



**UNIVERSIDAD
SERGIO ARBOLEDA**

Escuela de Postgrados

Propuesta para el desarrollo de habilidades digitales a través de una estrategia de *reverse mentoring* para cargos del área de manufactura de la empresa Clorox de Colombia.

WP: 001

Adriana Cardona Ríos
Claudia Fierro Mora
María Camila Ortega Pérez
Diego Alejandro Rubio Rodríguez

09 · 07 · 2022

**CARTA DE AUTORIZACIÓN DE LOS AUTORES PARA LA REPRODUCCIÓN,
COMUNICACIÓN PÚBLICA, PUESTA A DISPOSICION, PRÉSTAMO Y OTROS DE
TRABAJO DE GRADO**

Fecha: 2022.07.09

Ciudad: Bogotá D.C.

Nosotros **Adriana Cardona Ríos** con el documento de identidad N° 1.033.722.889 de Bogotá, **Claudia Fierro Mora** con el documento de identidad N° 1.026.568.599 de Bogotá, **María Camila Ortega Pérez** con el documento de identidad N° 1.077.974.333 de Villeta y **Diego Alejandro Rubio Rodríguez** con el documento de identidad N° 1.022.992.562 de Bogotá, autor(es) del trabajo de grado titulado “**Propuesta para el desarrollo de habilidades digitales a través de una estrategia de reverse mentoring para cargos del área de manufactura de la empresa Clorox de Colombia**” presentado y aprobado con fecha **2021.10.23** como requisito para optar al título de **Especialista en Gerencia del Talento Humano** -, **autorizamos** a la Universidad Sergio Arboleda para que respecto al trabajo de grado, y para los efectos académicos propios de la misma, realice:

1. La reproducción, divulgación y comunicación pública, adaptación y transformación de esta.
2. La consulta y préstamo, sin ánimo de lucro, del trabajo de grado a usuarios de la misma, a través de copia física o en formato digital desde Internet, Intranet, etc., y en general para cualquier formato conocido o por conocer.
3. La puesta a disposición de usuarios internos (o externos), bien a través de la página web de la institución educativa, de la Biblioteca Central y en las redes de información del país y del exterior con las cuales tenga convenio la Universidad.

De conformidad con lo establecido en el artículo 30 de la Ley 23 de 1982 y el artículo 11 de la Decisión Andina 351 de 1993, los autores conservan los derechos morales sobre el trabajo de grado, los cuales son irrenunciables, imprescriptibles, inembargables e inalienables.

En constancia firma:

Firma del estudiante

Nombres y apellidos

Documento de identidad

E-mail

Adriana Cardona Ríos

C.C. 1.033.722.889 de Bogotá

Luzk1930@gmail.com

Firma del estudiante

Nombres y apellidos

Documento de identidad

E-mail

Claudia Lizeth Fierro Mora

C.C. 1.026.568.599 de Bogotá

claudiafierro587@gmail.com

Firma del estudiante

Nombres y apellidos

Documento de identidad

E-mail

María Camila Ortega Pérez

1.077.974.333 de Villeta

kmilaortega16@hotmail.com

Firma del estudiante

Nombres y apellidos

Documento de identidad

E-mail

Diego Alejandro Rubio Rodríguez

C.C. 1.022.992.562 de Bogotá

dalejandrорubio@hotmail.com

Universidad Sergio Arboleda

Escuela de Posgrados

Serie

Trabajos de Grado

Número

Autores

Adriana Cardona Ríos, Claudia Lizeth Fierro Mora, María Camila Ortega Pérez y Diego Alejandro Rubio Rodríguez.

Tutor Fredy Harbey Sáenz Guzmán

Queda prohibida la reproducción parcial o total de ese material en cualquier medio sin previa autorización del autor(es)

Universidad Sergio Arboleda
Calle 75 No. 14-29.

Teléfono: 325 7500
www.usergioarboleda.com.co
Bogotá D.C.

**PROPUESTA PARA EL DESARROLLO DE HABILIDADES
DIGITALES A TRAVÉS DE UNA ESTRATEGIA DE *REVERSE*
MENTORING PARA CARGOS DEL ÁREA DE MANUFACTURA
DE LA EMPRESA CLOROX DE COLOMBIA.**

Autores

Adriana Cardona Ríos
Claudia Lizeth Fierro Mora
María Camila Ortega Pérez
Diego Alejandro Rubio Rodríguez

Tutor

Fredy Harbey Sáenz Guzmán

**Universidad Sergio Arboleda
Escuela de Posgrados
Especialización en Gerencia del Talento Humano
2022/07/09**

PROPUESTA PARA EL DESARROLLO DE HABILIDADES DIGITALES A TRAVÉS DE UNA ESTRATEGIA DE *REVERSE MENTORING* PARA CARGOS DEL ÁREA DE MANUFACTURA DE LA EMPRESA CLOROX DE COLOMBIA.

Adriana Cardona Ríos^{1*}

Claudia Fierro Mora^{2**}

María Camila Ortega Pérez^{3***}

Diego Alejandro Rubio Rodríguez^{4****}

Resumen

El **objetivo** del presente working paper es diseñar una propuesta para el desarrollo de habilidades digitales a través de una estrategia de *reverse mentoring* para cargos del área de manufactura de la empresa Clorox de Colombia que facilite el aprendizaje o reentrenamiento de herramientas tecnológicas. Se sustenta en la necesidad de capacitación y entrenamiento evidenciada por el líder de gestión humana de la organización a través de la observación principalmente de consultas sobre el uso y acceso a herramientas digitales de Clorox por parte del personal operativo (correo electrónico, portal del empleado, Box, Forms, Clxhub).

La **metodología** que se utilizará será exploratoria: externa e interna. Se partirá de una **exploración de fuentes externas**, es decir, una revisión detallada de los diferentes conceptos, estudios, modelos en revistas, libros, artículos y simultáneamente una **exploratoria interna** a través de la observación por parte del líder de gestión humana de la organización para luego profundizar con un diagnóstico breve (encuesta) de habilidades tecnológicas del área de manufactura, así como las características de la población. Con lo que se busca evidenciar los beneficios e implicaciones del *reverse mentoring* en competencias y habilidades digitales en los colaboradores que intervienen en la implementación y desarrollo de la estrategia como factores claves en el éxito de transformación digital.

A modo de **conclusión general**, la estrategia de *reverse mentoring* es una herramienta simbiótica de intercambio de conocimiento que transforma y diversifica la cultura, clave para el aprendizaje o reentrenamiento en tecnologías digitales. Sin embargo, es fundamental que el profesional de gestión humana asuma un rol activo en el diseño y futura implementación/ejecución de la estrategia dado el conocimiento de las dinámicas,

^{1*} Especialista en Gerencia del Talento Humano – Universidad Sergio Arboleda. (En curso). Psicóloga. Corporación Universitaria Minuto de Dios. Líder de Gestión Humana – Clorox de Colombia. Adriana.Cardona@clorox.com – luzk1930@gmail.com

^{2**} Especialista en Gerencia de Talento Humano – Universidad Sergio Arboleda (En curso). Psicóloga. Universidad Piloto de Colombia. Analista de Selección – Medilife IPS. psicologa@smerchz.com – claudiafierro587@gmail.com

^{3***} Especialista en Gerencia de Talento Humano – Universidad Sergio Arboleda (En curso). Administradora de Empresas. Psicóloga. Corporación Universitaria Minuto de Dios. Asistente Administrativa – Agentes Portuarios SAS. kmilaortega16@hotmail.com – morrena@famcargo.com

^{4****} Especialista en Gerencia del Talento Humano – Universidad Sergio Arboleda. (En curso) Psicólogo. Corporación Universitaria Minuto de Dios. Analista de Gestión Humana – Gómez-Pinzón Abogados. dalejandrurubio@hotmail.com – drubio@gomezpinzon.com

la cultura, el capital humano y su papel de socio estratégico en la transformación de *mindset* en la organización.

Palabras clave. *Reverse mentoring*, transformación digital, gestión humana, competencia, *upskilling*, *reskilling*, empresa de consumo masivo.

Abstract

This working paper's outlines **the objective** of a design proposal of a “*Digital Skills Development Program*”, based on *Reverse Mentoring* Strategy. This Program aims to facilitate technological tools learning and retraining, for the manufacturing area company Clorox de Colombia. This idea is based on of the need evidenced by the organization's human resources manager after analyzing a series of studies and consultations on use and access of technological tools by the operational staff. The studies were mainly focused on email handling, employee portal usage, Box, Forms and Clxhub.

This will be an internal and external exploratory **methodology**, that will be supported by: i. **Outside sources** such as a detailed review of concepts, studies, magazine models, books, articles, among others; ii. An **inside review** of the human resources manager's organization's observations and, the development of a brief diagnostics through a Survey, on technological abilities of the manufactural area personnel and population's characteristics. The hypothesis is to demonstrate the benefits and consequences of the *Reverse Mentoring* Strategy in digital abilities in both the subjects of intervention and those who perform the program, key elements for the success of the company's digital usage improvement.

As a **conclusion** the *Reverse Mentoring* Strategy is a symbiotic tool of knowledge exchange that transforms and diversifies culture, which in this case, allows a successful digital learning and retraining. It is important to note, that the Human Resources personnel, has an important role in the design and future implementation and execution of the strategy due to their knowledge of the company, culture and staff.

Keywords. *Reverse Mentoring* Strategy, Digital transformation, Human Resources, abilities, *upskilling*, *reskilling*, large companies technology consumption.

Introducción

El proceso de transformación digital está permeando todas las esferas de la industria y organizaciones. El Foro Económico Mundial en el reporte “*The Future of Jobs Report*”⁵(2020), proyecta que para el año 2025, aproximadamente 85 millones de posiciones de trabajo humanos podrían ser reemplazados por máquinas. Sin embargo, esto redundará en la creación de nuevas posiciones con mayor adaptación a la tecnología del futuro.

Según el estudio del Foro Económico Mundial (2020), entre 75 y 375 millones de colaboradores, es decir el 3% y el 14% de la fuerza laboral mundial, cambiarán de escalafón ocupacional para el año 2030 como consecuencia de la automatización, digitalización e inteligencia artificial basado en las investigaciones de Jobs Lost, jobs Gained. Se evidencia el avance tecnológico que vive el mundo empresarial generando cambios en las actividades de los colaboradores, disminución del personal en las organizaciones afectando la tasa de desempleo en un 15%. Teniendo en cuenta lo

⁵ *The Future of Jobs Report* (2020): El informe hace una predicción de las habilidades y trabajos del futuro en los siguientes 5 años según el ritmo de cambio generado por la pandemia y la rápida adopción tecnológica: https://www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs_2020.pdf

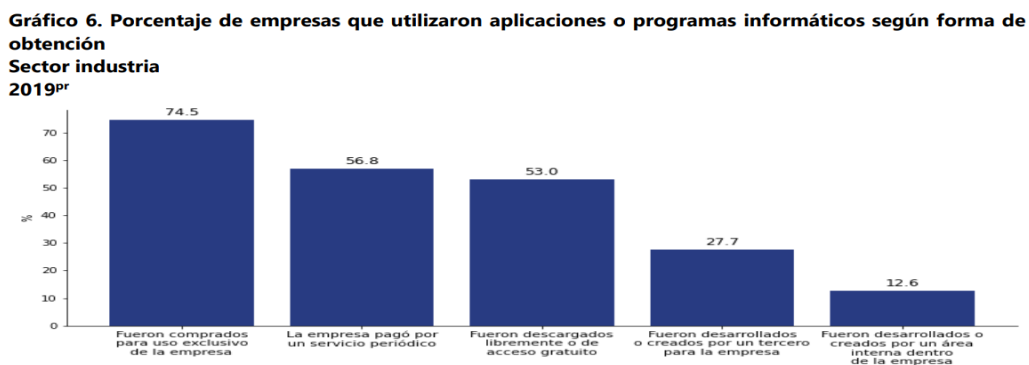
anterior, se evidenció como principal problemática la necesidad de reentrenar y desarrollar en la fuerza laboral habilidades que permitan conservar el empleo con un perfil que se ajuste a las nuevas tendencias digitales y sea diferenciador. Es necesario apostar organizacionalmente al aprendizaje continuo buscando ajustarse a las nuevas dinámicas del mercado indistintamente el sector productivo.

Se logra identificar en el estudio realizado por Jobs de mantener el empleo con un perfil competente y diferenciador ante las organizaciones, apostarle a un aprendizaje continuo y adaptable a las exigencias de los altos directivos.

Por otro lado, en el contexto nacional el Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE 2019-2020) publicó la “Encuesta de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones” en las que adopta estándares internacionales para medir mejor la sociedad de la información y los procesos de transformación digital. Los resultados evidenciaron un mayor desarrollo en el periodo 2019-2020 en diferentes empresas. Los aspectos evaluados fueron: Desarrolló (60%), Comunicaciones instantáneas (79,9%) y Aprendizaje continuo (52,8%) donde los colaboradores debían ser estratégicos ante la modalidad teletrabajo para llevar a cabo sus actividades.

Programas de la Información en las Organizaciones:

FIGURA 1. Encuesta de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones.



Fuente: DANE, ENTIC EMPRESAS.

Pr: cifras preliminares

Nota 1: La base de cálculo es el total de empresas investigadas del sector industria.

Nota 2: Las empresas pueden tener varios tipos de obtención de aplicaciones; es decir, las respuestas no son excluyentes.

Fuente: Retomado DANE, 2019-2020, p.8.

El cambio generacional y la rápida adopción de habilidades tecnológicas ha obligado a las empresas a implementar nuevas formas de aprendizaje y desarrollo en donde los profesionales más adultos o experimentados comiencen a familiarizarse con la digitalización de los procesos cotidianos. Dicho lo anterior, el *reverse mentoring* surge como alternativa de desarrollo y aprendizaje de habilidades tecnológicas, que consiste en formar parejas de empleados jóvenes con otros más veteranos para que los primeros, asuman el rol de mentores en diferentes áreas de la organización.

El desarrollo de habilidades digitales a través de esta estrategia permitirá desarrollar una relación entre un mentor y un aspirante, donde no hay clasificación sino estímulo y guía, el objetivo del *mentoring* no pretende evaluar sino acercar colaboradores de la misma organización, siendo inclusivos, permitiendo a los mentores darse a conocer con los demás colaboradores de la empresa y puedan así compartir sus conocimientos y habilidades.

Como lo explica *Center for Creative Leadership* (2009), el *reverse mentoring* es una técnica cada vez más usada e importante para efectuar cambios de transformación digital, en un contexto de desarrollo tecnológico acelerado. Esto se debe a que la población joven (operarios de producción) suelen tener más habilidades tecnológicas que los más antiguos (líder de línea).

El *reverse mentoring* resalta las actividades interactivas, en donde los empleados senior tienen acceso a conocimientos nuevos ampliando sus habilidades; mientras que los colaboradores juniors reflejan una experiencia en la que reconocen sus habilidades, las cuales pueden ser aportadas a los enfoques con proyección futura de cumplimiento de la empresa Clorox de Colombia.

Siguiendo lo expuesto, el diseño de la propuesta se **soporta** en la necesidad de Clorox de Colombia de impulsar y desarrollar el uso de herramientas digitales cotidianas en los colaboradores más experimentados (Adultos mayores) del área de manufactura con necesidades de capacitación, con el ánimo de adaptar a los procesos digitales, agilizar tareas cotidianas, optimizar prácticas y generar una cultura colaborativa que reduzca brechas generacionales, de conocimiento propiciando una cultura diversa e inclusiva apalancados en las competencias digitales de los colaboradores más jóvenes del área de manufactura de Clorox de Colombia.

La revolución industrial 4.0, ha obligado a las organizaciones a reimaginar la forma en la que se trabaja, con la finalidad de ser más simples, rápidos e inclusivos con la información. En este contexto, las empresas han visto la necesidad de actualizarse y adaptarse a los cambios constantes del mundo digital, esto nos crea el menester de actualizar los procesos de gestión de personas, con el fin de promover una cultura de aprendizaje continuo, para un óptimo desempeño, siendo el *reverse mentoring* una herramienta de gestión de personas clave en los procesos de transformación digital, con el fin de que los *Mentees* entiendan cómo las herramientas digitales pueden mejorar sus vidas profesionales y personales, los líderes de línea, verán un cambio en su mentalidad digital en el trabajo, lo que les permitirá permear la estrategia corporativa de como *reimagine work*.

En consecuencia, el **objetivo** del working paper es diseñar una propuesta para el desarrollo de habilidades digitales a través de una estrategia de *reverse mentoring* para cargos del área de manufactura de la empresa Clorox de Colombia que facilite el aprendizaje o reentrenamiento de herramientas tecnológicas.

Para llevarlo a cabo, los **objetivos específicos** que se plantean son: 1. Identificar las necesidades de desarrollo y entrenamiento en habilidades tecnológicas de las herramientas digitales de la organización, en los colaboradores del área de manufactura de Clorox de Colombia. 2. Determinar la apertura de los colaboradores del área de manufactura de Clorox de Colombia a la implementación de una estrategia para reducir brechas en habilidades digitales. 3. Construir una propuesta de *reverse mentoring* que resalte la importancia del rol del profesional de talento humano cómo facilitador de las estrategias de transformación digital.

La metodología seleccionada para el cumplimiento de objetivos planteados será exploratoria tanto externa cómo interna. Para la fase de exploratoria con componente externo se realizará una recolección en fuentes secundarias dentro de las cuales se resaltan la consulta de cifras del Foro Económico Mundial, ANDI, DANE. Para evidenciar

los beneficios e implicaciones del *reverse mentoring*, su impacto y el rol del profesional de Gestión Humana como protagonista del desarrollo de la estrategia y facilitador del éxito de la transformación digital se consultaron revistas, libros, modelos y artículos.

En la fase de exploración de fuente interna se partirá de la observación de las consultas más comunes sobre el uso de herramientas digitales del personal operativo del área de manufactura. Una vez realizada la consulta en las fuentes externas y observando las consultas de los colaboradores se notó la necesidad de profundizar más en la demanda sentida de la población para ello se aplicó una breve encuesta anónima (diagnóstico) que buscará conocer la apertura y adhesión a los potenciales participantes en la estrategia de *reverse Mentoring*, con la cual se buscará impulsar el uso de herramientas digitales en los colaboradores con necesidad de capacitación en las herramientas antes mencionadas, con el fin de lograr la adaptación al entorno digital, agilizar tareas y mejorar prácticas aprovechando las competencias digitales y laborales de los colaboradores más jóvenes.

El Working Paper está dividido en cinco partes, **iniciando** por la contextualización del área de manufactura y la historia, cultura y estrategia del Departamento de gestión humana de Clorox de Colombia. En la **segunda** parte se describe el rol del consultor de gestión humana en la transformación digital, se definirán términos como transformación digital, *upskilin* y *reskiling* y competencias digitales.

En la **tercera parte** se presenta la propuesta de la estrategia, iniciando con el abordaje del concepto de *reverse mentoring*, similitud y diferencias con otras estrategias de desarrollo. En la **cuarta parte** se presentarán los resultados de la encuesta que servirá como diagnóstico de necesidades, perfilar el posible público objetivo y predecir la adhesión a la estrategia de los colaboradores del área de manufactura de Clorox de Colombia. Por último, en la **quinta parte** se presentarán las conclusiones del trabajo realizado.

1. CONTEXTO DE LA ORGANIZACIÓN: *THE CLOROX COMPANY*

A continuación, se hará una descripción del área de Manufactura de Clorox de Colombia, se presentarán los resultados de la encuesta de diagnóstico y uso de herramientas digitales aplicada en esta misma área y, por último, en términos más macro se describirá brevemente la historia, la cultura y la estrategia de la organización.

El área de Manufactura se encuentra conformada por 84 personas, cuyo rango de edad oscila entre los 25 y 62 años con antigüedad entre los 5 años y los 30 años- Cuenta con diversidad a nivel de escolaridad, generacional y nivel de conocimiento de los procesos desempeñados. Esta pluralidad hace que existan distintas formas de relacionarse con los desarrollos, inversiones o adquisiciones tecnológicas hechos por la organización con el ánimo de mantenerse a la vanguardia.

Como se desarrollará más adelante en la revisión teórica, es indispensable que las organizaciones preparen a sus colaboradores, sin importar el nivel, en la adquisición de habilidades digitales para lograr el éxito y asegurar la sinergia human-tecnología. En el área de manufactura se ha evidenciado un quiebre, el personal operativo no cuenta con las habilidades tecnológicas para utilizar herramientas digitales adquiridas por la empresa (correo electrónico, portal del empleado, Box, Forms, Clxhub).

Este quiebre se hace aún más evidente cuando se comparten comunicados internos (divulgación de políticas, regulaciones locales, novedades, etc.) el personal operativo

manifiesta a los líderes de gestión humana no contar con la información, generando reprocesos, resistencias y barreras para utilizar las herramientas digitales para la comunicación o la automatización de requerimientos sencillos.

1.1. ENCUESTA DIAGNÓSTICO Y USO DE HERRAMIENTAS DIGITALES

En el siguiente apartado se presentarán los resultados de la aplicación de la encuesta cuyo objetivo principal es profundizar en las necesidades y uso de las herramientas digitales por parte de los integrantes del área de manufactura de Clorox de Colombia. Realizar un sondeo previo sobre el estado actual, las necesidades y conocimiento de la población ofrecerá información valiosa para direccionar el diseño de la propuesta a la realidad de la organización y cumplir con los objetivos estratégicos planteados asegurando la viabilidad futura para implementar una propuesta de desarrollo de habilidades digitales.

La encuesta tuvo carácter anónimo y aleatorio con preguntas de clasificación en su inicio y cerradas con respuestas precodificadas a medida que se desarrollaba. El requisito de participación fue pertenecer al área de manufactura.

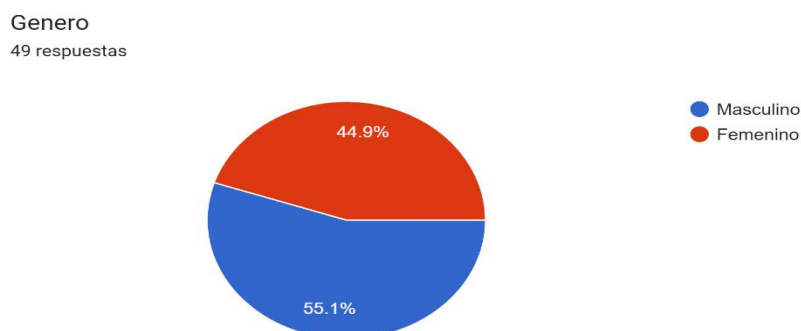
1.2. PRINCIPALES RESULTADOS DE LA ENCUESTA

A continuación, se presentarán los principales resultados de la encuesta “*Uso de herramientas digitales*”, en la cual participaron 49 personas en total del área de manufactura. Al ser encuesta anónima y voluntaria, los empleados libremente dieron sus respuestas, por lo tanto, se obtuvo una participación de 58.3%.

En el Anexo 1 se encontrarán los resultados totales de la encuesta.

GÉNERO

FIGURA 2. Encuesta Uso de herramientas digitales.



Fuente: (Elaboración propia, 2022)

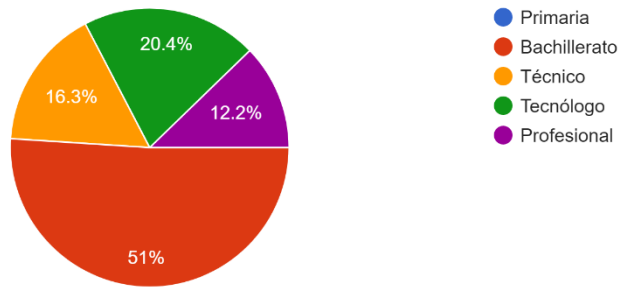
Clorox de Colombia cuenta con equidad de género en el área de Manufactura, de la población encuestada la representación de género masculino fue del 51.1% y femenino

fue del 44.9%, probablemente esta diferencia se deba a que hay roles que no son adecuados para el género femenino por pesos mayor a 10 kilogramos.

NIVEL DE ESCOLARIDAD

FIGURA 3. Encuesta Uso de herramientas digitales.

Escolaridad
49 respuestas



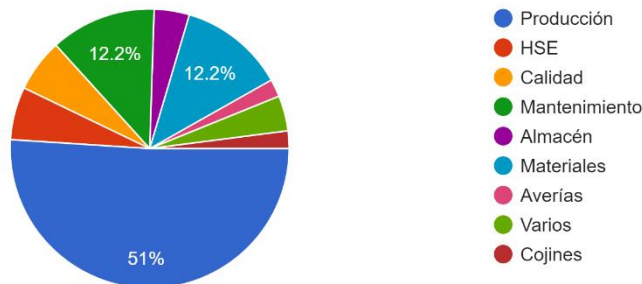
Fuente: (Elaboración propia, 2022)

De la población encuestada del área de manufactura la mayoría de su personal cuenta con estudios secundarios del 51%, estudios tecnológicos del 20.4%, técnicos del 16.3%, y profesionales del 12,2%.

ÁREA DE MANUFACTURA EN LA QUE PERTENECE

FIGURA 4. Encuesta Uso de herramientas digitales

¿Área en la que perteneces?
49 respuestas



Fuente: (Elaboración propia, 2022)

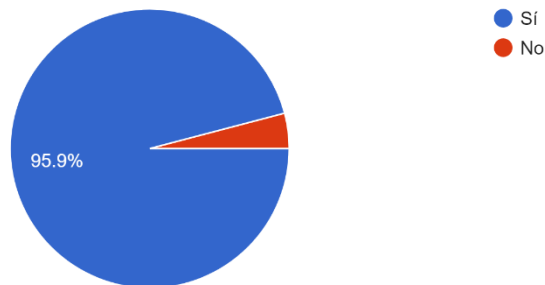
El 51% de la población de manufactura encuestada, pertenece al área de producción (Estibadores, líderes de línea, empaques, operarios de producción), el 12,2% del área de Almacén y Mantenimiento.

CONOCIMIENTO CONEXIÓN A INTERNET

FIGURA 5. Encuesta Uso de herramientas digitales

¿Sabes conectarte a internet?

49 respuestas



Fuente: (Elaboración propia, 2022)

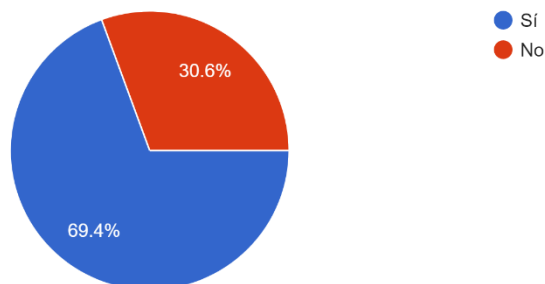
El 95.9% de la población encuestada tiene conocimiento de cómo conectarse a internet a través de un computador o un teléfono móvil.

USO DE HERRAMIENTAS CORPORATIVAS

FIGURA 6. Encuesta Uso de herramientas digitales

¿Sabes usar el correo corporativo?

49 respuestas



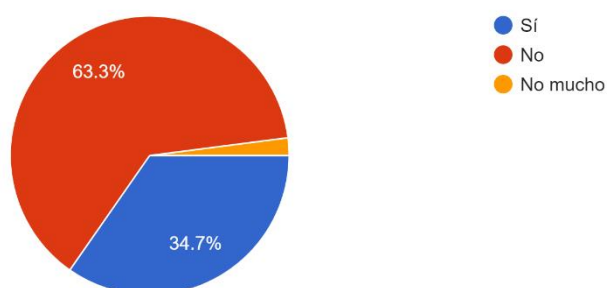
Fuente: (Elaboración propia, 2022)

En el área Manufactura el 30.6% de la población encuestada, no tiene las habilidades digitales para utilizar la herramienta de correo electrónico corporativo.

FIGURA 7. Encuesta Uso de herramientas digitales

¿Sabes usar Box?

49 respuestas



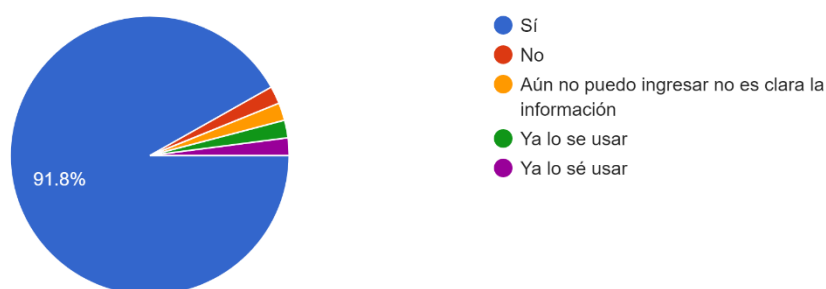
Fuente: (Elaboración propia, 2022)

En Manufactura el 30.6% de la población encuestada, no cuenta con las habilidades digitales para utilizar la herramienta corporativa como; el BOX (Almacenamiento de información en la nube).

FIGURA 8. Encuesta Uso de herramientas digitales

¿Te gustaría aprender a usar el portal del empleado, para descargar tus desprendibles de nómina?

49 respuestas



Fuente: (Elaboración propia, 2022)

El 91.8% de la población encuestada en el área de manufactura, se encuentra interesada en reforzar sus conocimientos en el uso de la plataforma del portal del empleado.

1.3. CONCLUSIONES DE LA ENCUESTA

En la encuesta aplicada “*Uso de herramientas digitales*” en la empresa Clorox de Colombia S.A, se logró identificar que existe una diversidad poblacional generacional, sobresaliendo personas entre edades de 27 y 47 años, con una equidad de género (M 55.1% y F 44.9%), se evidencia que no hay, quizás, preferencia por un género en específico. En el área de Manufactura, el nivel de escolaridad de las personas encuestadas sobresale el nivel de escolaridad de secundaria con un 51%, probablemente exista relación con el tipo de población generacional de 45 a 55 años, esto puede ser una oportunidad de intervención liderada por las personas que cuentan con un nivel académico más avanzado: Profesional, Tecnólogo y Técnico, quizás alineado al nivel generacional entre los 26 y 36 años.

De acuerdo con el promedio realizado de los resultados de la pregunta ¿Sabes usar el correo electrónico corporativo? y ¿Sabes usar Box?, arrojaron que el 30% del personal encuestado tiene falencias en el uso de las herramientas digitales existentes en el área de manufactura. Con respecto al portal de empleados, el 91.8% de los empleados, manifiesta interés en aprender a usarlo. Esto indica que; el personal encuestado no revisa los comunicados organizaciones que se comparten a través del correo electrónico, no consultan su desprendible de nómina, las certificaciones laborales, las cuales reposan en la plataforma del portal del empleado, y se identifica que no usan la herramienta tecnológica Box, para cargar, descargar y consultar archivos compartidos por otros usuarios.

Los resultados de la encuesta ofrecen la posibilidad de establecer potenciales enlaces entre las variables y le permiten al líder de Gestión Humana, construir una propuesta más aterrizada de la realidad el área de manufactura. Entender la diversidad generacional, el equilibrio de géneros y la pluralidad académica con el fin de aumentar la probabilidad de éxito de la implementación de la propuesta.

El estado actual del personal del área de manufactura sugiere una oportunidad de intervención, puesto que, es limitado su conocimiento en habilidades digitales, sin embargo, cabe resaltar que la mayoría de las personas, conocen el funcionamiento de un teléfono móvil, sabe acceder a internet y tiene apertura al aprendizaje de herramientas digitales corporativas, por lo que es una estrategia retardora y llamativa será atrayente para el área de manufactura.

1.4. HISTORIA

En el estudio de *The Clorox Company (s. f.)*, creada por una pareja escocesa-estadounidense quienes habían comprado acciones en *Electro-Alkaline Company* en 1910. En 1913, 5 accionistas invirtieron para fundar la primera fábrica comercial de blanqueador líquido en Estados Unidos. La empresa *Electro-Alkaline Company* se reorganiza como *Clorox Chemical Corporation*.

En 1980, la compañía aumenta su presencia internacional con empresas conjuntas en Arabia Saudita, Egipto, la República Árabe de Yemen, Colombia, Argentina y el Sudeste Asiático y establece la Clorox Company Foundation, una entidad privada sin fines de lucro. En todo el mundo, cuando ocurren terremotos, tsunamis y huracanes, Clorox contribuye con donaciones de lejía y otros productos para ayudar en la recuperación.

Clorox, en el año 2000, prevé un futuro sostenible, demostrando ser beneficioso para el medio ambiente y la economía, ya que permitió comprar una cantidad significativamente menor de piezas de repuesto para los equipos de la planta, reducir el uso de servicios públicos en un 25% y eliminar la chatarra en las materias primas. Lo mejor de todo es que las personas que lo implementaron y lo usaban a diario eran los que entendían la fabricación de Clorox mejor que nadie.

En 2019, Clorox presenta su estrategia IGNITE para maximizar y fortalecer su ventaja competitiva a través de la innovación y las prioridades comerciales estratégicas, con objetivos ambientales, sociales y de gobierno totalmente integrados.

1.5. CULTURA ORGANIZACIONAL

En el estudio de The Clorox Company (s. f.), en el año 2019 Clorox presenta su estrategia **IGNITE**, ser innovadores excepcionales, ganando la lealtad duradera de las personas y clientes, para maximizar y fortalecer su ventaja competitiva a través de la innovación y las prioridades comerciales estratégicas, con objetivos ambientales, sociales y de gobierno totalmente integrados.

Hacer lo correcto para todas las partes interesadas, incluidos los empleados, consumidores, vecinos e inversores, es la forma en que Clorox genera valor.

Propósito Corporativo

“Poner a las personas en el centro de todo lo que hace la compañía”. Clorox es una empresa de salud y bienestar en el fondo, y el propósito (defender a las personas para que estén bien y prosperen todos los días) refleja la creencia de que Clorox tiene un impacto significativo y positivo en el mundo que nos rodea.

Defender a las personas comienza con la salud y la seguridad de los empleados. Significa construir una cultura en el lugar de trabajo que celebre la diversidad y la autenticidad, que permita a todos estirarse, crecer y hacer su mejor trabajo.

- Valores corporativos
- Hacer lo correcto
- Pon a las personas en el centro
- Jugar para ganar

1.6. ESTRATEGIA DEL DEPARTAMENTO DE GESTIÓN HUMANA

A Continuación, se describe la estrategia organizacional para Colombia, cuyo objetivo es crear una experiencia que da rienda suelta a la gente para estar en su mejor momento, a través de tres pilares estratégicos;

- Innovar la experiencia en Clorox.
- Fortalecer las capacidades estratégicas.
- Evolucionar la cultura, teniendo objetivos claros, como; hacer de Clorox un destino de elección, impulsar resultados empresariales superiores y reimaginar cómo trabajan siendo simple, rápido, audaz e inclusivos.

2. TRANSFORMACIÓN DIGITAL Y EL ROL DEL PROFESIONAL DE GESTIÓN HUMANA, COMPETENCIAS DIGITALES, *UPSKILLING* Y *RESKILLING*.

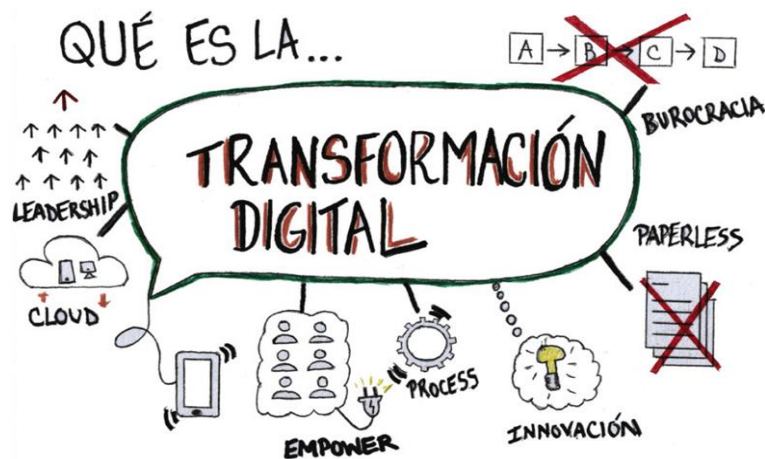
2.1. CONCEPTO DE TRANSFORMACIÓN DIGITAL

En el estudio de Duboscq (s. f.) refiere que a nivel mundial se está viviendo la revolución digital 4.0, se comunican unos a otros a través de las redes sociales, los mensajes instantáneos y el correo electrónico, se lleva información relevante de temas personales y laborales en los teléfonos móviles que acompañan a cada persona en todo momento, ahora bien, a pesar de ello, las empresas deben desarrollar su cultura corporativa para abrazar las nuevas estrategias del negocio que derivan de la adopción de esas nuevas tecnologías, las cuales están siendo incorporadas de manera masiva, esto implica numerosos desafíos, ya que, aunque la esencia de las empresas es siempre la misma, se modifica radicalmente y hace *reimagine work*.

Clorox de Colombia, está moviéndose desde una economía enfocada en la manufactura de bienes, a otra que prioriza la información y el conocimiento, por esto, las aptitudes de los empleados de la organización deben actualizarse de manera constante, aquellos que no se adapten a la nueva era digital no podrán subsistir, puesto que el ritmo de innovación y crecimiento es vertiginoso. Es importante que los empleados, *managers*, la organización como tal, entiendan de qué se trata la transformación digital y cómo impacta en su vida laboral para poder afrontar el *tsunami* arrollador de la revolución digital. Sin embargo, los datos por sí solos no funcionan si no hay personas idóneas para interpretarlos y tomar decisiones en tiempo real. La transformación digital implica profundos cambios en la manera de trabajar, por eso la capacitación continua es más importante que nunca para adquirir nuevas competencias que se deben adquirir para ser competitivos.

¿Qué es la transformación digital?

FIGURA 9 Transformación digital.

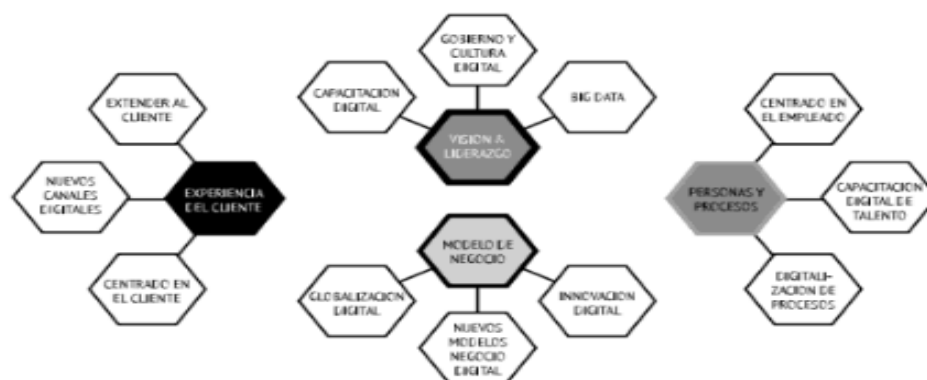


Fuente: Tomado de ITMadrid, 2022, s.p.

Según Slotnisky (2016) indica que la transformación digital es una “evolución acelerada” porque se están haciendo populares recursos creados hace unos años, la transformación digital es un proceso de soluciones digitales para hacer lo que se realizaba antes, pero de manera más eficiente gracias al aprovechamiento de los datos y de la información los cuales son analizados correctamente. Además, se basa en tres ejes fundamentales: la experiencia del cliente, los procesos operativos y los modelos de negocio.

Ejes fundamentales:

FIGURA 10. Transformación Digital.



Fuente: Slotnisky, 2016, p.12.

Según la investigación por ITMadrid DIGITAL School (2022) realizada por José Valentín Álvarez (2022), también indica que la transformación digital es una estrategia que ayuda a impulsar un proceso de cambio continuo y sistemático, utilizando para ello herramientas digitales y una serie de metodologías.

En el estudio del Colegio de Estudios Superiores de Administración (2021) se presentan los indicadores de la transformación digital en Colombia. Indica que cerca del 80 % de las empresas, entre grandes y *startups*, se identificaron con el hecho de que la pandemia

impulsó con más fuerza sus procesos de transformación, lo que les generó cambios culturales, y de formas y modelos de trabajo profundos.

En cambio, con esa misma realidad se identificaron el 36 %. En una escala de 0% a 100%, las Pymes promediaron un IMDV de 37,1%, lo que las posiciona en un nivel de madurez digital Inicial, muy por detrás del nivel Medio de las grandes empresas y startups, quienes promediaron un IMDV de 56,5% y 62,4%, respectivamente.

Al respecto, si bien al ver el contraste con las pymes pareciera que las grandes empresas están bastante bien, lo cierto es que aún la mitad de ellas se encuentra en niveles iniciales en sus procesos de transformación digital.

Así lo conceptuó Juan José de la Torre, Managing Partner de Virtus Digital, quien explicó que tan solo una de cada cuatro posee niveles avanzados y *“no vemos que ninguna haya alcanzado aún el máximo nivel en la escala de madurez de este estudio, lo que sí sucede en Perú y Chile, países donde también medimos este índice”* Colegio de Estudios Superiores de Administración (2021)

Según un estudio elaborado por *salesforce*, el grupo CMC (2020), afirma que el 69% de los gerentes españoles ha acometido la transformación digital en sus empresas, por lo que afirman que es una herramienta poderosa dentro de una organización entendiendo, así como ventajas el mejorar la productividad, reducir tiempos y costos, mejoras en la comunicación, mejor capacidad de análisis, nuevas oportunidades de negocios, prolongar la vida útil y afianzar la compañía, descentralización de trabajo.

2.2. EI PROFESIONAL DE GESTIÓN HUMANA EN LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL

El profesional de gestión humana dentro del proceso de la transformación digital debe estar preparado para impulsar dicha transformación, identificar y captar nuevos perfiles, facilitar la relación con los aspirantes, pasar de lo operativo a lo estratégico, medir y enamorar como gestor del talento y mantener a los equipos comprometidos con un liderazgo óptimo.

Uno de los retos más promotores es impulsar este cambio de paradigma en la organización, debe encontrar la manera de transmitir y convencer sobre el hecho de que la transformación digital es una estrategia competitiva.

Cuando existe una importante brecha generacional, hacer llegar estos conceptos puede ser aún más complicado. Es común encontrar resistencia a la tecnología en los *boomers*, así como también cierto apego a los procesos que ya conocen y con los que se sienten cómodos.

2.3. COMPETENCIAS DIGITALES, UPSKILLING Y RESKILLING.

En el enfoque por competencias se encuentran diferentes argumentos, donde *David McClelland (1969)* plantea el concepto de competencias en el contexto laboral como una teoría de las necesidades y los tipos de motivación inspirado en las conductas basada en el logro, el éxito y búsqueda de sobresalir, la influencia, el control y el reconocimiento, la afiliación o pertenencia a partir de relaciones interpersonales. (Altertecnica, 2020).

Las competencias digitales son competencias que facilitan el uso de los dispositivos digitales, las aplicaciones de la comunicación y las redes para acceder a la información se logran identificar diferentes factores importantes como lo son el Internet de las Cosas (IoT), Sistemas cyber-físicos, Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC), de igual manera, se encuentran otras competencias digitales útiles desde la realidad virtual a la impresión 3D.

En el artículo publicado por Acendo (2020), se evidencia que dentro de las competencias claves del gestor de gestión humana se encuentran la adaptación al cambio, resistencia al cambio organizacional, comodidad en el entorno digital, *Business intelligence* (inteligencia de negocios), Aprendizaje escalable, liderazgo en remoto, habilidades de comunicación digital, resiliencia, mentalidad de crecimiento, compromiso, autonomía, pensamiento crítico, gestión de crisis.

En el rol del gestor de talento humano, se logra identificar que cada una de las competencias anteriormente mencionadas son retos y desafíos que debe cumplir, con el fin de contar con habilidades para el desarrollo, crecimiento y motivación de cada uno de los miembros de la organización estableciendo criterios y parámetros donde cada uno ayude al cumplimiento del objeto social de la compañía.

Desde el área de gestión humana de la mano con las políticas de la organización están ofreciendo a sus colaboradores formación para optimizar su desempeño o para capacitarlos para un nuevo puesto dentro de la organización, donde el *Upskilling* busca enseñar a un trabajador nuevas competencias para optimizar su desempeño y el *Reskilling* busca formar a un empleado para adaptarlo a un nuevo puesto en la empresa.

La formación a través de estas modalidades se torna clave en un entorno laboral cambiante, uno de los principales beneficios de la implementación de estas es que la empresa sea más competitiva, retener, motivar al personal, mayor adaptación, una cultura y entorno organizacional más agradable.

Como lo afirma Iberdrola, (2022) *De acuerdo con el informe Towards a Reskilling Revolution, realizado por el World Economic Forum en 2019, entre las soft skills más demandadas por las empresas de hoy se encuentran:*

- El pensamiento crítico e innovador. (p.2)
- El aprendizaje activo y las estrategias de aprendizaje. (p.2)
- La creatividad, la originalidad y la iniciativa. (p.2)
- La capacidad para resolver problemas complejos. (p.2)
- El liderazgo y la influencia social". (p.2)

Revisando el análisis hecho por Roca Salvatella para Andrés Núñez (2017) las 8 competencias digitales claves que se identifican para cualquier líder empresarial, no solo para CEO, sino cualquier profesional involucrado en la nueva industria laboral son:

FIGURA 11. 8 competencias digitales



Fuente: Núñez, 2017, s.p.

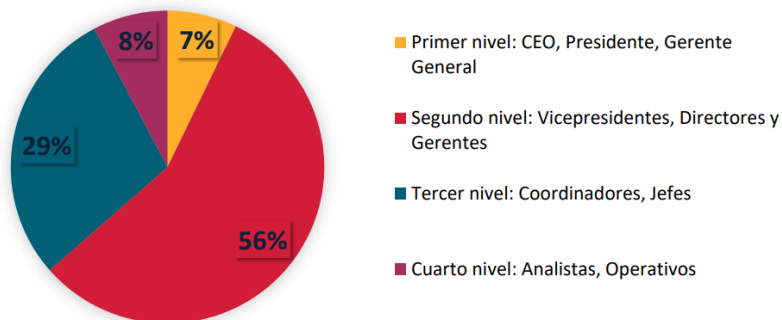
A continuación, se resaltan algunos resultados importantes que complementan la revisión realizada, correspondiente a la Encuesta de Talento Humano ANDI 2021 hecha por la Asociación Nacional de Empresarios de Colombia (Barranquilla, 3 de marzo de 2022) se pudo evidenciar que más de 244.800 participantes líderes de 181 empresas de todos los sectores, tamaños y regiones. Uno de los hallazgos más relevantes arroja un resultado de gran importancia en los empleadores en habilidades tecnológicas y digitales.

FIGURA 12. Encuesta de Talento Humano ANDI 2021.

CARACTERIZACIÓN DE LAS RESPUESTAS



Responden la encuesta



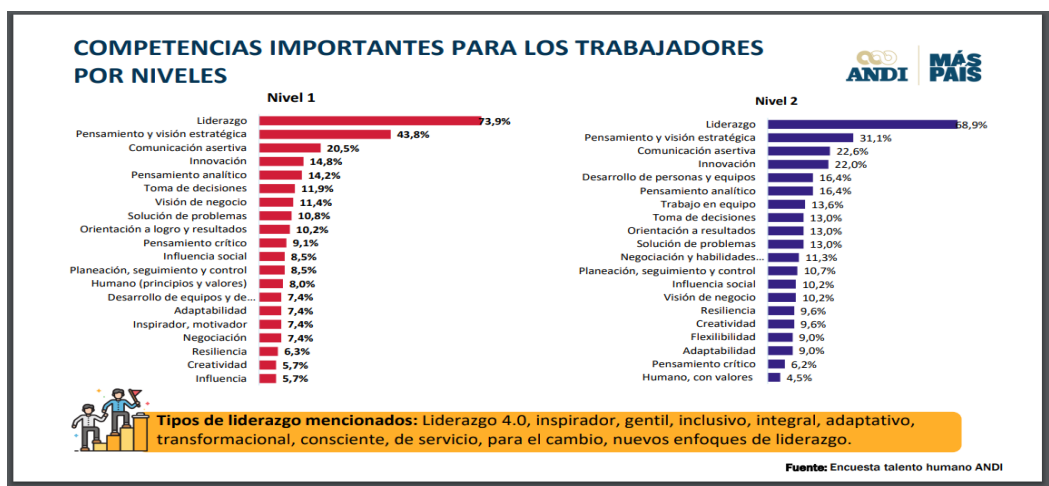
Fuente: Encuesta talento humano ANDI

Fuente: Tomado de ANDI - Asociación Nacional de Empresarios de Colombia, 2022, p.6.

Las competencias más evidenciadas en los dos últimos años serán y como lo afirma ANDI, la Asociación Nacional de Empresarios de Colombia (2022),

Las habilidades digitales con mayor impacto en los colaboradores (49,7%), adopción de nuevas tecnologías en diferente rango de edad (28,4%), adaptación al cambio con herramientas digitales en un (23,2%), innovación en la ejecución de tareas asignadas (21,9%), resiliencia (10,3%), mayor flexibilidad en los colaboradores (10,3%), análisis de la información y de los datos (10,3%), agilidad en el desarrollo de actividades (9,7%) y pensamiento analítico y crítico (9%). (s.p)

FIGURA 13. Encuesta de Talento Humano ANDI 2021.



Fuente: Tomado de ANDI - Asociación Nacional de Empresarios de Colombia, 2022, p.10.

FIGURA 14. Encuesta de Talento Humano ANDI 2021.

Ranking Habilidades WEF

- 1 Pensamiento analítico e innovación
- 2 Liderazgo e influencia social
- 3 Aprendizaje activo y estrategias de aprendizaje
- 4 Pensamiento crítico y análisis
- 5 Resolución de problemas complejos
- 6 Creatividad, originalidad e iniciativa
- 7 Resiliencia, tolerancia al estrés y flexibilidad
- 8 Razonamiento, resolución de problemas e ideación
- 9 Uso, seguimiento y control de la tecnología
- 10 Diseño y programación de tecnología

Fuente: Encuesta talento humano ANDI

Fuente: Tomado de ANDI - Asociación Nacional de Empresarios de Colombia, 2022, p.9.

Relacionando la información se logró identificar las diferentes áreas con mayor demanda en los próximos años (ANDI – Asociación Nacional de Empresarios de Colombia, 2022):

- Innovación.
- Digital.
- Administrativo.
- Comercial/mercadeo.
- Producción y/o operación.
- Ambiental.

3. PRESENTACIÓN DEL DISEÑO DE LA PROPUESTA PARA EL DESARROLLO DE LA ESTRATEGIA DE *REVERSE MENTORING*

3.1. ¿QUÉ ES *REVERSE MENTORING* Y SU DIFERENCIA CON OTRAS ESTRATEGIAS DE DESARROLLO?

El término *reverse mentoring* fue popularizado por Jack Welch, exdirector ejecutivo de General Electric, quien durante los años 90 's implementó un piloto de mentoría donde los empleados más juniors enseñaron a los más seniors sobre avances tecnológicos (Wingard, 2018). Invertir la pirámide generó valor en la contribución que percibían los millennials de su labor, establecieron redes sólidas de trabajo y a profesionales seniors mantener competitividad a través de aprendizaje tecnológico.

Para abordar el término *Reverse Mentoring*, se empezará por conocer las definiciones más importantes del *Mentoring* habitual. A pesar de compartir similitudes metodológicas, el *Reverse mentoring* tiene un objetivo, enfoque y desarrollo particular.

Mentoring, *Mentor*, *Mentee*, *Coaching*, la diferencia entre *coaching* y *mentoring* y por último concepto *Reverse Mentoring*.

Mentoring

En el estudio de Dreher (1990) se indica que el *Mentoring* es un proceso de mejora en diversos aspectos relacionados con la carrera profesional, pero también con la mejora del individuo que integra dos partes: un consejero Senior y un protegido Junior. La relación que se establece supone beneficios para todas las partes implicadas. El *Mentee*, atendiendo a los estudios empíricos realizados sobre la temática, obtiene mejoras en su carrera profesional en relación a ascensos (Dreher & Ash, 1990, Scandura, 1992), mayores ingresos (Dreher & Ash, 1990, Whitely, Dougherty, & Dreher, 1991), mayores satisfacciones en el entorno laboral y socialización en el puesto de trabajo (Hart, 2015). El *mentoring* requiere de acompañamiento y guía, transmisión de conocimiento y experiencias y relación de confianza.

Mentor

Según un nuevo estudio de Page (2008) afirma:

El papel de un mentor es fomentar el desarrollo personal y profesional de su *Mentee* al compartir con él sus conocimientos, especialidad y experiencia. La relación mentor *Mentee* - se construye con base en la

confianza y el respeto mutuos y la comunicación, e implica que ambas partes se reúnan con regularidad para intercambiar ideas, discutir los avances y establecer objetivos para cumplirlos. (s.p)

Mentee

En el estudio de Soler Anglés (2005) refiere que el *Mentee* tiene el deseo y la voluntad de trabajar en su desarrollo personal y profesional, a través de la ayuda y colaboración de otra persona, con diferentes habilidades y cualidades necesarias para el desarrollo de las relaciones efectivas del *mentoring* que permitan obtener el máximo beneficio en el proceso de adaptación del aprendizaje. El *Mentee* debe contar con flexibilidad y una mentalidad abierta para aceptar comentarios, sugerencias, *feedback* o análisis responsable, curioso y autocrítico.

Coaching

Se puede considerar al *coaching* esencialmente como una conversación, es decir, un diálogo entre un tutor (*coach*) y un pupilo (*coachee*) en un contexto productivo y orientado a resultados. El *coaching* consiste en ayudar a las personas individualmente a acceder a lo que saben. Es posible que nunca se hayan formulado las preguntas, pero tienen las respuestas. El *coach* asiste, apoya y anima a los individuos para que encuentren dichas respuestas. El *coaching* está íntimamente relacionado con el aprendizaje porque entraña aprendizaje. El *coaching* guarda una relación más estrecha con formular las preguntas apropiadas que con facilitar respuestas. Un *coach* se compromete en una alianza de colaboración con el individuo para establecer y clarificar la finalidad y los objetivos, y desarrollar un plan de acción destinado a su consecución (Zeus & Skiffington, 2002).

Diferencia entre coaching y mentoring

El *mentoring* constantemente suele confundirse con el *coaching*, el objetivo del *mentoring* es fomentar el desarrollo personal y profesional de su *Mentee* al compartir con él sus conocimientos, especialidad y experiencia, y el *coaching* lo hace partiendo de las propias posibilidades del individuo y guarda una relación más estrecha con formular las preguntas apropiadas con el fin de facilitar respuestas, brindando orientación y apoyo al *coachee*, una vez finalicen la sesión formal de *coaching*, el instructor puede pasar al rol de un mentor.(Sketch, Johnson & Casella, 2001).

Concepto Reverse Mentoring.

En la guía de *Intergenerational digital learning* (s.f) menciona que *Reverse Mentoring* es una herramienta innovadora para la gestión del talento, reclutando, reteniendo, mejorando la equidad y diversidad social, reduciendo las brechas tecnológicas entre los empleados, entender las tendencias y los clientes, e impulsar la innovación. Relaciona a un nuevo empleado (Mentor) con excelentes habilidades digitales con un empleado (*Mentee*) que tiene menos habilidades en este campo. El propósito es compartir el conocimiento, con el *mentee* enfocado en aprender del tema del mentor o la experiencia tecnológica y la perspectiva generacional.

Reverse Mentoring.

FIGURA 15: *Reverse Mentoring.*



Fuente: Pajarón, S. Pérez, N., et al, (s.f). p.5.

3.2. PRESENTACIÓN DE LA PROPUESTA DE REVERSE MENTORING: FASES, CRONOGRAMA Y ACTIVIDADES.

En línea con la consulta en las diferentes fuentes de información, en la siguiente parte del *Working Paper* se expondrá la propuesta de la estrategia de *Reverse Mentoring* aplicable a la empresa Clorox de Colombia haciendo énfasis en el principal objetivo, el desarrollo de habilidades digitales. Se tomará como referencia los conceptos de *Mentoring*, las similitudes en la metodología de implementación, transformación digital, el desarrollo, entrenamiento de habilidades, la importancia de la coordinación y acompañamiento del área o profesional de Gestión Humana en la propuesta y futura implementación.

La perspectiva a trabajar será "Reverse" o inversa en donde el desarrollo, compartir conocimiento y experiencias están a cargo del profesional más joven con dominio en el campo digital. Invertir la pirámide posibilitará una serie de beneficios para la organización (ver beneficios del *Reverse Mentoring*)

Beneficios del programa de *Reverse Mentoring*

FIGURA 16. Reverse Mentoring.

➤ Para el Mentor	➤ Para el "Mentee"	➤ Para la Organización
<ul style="list-style-type: none"> • Auto-confianza • Desarrollo personal y profesional • Contribución a la toma de decisiones • Ganar experiencia en el desarrollo del liderazgo • Habilidades de negociación • Capacidad de toma de decisiones basada en el conocimiento • Habilidades innovadoras • Disminuir el conflicto intergeneracional • Toma de decisiones basada en datos sobre diferentes segmentos de clientes 	<ul style="list-style-type: none"> • Habilidad para adoptar cambios • Aprendizaje para toda la vida • Gestión de imagen positiva y participativa • Desarrollo del Liderazgo • Múltiples habilidades, capacidades • Aprender a conseguir el apoyo de los empleados • Habilidades innovadoras creativas • Disminuir el conflicto intergeneracional • Entender las expectativas de los consumidores de la Generación Y 	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicación abierta • Organización del aprendizaje • Un camino hacia una organización • Organización productiva, gestión de imagen empresarial • Marca de empleado • Organización de ciudadanía, fortalecer contrato psicológico • Atraer y retener talento • Psicología positiva, empleados motivados • Organización orientada al cliente

Fuente: Pajarón, S. Pérez, N., et al, (s.f). p.6.

A continuación, se presenta las fases, cronograma y actividades de la propuesta. En el **Anexo 2 (archivo de Excel)** hace referencia a la propuesta de **diagrama de gantt** para el seguimiento y ejecución futura de la propuesta.

- 3.2.1. FASE 1: DEFINICIÓN DE LA ESTRATEGIA:** En este momento se establece el norte, reglas, dinámica y la columna vertebral para la futura ejecución de la estrategia.

Tabla 1. Actividades – Fase 1.

ACTIVIDADES:
<ul style="list-style-type: none"> ● Construcción del objetivo, para este caso será: El desarrollo de habilidades digitales a través de una estrategia de <i>reverse mentoring</i> para cargos del área de manufactura de la empresa Clorox de Colombia que facilite el aprendizaje o reentrenamiento de herramientas tecnológicas. ● Crear un <i>slogan</i> de fácil recordación para el programa: Por ejemplo: “<i>Juntos es mejor aprendiendo</i>”, atado a una campaña interna que existe en la organización. ● Revisión de los posibles participantes: En este apartado se presentará un resumen de la distribución por Cargo, Edad y antigüedad, Habilidad digital de los potenciales participantes en los Roles de Mentor y <i>Mentee</i> en la Empresa. ● Construcción del Perfil del Mentor y <i>Mentee</i>, basados en competencias, valores corporativos, habilidades, conocimientos y experiencia. ● Establecer las reglas para participar, duración, antigüedad, un mentor podrá o no podrá tener más de un <i>mentee</i>. ● Construir el cronograma oficial.

Fuente: Elaboración propi, 2022.

- 3.2.2. FASE 2: CAMPAÑAS DE EXPECTATIVA Y COMUNICACIÓN DE LA ESTRATEGIA:** Esta fase se centra en lograr captar la atención y atraer a los potenciales participantes previamente “pre-perfilados”

Tabla 2. Actividades – Fase 2.

ACTIVIDADES:
<ul style="list-style-type: none"> ● Lanzamiento al público. Se sugiere que sea tipo convocatoria en donde se expongan las reglas y condiciones para la participación, se expliquen los roles y duración del programa. ● En el lanzamiento se deben ofrecer temas de reconocimiento, es decir, días libres, bonos, etc. por el cumplimiento y participación aplicada.

- Diseño del formulario de aplicación de Mentores. (Se debe empezar por los mentores para asegurar los temas a desarrollar).
- Diseño del formulario de aplicación de *Mentees*. (Se debe incluir los temas que los mentores con anticipación han postulado y hacer énfasis en los criterios de asignación).

Fuente: Elaboración propia, 2022.

- 3.2.3. FASE 3: SELECCIÓN DE LOS PARTICIPANTES Y EMPAREJAMIENTO:** Es una de las fases más importantes de la ejecución de la estrategia, requiere sensibilidad por parte del profesional de gestión humana, puesto que para construir las duplas se requiere del conocimiento de las personas, sus personalidades. Una química entre los participantes asegurará en gran medida el éxito.

Tabla 3. Actividades – Fase 3.

ACTIVIDADES:
<ul style="list-style-type: none"> • Se reunirá la información de los postulados (<i>Mentores y Mentee</i>) • El emparejamiento se debe dar por necesidad de capacitación y características de personalidad, competencias, etc. (Sensibilidad del profesional). • Opcional: Aplicar prueba o test rápidos de personalidad para ayudar al proceso de emparejamiento. • Opcional: Abrir la posibilidad de entregar informes de la prueba y dar una pequeña interpretación para generar conciencia y recomendaciones a los participantes.

Fuente: Elaboración propia, 2022.

- 3.2.4. ACCIONES PREVIAS A LA PRIMERA REUNIÓN ENTRE MENTOR Y MENTEE:** Hace referencia a las labores de tipo administrativas y logísticas que debe realizar el profesional de gestión humana, cómo coordinador y experto en la estrategia. Además, se acompaña con las formaciones para *Mentores* y *Mentees*, se debe reforzar el carácter confidencial de los temas que se traten en las reuniones entre las duplas.

Tabla 4. Actividades – Fase 4.

ACTIVIDADES:
<ul style="list-style-type: none"> • Antes de socializar las parejas se debe realizar una sesión de formación por separado (<i>Mentores y Mentee</i>) para

reforzar el Rol de cada uno y dar las herramientas necesarias para el desarrollo de las futuras reuniones.

- Diseño y construcción de los formatos de objetivo y seguimiento para utilizar en las sesiones. Deben ser prácticos y a cargo de Gestión Humana.
- Socialización y presentación de las duplas con el tema a trabajar. Puede ser a través de un e-mail y envío de los formularios de seguimiento, sugerencias y recomendaciones.

Fuente: Elaboración propia, 2022.

- 3.2.5. ACOMPAÑAMIENTO DE GESTIÓN HUMANA AL DESARROLLO DE LA ESTRATEGIA:** Implica el seguimiento periódico por parte del área de gestión humana, se debe dar apoyo y soportes a las duplas, procurar resolver dudas.

Tabla 5. Actividades – Fase 5.

ACTIVIDADES:
<ul style="list-style-type: none">• Sugerir que la temática para algunas sesiones: Por ejemplo, que la primera reunión sea de conocimiento, química, alineación de expectativas, definición de objetivos Smart. y que haya una sesión de cierre entre la dupla.• Sugerir la periodicidad de las reuniones. Por ejemplo, una reunión mensual o una cada 15 días.• Realizar mínimo una sesión de seguimiento a mitad de la estrategia con Mentores y <i>Mentes</i> por separado para compartir experiencias y desafíos.• El rol de gestión humana debe ser de seguimiento constante y aseguramiento de los encuentros.• Proponer una sesión de cierre general entre todos los Mentores y <i>Mentees</i>.

Fuente: Elaboración propia, 2022.

- 3.2.6. EVALUACIÓN Y RETROALIMENTACIÓN DE LA ESTRATEGIA:** Al final se deben proponer espacios para recoger experiencias, desafíos y fortalecer la estrategia en caso de querer realizarse en próximos años o extrapolarse al clúster andino.

Tabla 6. Actividades – Fase 6.

ACTIVIDADES:

- Llevar a cabo la sesión de cierre general y hacer la “premiación a los más constantes” atado a temas de reconocimiento.
- En este espacio se deben recoger experiencias, desafíos y mejoras para los próximos años.
- Se recomienda medir la satisfacción de los participantes con el acompañamiento del área de gestión humana.

Fuente: Elaboración propia, 2022.

3.3. EL IMPACTO EN EL ÁREA DE MANUFACTURA

Para Clorox de Colombia y en específico para el área de manufactura, el *reverse mentoring* es una excelente opción para aprovechar la experiencia y el conocimiento tecnológico de los jóvenes trabajadores. Teniendo en cuenta lo anterior permite la retención, motivación, del talento y del liderazgo, permitiendo tener mejores relaciones intergeneracionales y mejoras en las iniciativas de diversidad e impulso a la innovación (González, 2020). Para la organización y sus colaboradores se promueve una cultura de aprendizaje continuo bidireccional y una forma creativa de involucrar a los empleados *millennials*.

A continuación, se busca profundizar y resaltar aspectos relevantes en los impactos de las partes implicadas:

a. Organización

El *reverse mentoring* es una herramienta fundamental para mejorar la interacción que los gerentes de alto nivel, líderes de línea o la población de adultos mayores, del área de manufactura, obteniendo colaboradores jóvenes, que permite el aumento de la frecuencia y calidad de la relación con una mayor precisión y fiabilidad para identificar a los futuros líderes con habilidades digitales (González, 2020).

Asimismo, se busca brindar la oportunidad a los colaboradores junior, del área de manufactura, demostrando sus aptitudes interpersonales y de enseñanza de una forma más cercana. Por ello, el *reverse mentoring* puede conducir a la "gestión del talento", entendida como la identificación y el temprano desarrollo de los colaboradores con gran potencial (González, 2020).

b. Reclutamiento y retención

Es fundamental retener los colaboradores dentro de las organizaciones, generando el *reverse mentoring* como herramienta clave en la búsqueda de trabajadores con alto potencial. Identificando que las nuevas generaciones buscan oportunidades para contribuir en el lugar de trabajo y sentir que sus ideas son escuchadas en pro del crecimiento profesional, personal y organizacional. (González, 2020)

Cuando trabajas en una gran empresa y eres uno de los individuos más jóvenes, es agradable que la gente valore tus capacidades y se acerque a ti, lo que te aporta una sensación de experiencia y conocimiento (Cohen, 2003, p.1).

Asimismo, el *reverse mentoring* ofrece una oportunidad para que los colaboradores recientes se sientan promovidos en la organización, estimulados y desafiados de una manera significativa que de tal forma puedan crear una red de contactos y relaciones beneficiando su carrera y crecimiento laboral (González, 2020).

c. Impulso de la innovación

En las actividades de los programas de tutoría inversa, los *mentees* y los mentores se identifican como “cajas de resonancia” para las ideas de los demás; por ello se debe pretende evidenciar la capacidad de realizar una lluvia de ideas abierta que involucre a ambos participantes en un proceso creativo generando nuevos enfoques para la identificación de problemas y respectivas soluciones (González, 2020).

Lo que se busca en los mentores de la generación *millennial* es realizar un acompañamiento óptimo en los procesos de la organización, productos y servicios, con los *mentees* de la generación *baby boomer*, que entienden cómo hacer las cosas de una manera tradicional. creando nuevas oportunidades para impulsar la innovación (González, 2020).

4. CONCLUSIÓN

- 4.1. De acuerdo a la revisión conceptual realizada, la construcción de la estrategia y la aplicación de la encuesta se puede evidenciar la importancia del profesional de gestión humana cómo protagonista de iniciativas que faciliten el cambio, la transformación digital y la aprehensión o desarrollo de nuevas habilidades/competencias.
- 4.2. La implementación de la estrategia de *reverse mentoring* es una valiosa iniciativa para Clorox de Colombia y principalmente para el área de manufactura por qué es una excelente opción para aprovechar la experiencia y el conocimiento tecnológico de los jóvenes trabajadores además potencializa aspectos propios de la organización, reclutamiento y retención y es un impulso de la innovación.

Bibliografía

- Acsendo. (2021). Nuevas competencias de un gerente de RRHH. Obtenido de: <https://blog.acsendo.com/competencias-de-un-gerente-de-recursos-humanos>
- ANDI - Asociación Nacional de Empresarios de Colombia. (2022). habilidades digitales serán las competencias más buscadas – Encuesta de Talento Humano ANDI 2021. Obtenido de: <https://www.andi.com.co//Home/Noticia/17193-las-habilidades-digitales-seran-las-com>
- ANDI. Asociación Nacional de Empresarios de Colombia (2022). habilidades digitales serán las competencias más buscadas – Encuesta de Talento Humano ANDI 2021. Obtenido de: <https://www.andi.com.co//Home/Noticia/17193-las-habilidades-digitales-seran-las-com>
- Altertecnica. (2020). Competencias digitales básicas en la Industria 4.0. Educare vol.24 n.2 Heredia May./Aug. 2020. Obtenido de: <https://altertecnica.com/competencias-digitales-industria-40/>
- Center For Creative Leadership. (2009). Reverse Mentoring. Obtenido de: <https://www.ccl.org/>
- Cohen, E. (2003). This isn't your father's mentoring relationship: Mentoring across all generations has become an integral part of corporate culture. AARP Magazine. Obtenido de: <http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:yFWTMcKrr3IJ:careersystemsintl.org/Word%2520Files/AARP%2520Magazine%2520This%2520Isn%27t%2520Your%2520Father%27s%2520Mentoring%2520Relationship.doc&cd=2&hl=es-419&ct=clnk&gl=co>
- Colegio de Estudios Superiores de Administración – CESA. (2021). Mitad de las empresas colombianas, con tareas pendientes para madurar en TD. Obtenido de: <https://www.cesa.edu.co/news/transformacion-digital-en-colombia-indice-de-madurez-digital-de-las-empresas/>
- Connect, E. (2021). Las claves del rol de los RRHH en la transformación digital de las organizaciones. HR Connect. Obtenido de: <https://www.hrconnect.cl/tendencias/las-claves-del-rol-de-los-rrhh-en-la-transformacion-digital-de-las-organizaciones/>
- Crítica en la Transformación Digital. Leadership (2009). El reverse mentoring. Obtenido de: <https://repositorio.comillas.edu/rest/bitstreams/409402/retrieve>
- DANE. Departamento Administrativo Nacional de Estadística. (2021). Encuesta Tecnologías de la Información y Comunicaciones 2021. Obtenido de: <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/tecnologia-e-innovacion/tecnologias-de-la-informacion-y-las-comunicaciones-tic/encuesta-de-tecnologias-de-la-informacion-y-las-comunicaciones-en-empresas-entic-empresas>

- DANE. (2019). Boletín técnico Encuesta de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones en Empresas (ENTIC Empresas). Obtenido de: https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/entic/bol_entic_empresas_2019.
- Deboscq, N. (s. f.). Transformación digital. Obtenido de: <https://www.digitalhouse.com/>
- Dreher, F. (1990). A comparative study of mentoring among men and women in managerial, professional, and technological positions. *Journal of Applied Psychology*, 75, 539–546. Obtenido de: https://www.researchgate.net/publication/232426584_A_Comparative_Study_of_Mentoring_Among_Men_and_Women_in_Manual_Professional_and_Technical_Positions
- González, S. (2020). Reverse Mentoring; Herramienta Crítica en la Transformación digital. Obtenido de: <https://repositorio.comillas.edu/rest/bitstreams/409402/retrieve>
- Harvey, M., McIntyre, N., Heames, T., & Moeller, M. (2009). Mentoring global female managers in the global marketplace: Traditional, reverse, and 42 reciprocal mentoring. *International Journal of Human Resource Management*, 20(6), 1344-1361. Obtenido de: <https://doi.org/10.1080/09585190902909863>
- Hart, E. (2015). Seven Keys to Successful Mentoring. Obtenido de: <https://es.scribd.com/read/356079836/Seven-Keys-to-Successful-Mentoring#>
- Howe, N. y Strauss, W. (2007) Millennials Go to College. EE.UU.: Life Course Associates. Manovich Cómo seducir a los millennials en la facultad. Perfil. Obtenido de: <http://www.perfil.com/columnistas/como-seducir-a-los-millennials-en-la-facultad.phtml>
- Iberdrola (2022). 'Reskilling' y 'upskilling', el entrenamiento laboral en la era de la transformación digital. Obtenido de: <https://www.iberdrola.com/talento/reskilling-upskilling>
- ITMadrid DIGITAL School (2022). la transformación digital. Obtenido de: <https://www.itmadrid.com/que-es-la-transformacion-digital-y-para-que-sirve/>
- ITMadrid DIGITAL School. (2022). Que es y para qué sirve la transformación digital. Obtenido de: <https://www.itmadrid.com/que-es-la-transformacion-digital-y-para-que-sirve/>
- Núñez, A. (2017). Competencias digitales, la llave de paso a la industria 4.0. Obtenido de: <https://blog.andresnunez.com/competencias-digitales-la-llave-de-paso-a-la-industria-4-0/>
- Page, M. (s.f). Los beneficios de ser mentor. Obtenido de <https://www.michaelpage.com.mx/advice/management/desarrollo-y-retenci%C3%B3n-de-profesionales/los-beneficios-de-ser-mentor>

Pajarón, S., Pérez, N., Gómez, L., Carmona, N., (s.f). Guía para formadores de Reverse Mentoring, intergeneracional digital learning. CCI – Dobrich (BG) V. Stoyanova. Obtenido de: https://www.camara.es/sites/default/files/ayudas/cvetnet_reverse_mentoring_es.pdf

Programa Erasmus de la Unión Europea. (s.f). Guía Learning2gether – Una cooperación intergeneracional. Obtenido de: https://learning2gether.org/wp-content/uploads/2021/04/PM_Guide_ES.pdf

Ramírez, J. (2020). El enfoque por competencias y su relevancia en la actualidad. Obtenido de: https://www.scielo.sa.cr/scielo.php?pid=S1409-42582020000200475&script=sci_arttext#:~:text=El%20concepto%20de%20competencias%20en,entendido%20como%20la%20influencia%2C%20el

Soler, M. (2005). El mentoring como herramienta de motivación y retención del talento. Capital humano. Revista para la integración y desarrollo de los recursos humanos, 100–109. Obtenido de: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=1066992>

Slotnisky, D. (2016). Transformación digital (1 ed adaptada. ed.). Obtenido de: <https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=9dBJDQAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT3&dq=transformaci%C3%B3n+digital+en+las+empresas&ots=31NzteFKly&sig=hJmmJwNNluswJM0XpQZ-ime3sK4#v=onepage&q&f=false>

Sketch, E.; Johnson, J., & Casella, J. (2001). Mentoring and coaching help employees grow. HRfocus, Vol. 78, No. 9, pp. 11-15. Obtenido de: https://www.researchgate.net/publication/45503255_Mentoring_Coaching_Perspectivas_en_las_TICs_Mentoring_Coaching_IT_Perspective_Mentoring_Coaching_IT_Perspective

The Clorox Company. (s. f.). Historia. Obtenido de: <https://www.thecloroxcompany.com/>

The Future of Jobs Report. 2020. El informe hace una predicción de las habilidades y trabajos del futuro en los siguientes 5 años según el ritmo de cambio generado por la pandemia y la rápida adopción tecnológica. Obtenido de https://www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs_2020.pdf

Wingard, J. (2018). Reverse Mentoring: 3 Proven Outcomes Driving Change. Forbes. Obtenido de: <https://www.forbes.com/sites/jasonwingard/2018/08/08/reverse-mentoring-3-proven-outcomes-driving-change/?sh=323a7e5f8b51>

World Economic Forum. (2020). The Future of Jobs Report 2020. The Future of Jobs Report. Obtenido de: https://www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs_2020.pdf

Zeus, P. & Skiffington, S. (2002). Guía completa de coaching en el trabajo. Madrid: McGraw-Hill. Obtenido de: <https://www.marcialpons.es/libros/guia-completa-de-coaching-en-el-trabajo/9788448133962/>



PRIME

BUSINESS SCHOOL
UNIVERSIDAD SERGIO ARBOLEDA



UNIVERSIDAD
SERGIO ARBOLEDA

Escuela de Postgrados