que coincide con el nivel neutral. Lo que sugiere que, aunque existen márgenes de mejora, una parte significativa del personal reconoce esfuerzos coordinados, lo cual es un buen punto de partida para introducir prácticas colaborativas como el *mentoring* interdepartamental.

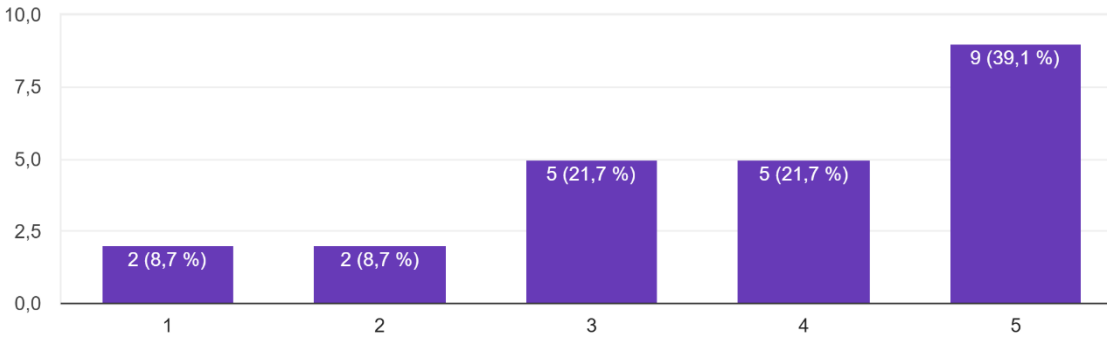

Figura 10. Circulación de información útil y clara

El análisis muestra que el 39,1% de los trabajadores afirmó totalmente que la información circula de manera clara, oportuna y útil, lo que evidencia una percepción favorable sobre los canales de comunicación interna, a su vez indica que existe una base comunicacional sólida, condición clave para el éxito de estrategias como el *mentoring*, donde la retroalimentación y el flujo de información son esenciales.

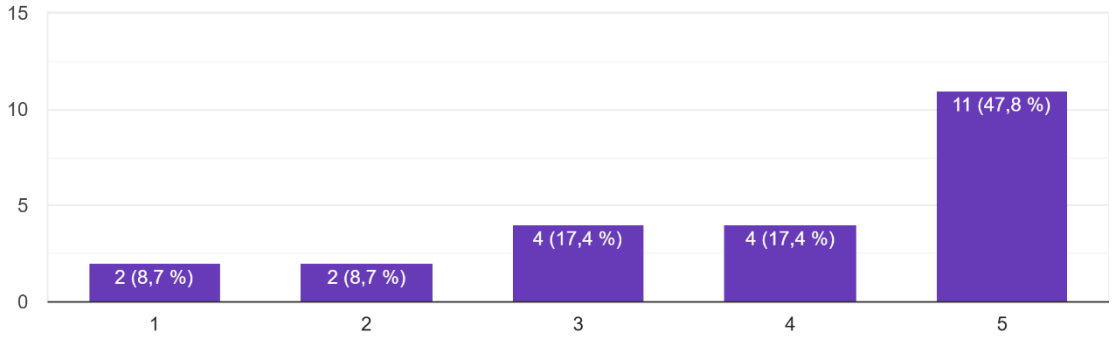

Figura 11. Valoración e integración al equipo

El 47,8% de los trabajadores indicó sentirse plenamente valorado, escuchado y con oportunidades de desarrollo profesional dentro de su equipo. El resultado puede atribuirse a dinámicas internas que favorecen la comunicación horizontal, el reconocimiento entre pares y la confianza en el entorno laboral inmediato. Además, refleja que los equipos dentro de Fíalo Eventi han logrado establecer vínculos sólidos que fortalecen el sentido de pertenencia, lo cual repercute directamente en la percepción positiva del ambiente de trabajo.

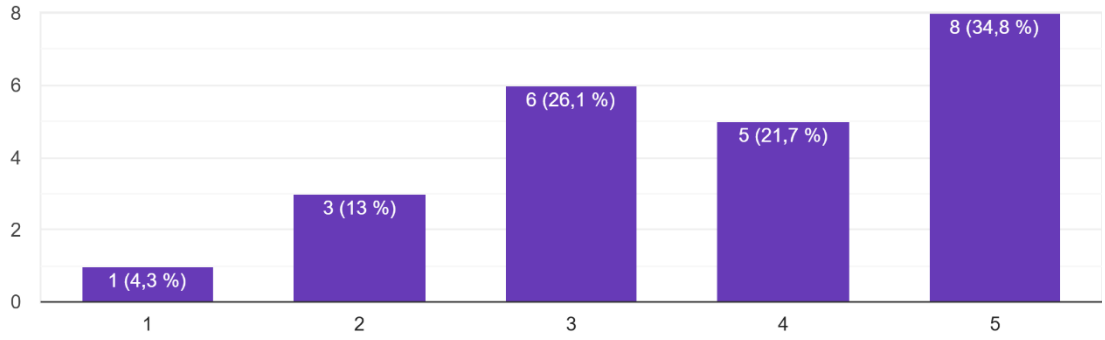

Figura 12. Corrección rápida de errores

El 34,8% de los trabajadores manifestó estar totalmente de acuerdo con que los errores en los procesos se detectan y resuelven con rapidez. Este resultado sugiere que la empresa ha establecido procedimientos operativos eficientes, junto con canales de reporte y corrección bien definidos. También puede reflejar una cultura organizacional orientada a la mejora continua, donde se prioriza la acción oportuna frente a los fallos, lo que contribuye a mantener la fluidez en las actividades y a minimizar impactos negativos en los resultados.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

La fundamentación teórica permitió comprender que el *mentoring* corporativo es una estrategia eficaz para el desarrollo del talento humano, y se identificaron principios clave como la reciprocidad, la confianza y el acompañamiento continuo. Además, su aplicación se adapta a distintos contextos organizacionales, siempre que exista un entorno favorable y un diseño estructurado.

El análisis de las necesidades organizacionales y las competencias del talento humano en Fíalo Eventi evidenció que poseen un ambiente de trabajo favorable, disposición del personal y estructuras de comunicación funcionales. No obstante, también se identificaron aspectos que requieren fortalecimiento, entre ellos el conocimiento limitado sobre el concepto de *mentoring*, la necesidad de mejorar la coordinación entre equipos y la detección de oportunidades para impulsar la productividad a través de acompañamiento profesional.

Se diseñó un modelo estructurado de *mentoring* corporativo alineado a la dinámica operativa de Fíalo Eventi, que contempla estrategias progresivas, definición clara de roles (mentor, mentee, coordinador y RR. HH.), metodologías mixtas de acompañamiento y herramientas digitales de gestión, con estrategias, roles, metodologías y herramientas específicas, orientado a fortalecer competencias clave y mejorar la eficiencia organizacional.

Dado que se detectó un conocimiento limitado del tema entre los trabajadores, se recomienda realizar charlas, talleres o módulos informativos que expliquen qué es el *mentoring*, cuáles son sus beneficios y cómo se desarrollará dentro de la empresa.

La alta aceptación y apertura hacia el *mentoring* constituye una ventaja estratégica. Por ello, se recomienda iniciar con una fase piloto que involucre a los colaboradores más interesados, para generar experiencias positivas que sirvan como referencia para la expansión del programa.

A partir del análisis organizacional, se sugiere que el *mentoring* se oriente principalmente a mejorar la coordinación interdepartamental, la productividad individual y la integración del personal, especialmente de aquellos que se encuentran en una etapa de consolidación laboral dentro de la empresa.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Al-Shaiba, A., Al-Ghamdi, S. G., & Koç, M. (2020). Measuring efficiency levels in Qatari organizations and causes of inefficiencies. *International Journal of Engineering Business Management*, *12*. https://doi.org/10.1177/1847979020970820/ASSET/FA2F4616-81D6-40C5-8E72-2C991E54C7DB/ASSETS/IMAGES/LARGE/10.1177_1847979020970820-FIG12.JPG

Altamirano, E. (2024). *Motivación laboral del personal y productividad: elementos esenciales para el desarrollo organizacional - Buscar con Google*. https://n9.cl/fka89

Andrade-Palacios, J. C., Martinez, R. J., Andrade-Palacios, E. W., & Villegas-Estévez, C. (2024). Modelo de Gestión para la optimización del recurso humano Caso de estudio: Empresa textil Atuntaqui – Ecuador. *MQRInvestigar* , *8*(3), 419–439. https://doi.org/10.56048/MQR20225.8.3.2024.419-439

Bachkirova, T., Arthur, L., & Reading, E. (2020). Evaluating a Coaching and Mentoring Program. *Coaching Researched: A Coaching Psychology Reader for Practitioners and Researchers*, 361–378. https://doi.org/10.1002/9781119656913.CH19

Bradford, H., Hines, H. F., Labko, Y., Peasley, A., Valentin-Welch, M., & Breedlove, G. (2022a). Midwives Mentoring Midwives: A Review of the Evidence and Best Practice Recommendations. *Journal of Midwifery and Women's Health*, *67*(1), 21–30. https://doi.org/10.1111/JMWH.13285

Bustamante, R. (2024). El liderazgo directivo y su relación con el aprendizaje de los estudiantes de educación secundaria de la provincia de Chota, Cajamarca, años 2019 y 2022. *Universidad Nacional de Cajamarca*. http://repositorio.unc.edu.pe/handle/20.500.14074/7196

Chang, H., Desselle, S., Canedo, J., & Mantzourani, E. (2022). Reflections of mentors and mentees on a national mentoring programme for pharmacists in the United Kingdom: An

examination into organisational culture and systems. *Research in Social and Administrative Pharmacy*, *18*(4), 2659–2669. https://doi.org/10.1016/J.SAPHARM.2021.05.014

Chávez-Pico, D. G., & Murillo-Mora, M. K. (2021). Procesos administrativos en la coordinación Provincial Financiera del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social de Portoviejo. *Dominio de Las Ciencias*, *7*(5), 1068–1088. https://doi.org/10.23857/DC.V7I5.2299

Cleary, M., Thapa, D. K., West, S., Lopez, V., Williamson, M., Sahay, A., & Kornhaber, R. (2023). Mentoring students in doctoral nursing programs: A scoping review. *Journal of Professional Nursing*, *45*, 71–88. https://doi.org/10.1016/J.PROFNURS.2023.01.010

Código de trabajo. (2005). *Código de Trabajo | Ecuador - Guía Oficial de Trámites y Servicios*. https://www.gob.ec/regulaciones/codigo-trabajo

Constitución de la República del Ecuador. (2008). *Constitución de la República del Ecuador 2008 - Reformada*. https://www.asambleanacional.gob.ec/es/contenido/constitucion-de-la-republica-del-ecuador-2008-reformada

Cottrell-Cumber, S. (2024). Finding and keeping a mentor: a year of reflection. *Trauma Surgery & Acute Care Open*, *9*(1). https://doi.org/10.1136/TSACO-2024-001642

Dashper, K. (2020). Mentoring for gender equality: Supporting female leaders in the hospitality industry. *International Journal of Hospitality Management*, *88*, 102397. https://doi.org/10.1016/J.IJHM.2019.102397

Golovchenko, O., Saiensus, M., Sorokoumov, G., Onofriichuk, O., Zubko, O., & Liu, L. (2022). Management of Efficiency and Competitiveness of Enterprises. *Economic Affairs*, *67*(3), 317–326. https://doi.org/10.46852/0424-2513.3.2022.24

Hagler, M. A., Jones, K. V., Anderson, A. J., McQuillin, S. D., Weiler, L. M., & Sánchez, B. (2023). Striving for safety, impact, and equity: A critical consideration of AJCP

publications on formal youth mentoring programs. *American Journal of Community Psychology*, *72*(3–4), 258–270. https://doi.org/10.1002/AJCP.12702

Hamann, P. M., & Schiemann, F. (2021). Organizational performance as a set of four dimensions: An empirical analysis. *Journal of Business Research*, *127*, 45–65. https://doi.org/10.1016/J.JBUSRES.2021.01.012

Heneghan, N. R., Nazareth, M., Johnson, W. J., Tyros, I., Sadi, J., Gillis, H., & Rushton, A. B. (2021). Experiences of telehealth e-mentoring within postgraduate musculoskeletal physical therapy education in the UK and Canada: a protocol for parallel mixed-methods studies and cross-cultural comparison. *BMJ Open*, *11*(2), e042602. https://doi.org/10.1136/BMJOPEN-2020-042602

Hernández Sampieri, R., & Mendoza Torres, C. P. (2018). *Metodología de la investigación: las rutas: cuantitativa ,cualitativa y mixta*. http://repositorio.uasb.edu.bo/handle/20.500.14624/1292

Hieker, C., Rushby, M., Hieker, C., & Rushby, M. (2020). Best-Practise Mentor Programmes. *Https://Services.Igi-Global.Com/Resolvedoi/Resolve.Aspx?Doi=10.4018/978-1-5225-8266-3.Ch004*, 57–79. https://doi.org/10.4018/978-1-5225-8266-3.CH004

Hobson, A. J., & Maxwell, B. (2020). Mentoring substructures and superstructures: an extension and reconceptualisation of the architecture for teacher mentoring. *Journal of Education for Teaching*, *46*(2), 184–206. https://doi.org/10.1080/02607476.2020.1724653

Hoover, J., Koon, A. D., Rosser, E. N., & Rao, K. D. (2020). Mentoring the working nurse: a scoping review. *Human Resources for Health*, *18*(1), 1–10. https://doi.org/10.1186/S12960-020-00491-X/TABLES/2

Hussey, L., & Campbell-Meier, J. (2021). Are you mentoring or coaching? Definitions matter. *Journal of Librarianship and Information Science*, *53*(3), 510–521. https://doi.org/10.1177/0961000620966651

Iyizoba-Ebozue, Z., Fatimilehin, A., O'Reilly, K., & Obaro, A. E. (2024). Cultivating Inclusivity and Bridging Gaps Through Reverse Mentoring: A Feasibility Study Within the Royal College of Radiologists. *Clinical Oncology*, *36*(11), 662–668. https://doi.org/10.1016/j.clon.2024.06.057

Joe, M. B., Cusano, A., Leckie, J., Czuczman, N., Exner, K., Yong, H., Ruzycki, S., & Lithgow, K. (2023). Mentorship Programs in Residency: A Scoping Review. *Journal of Graduate Medical Education*, *15*(2), 190–200. https://doi.org/10.4300/JGME-D-22-00415.1

Lucas, R. H., & Dandar, V. (2021). Importance of mentoring on workplace engagement of emergency medicine faculty: A multi-institutional study. *Western Journal of Emergency Medicine: Integrating Emergency Care with Population Health*, *22*(3), 653–659. https://doi.org/10.5811/WESTJEM.2020.11.48510

Manosalvas Vaca, C. A., Manosalvas Vaca, L. O., & Nieves Quintero, J. (2015). Organization climate and job satisfaction: a rigorous quantitative analysis of their relationship. *AD-Minister*, *26*, 5–15. https://doi.org/10.17230/AD-MINISTER.26.1

Melo Sandoval, J. J. (2024). *Optimización de la gestión del talento humano en la empresa APETRAS durante 2024*. http://repositorio.uts.edu.co:8080/xmlui/handle/123456789/18142

Najar, B. W. (2020). Efficiency and/or Effectiveness in Managing Organizations. *Journal of Education and Culture Studies*, *4*(2), 131. https://doi.org/10.22158/JECS.V4N2P131

Nuis, W., Segers, M., & Beausaert, S. (2023). Conceptualizing mentoring in higher education: A systematic literature review. *Educational Research Review*, *41*, 100565. https://doi.org/10.1016/J.EDUREV.2023.100565

Perez Nolorve, L. M. (2024). *Comunicación organizacional y ventaja competitiva en Mypes del sector madera, ciudad de Iquitos periodo 2023*. Universidad Científica del Perú. http://hdl.handle.net/20.500.14503/2788

Polley, C., Cisternino, A., & Gray, A. (2021). A novel approach to medical mentoring. *The Clinical Teacher*, *18*(1), 37–42. https://doi.org/10.1111/TCT.13143

Prudenzi, A., Jadhakhan, F., Gill, K., MacArthur, M., Patel, K., Moukhtarian, T., Kershaw, C., Norton-Brown, E., Johnston, N., Daly, G., Russell, S., Thomson, L., Munir, F., Blake, H., Meyer, C., & Marwaha, S. (2023). Supporting employers and their employees with Mental hEalth problems to remain eNgaged and producTive at wORk (MENTOR): A feasibility randomised controlled trial protocol. *PLOS ONE*, *18*(4), e0283598. https://doi.org/10.1371/JOURNAL.PONE.0283598

Shanks, R., Attard Tonna, M., Krøjgaard, F., Annette Paaske, K., Robson, D., & Bjerkholt, E. (2022). A comparative study of mentoring for new teachers. *Professional Development in Education*, *48*(5), 751–765. https://doi.org/10.1080/19415257.2020.1744684

Stelter, R. L., Kupersmidt, J. B., & Stump, K. N. (2021b). Establishing effective STEM mentoring relationships through mentor training. *Annals of the New York Academy of Sciences*, *1483*(1), 224–243. https://doi.org/10.1111/NYAS.14470

Stoeger, H., Balestrini, D. P., & Ziegler, A. (2021). Key issues in professionalizing mentoring practices. *Annals of the New York Academy of Sciences*, *1483*(1), 5–18. https://doi.org/10.1111/NYAS.14537

Zaballa Gomaríz, P. E., El Assafiri Ojeda, Y., Medina Nogueira, Y. E., Nogueira Rivera, D., & Medina León, A. (2021). Procedimiento para el análisis de la rotación del personal.

ACADEMO Revista de Investigación En Ciencias Sociales y Humanidades, *8*(1), 29–41. https://doi.org/10.30545/ACADEMO.2021.ENE-JUN.3

Zúñiga, P. I. V., Cedeño, R. J. C., & Palacios, I. A. M. (2023). Metodología de la investigación científica: guía práctica. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, *7*(4), 9723–9762. https://doi.org/10.37811/CL_RCM.V7I4.7658

ANEXO A: PROPUESTA

1. Introducción de la Propuesta

Fíalo Eventi, como empresa dedicada a la ejecución de eventos, requiere mantener una operación ágil, colaborativa y eficiente. En este contexto, la gestión del talento humano juega un rol clave para alcanzar los niveles de excelencia requeridos por el sector. A partir del diagnóstico organizacional realizado, se identificaron diversas necesidades en cuanto a coordinación interdepartamental, fortalecimiento de competencias y acompañamiento profesional.

2. Objetivo de la Propuesta

- Diseñar un modelo estructurado de mentoring corporativo adaptado a la dinámica de Fíalo Eventi, que contribuya al desarrollo del talento humano y a la mejora de la eficiencia organizacional.

4. Principios del Modelo

Dentro del diseño del modelo de mentoring corporativo propuesto para Fíalo Eventi, se han establecido una serie de principios orientadores que constituyen la base ética, estratégica y operativa del programa.



Figura 13. Principios del Modelo de Mentoring Corporativo para Fíalo Eventi

Los cuatro principios constituyen el eje rector del programa y deben ser considerados en cada etapa del proceso de planificación, implementación y evaluación del modelo propuesto.

5. Estructura del Modelo de Mentoring

El modelo de mentoring propuesto para Fíalo Eventi se estructura en función de las particularidades operativas y culturales de la organización, garantizando flexibilidad y pertinencia en su aplicación. A partir del análisis realizado, se ha identificado la necesidad de un enfoque multifocal que considere distintos tipos de mentoría según los perfiles y roles de los participantes, así como un proceso secuencial que facilite su planificación, desarrollo y evaluación.

Tabla 2.Tipología y Fases del Modelo de Mentoring Corporativo – Fíalo Eventi

Elemento	Descripción
Tipología del Mentoring	
Mentoring individual	Relación 1 a 1 entre mentor y mentee para atención personalizada y acompañamiento continuo.
Mentoring inverso	Un colaborador joven guía a un líder senior en nuevas competencias (tecnológicas, generacionales).
Mentoring funcional	Basado en el área o proceso, para fortalecer habilidades específicas vinculadas al rol laboral.
Fases del Proceso	
Fase 1: Sensibilización	Introducción al programa, beneficios y roles. Capacitación básica para mentores y mentees.
Fase 2: Selección y emparejamiento	Identificación de perfiles y asignación de pares mentor–mentee con afinidad profesional.
Fase 3: Planificación	Definición conjunta de objetivos, duración, frecuencia de encuentros y metodología.
Fase 4: Ejecución	Desarrollo de las sesiones de mentoring conforme a la planificación acordada.
Fase 5: Evaluación	Valoración del proceso, logros alcanzados y retroalimentación para la mejora continua.

La combinación de distintos tipos de mentoring y una secuencia lógica de implementación proporcionan las bases necesarias para un programa sostenible, replicable y alineado con los objetivos estratégicos de Fíalo Eventi.

6. Roles y Responsabilidades

Para asegurar el éxito del modelo de mentoring corporativo en Fíalo Eventi, es fundamental definir con claridad los roles y responsabilidades de los actores involucrados en el proceso.

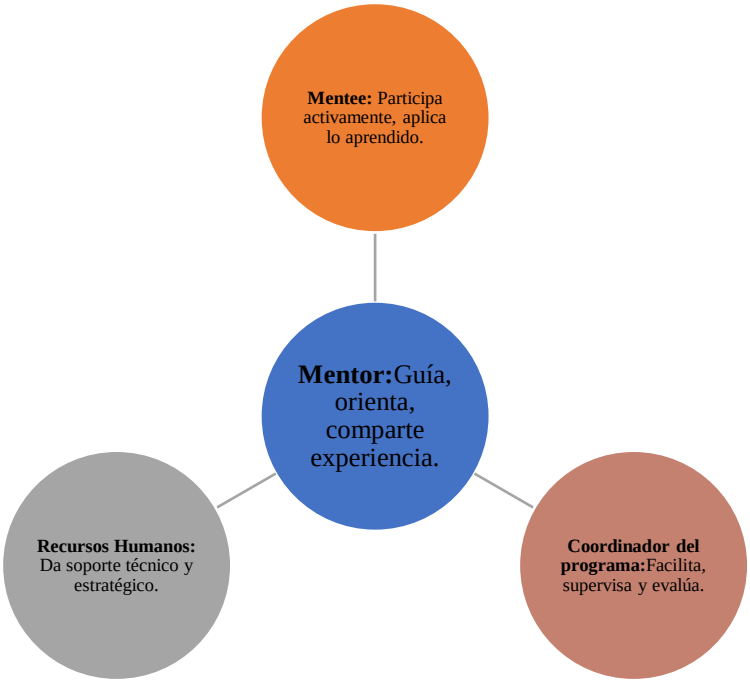

Figura 14. Roles y responsabilidades clave del modelo de mentoring corporativo en Fíalo Eventi

Como se muestra, el mentor actúa como guía experimentado que acompaña y fortalece el desarrollo profesional del mentee, quien, a su vez, debe participar activamente, mostrar apertura al aprendizaje y aplicar lo adquirido en su entorno laboral. El coordinador del programa cumple una función operativa y estratégica, supervisando el cumplimiento de las fases, emparejamientos y resultados. Finalmente, el área de Recursos Humanos provee el soporte estructural y técnico necesario para alinear el mentoring con los objetivos institucionales, facilitando su integración como una práctica sistemática de gestión del talento.

7. Estrategias de Implementación

Para que el modelo de mentoring corporativo en Fíalo Eventi sea ejecutado con éxito, se proponen una serie de estrategias prácticas que permitirán introducir el programa de manera gradual, efectiva y alineada con la dinámica de la empresa.

Tabla 3. Estrategias de Implementación del Programa de Mentoring Corporativo – Fíalo Eventi

Estrategia	Descripción
Campaña de sensibilización interna	Comunicación institucional para informar al personal sobre el programa, sus beneficios y funcionamiento.
Capacitación breve	Formación introductoria para mentores y mentees sobre roles, objetivos y buenas prácticas.
Manual o guía básica de mentoring	Documento de orientación con fases, pautas y herramientas que acompañen el proceso de mentoría.
Seguimiento mensual	Revisión periódica a cargo del coordinador del programa para monitorear avances y resolver dificultades.

Las estrategias permiten establecer una base sólida para la implementación del programa, facilitando la participación de los colaboradores y fomentando una cultura organizacional de acompañamiento y aprendizaje continuo.

7. Metodologías y Herramientas

Tabla 4. Metodologías y Herramientas del Programa de Mentoring – Fíalo Eventi

Elemento	Descripción
Reuniones presenciales y virtuales	Espacios de interacción mentor–mentee, según disponibilidad, que pueden realizarse en persona o vía digital.
Guías de sesiones y hojas de seguimiento	Documentos estandarizados que estructuran cada encuentro y permiten registrar avances y acuerdos establecidos.
Evaluaciones periódicas	Aplicación de encuestas de satisfacción, autoevaluaciones y retroalimentación cruzada para monitorear el proceso.
Herramientas digitales	Uso de Google Calendar, Microsoft Teams y formularios digitales para agendar, comunicar y registrar el proceso.

Con lo cual, la metodologías y herramientas aseguran que el programa se desarrolle de manera organizada, flexible y medible. Además, promueven la participación, el

compromiso continuo y una retroalimentación sistemática que permite ajustar el proceso en tiempo real según las necesidades de los participantes y los objetivos institucionales.

8. Indicadores de Evaluación

Para medir el impacto del programa de mentoring corporativo en Fíalo Eventi, se establecen indicadores concretos que permitirán evaluar tanto el proceso como los resultados.

Tabla 5. Indicadores de Evaluación del Programa de Mentoring – Fíalo Eventi.

Indicador	Descripción específica	Instrumento / Fuente de verificación
Participación	Número de sesiones efectivamente realizadas por cada pareja mentor–mentee respecto al plan establecido.	Hojas de seguimiento / registros de asistencia.
Percepción de mejora en competencias	Nivel de percepción de desarrollo en habilidades blandas y técnicas vinculadas al puesto de trabajo.	Encuestas de autoevaluación y retroalimentación cruzada.
Retención del talento	Comparación del índice de rotación del personal antes y después del programa.	Reportes de recursos humanos.
Mejora en coordinación interdepartamental y productividad	Evaluación de cambios percibidos en la colaboración entre equipos y en el cumplimiento de objetivos laborales.	Entrevistas al personal clave y cuestionarios de percepción.

Por lo tanto, estos indicadores permitirán monitorear el grado de implementación, los resultados alcanzados y los beneficios del programa para la organización. Además, servirán de insumo para futuras decisiones relacionadas con la continuidad, ampliación o mejora del modelo de mentoring.

9. Cronograma

El cronograma de implementación del programa de mentoring corporativo en Fíalo Eventi está planificado para un período de seis meses. Cada fase ha sido organizada de forma secuencial, permitiendo avanzar de manera estructurada desde la preparación hasta la evaluación.

Tabla 6. Cronograma Tentativo del Programa de Mentoring – Fíalo Eventi

Mes	Actividad Principal	Descripción detallada	Responsable

Mes 1	Sensibilización y capacitación	Difusión del programa a través de campañas internas; talleres introductorios para mentores y mentees.	Coordinador del programa / RRHH
Mes 2	Selección y emparejamiento	Registro de voluntarios, análisis de perfiles y asignación de parejas mentor–mentee con base en afinidades.	RRHH / Jefaturas de área
Meses 3–5	Desarrollo de sesiones de mentoring	Ejecución de encuentros semanales o quincenales, con seguimiento mediante hojas de control y retroalimentación.	Mentores / Mentees / Coordinador
Mes 6	Evaluación y mejora del programa	Aplicación de encuestas de satisfacción, análisis de resultados, entrevistas y ajustes para nuevas ediciones.	Coordinador del programa / RRHH

Por lo que, este cronograma flexible y detallado permitirá ejecutar el modelo con claridad de tiempos, responsabilidades y objetivos, asegurando un acompañamiento continuo tanto para mentores como mentees. Además, sienta las bases para institucionalizar el programa en futuras fases o ciclos anuales.

ANEXO B: ENCUESTA

INSTRUMENTO 1: ENCUESTA (Tipo Likert 1–5)

Dirigida a: Personal administrativo, operativo y directivo de Fíalo Eventi

Objetivo: Identificar percepciones sobre eficiencia organizacional, necesidades formativas y la viabilidad del *mentoring* corporativo.

Escala de valoración:

1 = Totalmente en desacuerdo

2 = En desacuerdo

3 = Ni de acuerdo ni en desacuerdo

4 = De acuerdo

5 = Totalmente de acuerdo

Sección I. Datos generales

1. Área en la que trabaja actualmente:

   ☐ Administrativa ☐ Operativa ☐ Directiva

2. Tiempo que lleva trabajando en Fíalo Eventi:

   ☐ Menos de 1 año ☐ 1 a 3 años ☐ Más de 3 años

Sección II. Encuesta

3. He escuchado y conozco el concepto de *mentoring* corporativo.
4. Me gustaría participar en un programa de *mentoring* dentro de la empresa, como mentor o mentee.
5. Considero que un programa de *mentoring* ayudaría a mejorar mi desempeño profesional.
6. La empresa tiene condiciones adecuadas para implementar un programa de *mentoring* interno.

7. Considero que mi productividad se incrementaría si tuviera más oportunidades de formación y acompañamiento profesional dentro de la empresa.
8. En mi área de trabajo se coordinan adecuadamente los procesos con otros departamentos o equipos.
9. La información dentro de la empresa circula de forma clara, oportuna y llega a quienes la necesitan.
10. Me siento parte de un equipo que me valora, me escucha y me permite desarrollarme profesionalmente.
11. Cuando se presentan errores en los procesos operativos, estos se detectan y resuelven con agilidad.

CERTIFICADO DE ORIGINALIDAD

TESA

La Dirección de Titulación, certifica que el trabajo final presentado por **SIMBAÑA AMAGUAÑA EVELYN**, ha sido sometido a un análisis de similitud mediante la herramienta Turnitin.

El resultado obtenido refleja un **3%** de similitud, porcentaje que se encuentra dentro de los parámetros establecidos por el Instituto Superior Tecnológico San Antonio – TESA, cumpliendo con los criterios de originalidad y autenticidad académica exigidos.

Quito,27 de mayo del 2025

DIRECCIÓN TITULACIÓN

Pablo Heredia