

Factores que influyen en el desarrollo y la consecución de los resultados empresariales a través de la mentoría

Factors influencing the development and achievement of business results through mentoring

John Alexander Orrego-Chica¹  y Jaime Andrés Vieira-Salazar² 

¹Universidad Nacional de Colombia, Colombia. **Email:** jaorregoc@unal.edu.co

²Universidad Nacional de Colombia, Colombia. **Email:** javieiras@unal.edu.co

Para citar este artículo: Orrego-Chica, J.A., Vieira-Salazar, J.A., (2021). Factores que influyen en el desarrollo y la consecución de los resultados empresariales a través de la mentoría. *Clío América*, 15(29), 651-665.

<http://dx.doi.org/10.21676/23897848.4357>

Recibido: 02 marzo de 2021

Aceptado: 14 de mayo de 2021

Publicado en línea: mayo 31 de 2021

RESUMEN

.....
Palabras clave:
aprendiz;
desarrollo
empresarial;
mentor;
mentoría;
resultado
empresarial.

JEL: M13.

La mentoría se entiende como un procedimiento para incrementar habilidades y competencias, mejorando la mentalidad empresarial en emprendedores. Este artículo busca explorar, analizar e identificar los factores que influyen en el desarrollo empresarial durante la mentoría, en el emprendimiento, mediante una revisión sistemática de la literatura (en *Web of Science*®), análisis de redes y citaciones. Se seleccionaron los estudios más relevantes en el tema. Los resultados se filtraron mediante *Tree of Science* creando la red de citaciones con las referencias encontradas; luego se hizo la correspondiente lectura y análisis de la bibliografía resultante. Son tres las actividades de la mentoría que influyen en los resultados empresariales. Primero, acciones que derivan del mentor y que permiten al aprendiz mejorar habilidades y competencias. Segundo, alinear los modelos de comportamiento empresarial con los rasgos de personalidad de los aprendices les permite cumplir tareas desafiantes relacionadas con la puesta en marcha del negocio. Tercero, los factores que se originan en el contexto de la relación mentor - aprendiz son significativos e influyen en la capacidad del emprendedor para concretar tareas y deberes empresariales. Identificar estas actividades contribuye en el diseño de programas de mentoría para promover adecuadas diadas mentor - aprendiz.

ABSTRACT

.....
Keywords:
business
outcome;
entrepreneurial
development
; mentee;
mentor;
mentoring.

Mentoring is understood as a procedure to increase skills and competencies, improving the entrepreneurial mentality in entrepreneurs. This article seeks to explore, analyze and identify the factors that influence business development during mentoring, in entrepreneurship. Through a systematic review of the literature (in *Web of Science*®) and citation network analysis, the most relevant studies on the subject were selected. The results were filtered through *Tree of Science* creating the network of citations with the references found; then, the corresponding reading analysis of the resulting bibliography was made. There are three activities in mentoring that influence business results. First, actions from the mentor that allow the apprentice to improve skills and competencies. Second, aligning business behavior models with the trainees' personality profiles enables them to accomplish challenging tasks related to entrepreneurship. Third, the factors that originate in the context of the mentor-apprentice relationship are significant and influence the entrepreneur's ability to carry out business tasks and duties. Identifying these activities contributes to the design of mentoring programs to promote appropriate mentor-mentee dyads.

INTRODUCCIÓN

Cuando se usa en un marco empresarial, la práctica de la mentoría consiste en una relación de apoyo y orientación entre una persona de negocios que cuenta con experiencia (el mentor) y un empresario novato (el aprendiz) (Beckett, 2010; Mullen, 1998; Gong et al., 2011; St-Jean y Audet, 2012; Xiao y North, 2017). Recientemente, tanto profesionales como académicos han centrado su atención en el aprendizaje empresarial, entre otras cosas porque se parte del supuesto de que tiene el potencial de promover innovaciones exitosas en emprendimientos (Man, 2019; Wang et al., 2019; Wei et al., 2019). En efecto, la mentoría formal se percibe como un mecanismo diseñado para incrementar las habilidades, las competencias y mejorar la mentalidad empresarial (Sullivan, 2000; Waters et al., 2002; St-Jean, 2011, 2016; Shittu, 2017).

No obstante, son escasos los estudios que identifican factores enmarcados en la mentoría con potencial de influir positivamente en el desarrollo y consecución de resultados empresariales. Pese a que se han efectuado varias revisiones sobre la importancia de la mentoría empresarial, no se ha encontrado revisión alguna cuyo enfoque se encargue de analizar los determinantes más relevantes por tener en cuenta en el desarrollo empresarial de los emprendedores mientras se encuentran en una relación de mentoría. Por ejemplo, uno de los primeros autores en hacer un acercamiento teórico sobre el particular fue Noé (1988), quien examina la característica de personalidad de los aprendices, la calidad y cantidad de tiempo asignado a la relación de mentoría como un factor influyente. Por su parte, Turban y Dougherty (1994) propusieron que la orientación hacia el logro de los objetivos, como un rasgo de personalidad del aprendiz, influye en la percepción de éxito que este tenga de la mentoría. Por otro lado, Hallam y St-Jean (2016) estudiaron los factores que maximizan el aprendizaje empresarial del emprendedor en una relación de mentoría; y Ting et al. (2017) exploraron los factores que determinan el efecto positivo de la mentoría en el contexto de los nuevos empresarios de China. Los aportes de estos autores se analizan en el desarrollo de este estudio.

Por tanto, en este artículo se propone hacer una revisión sistemática de la literatura analizando los artículos mapeados dentro de toda una red, con el objetivo de explorar e identificar diferentes perspectivas sobre, particularmente, la identificación de factores que, en el contexto de la mentoría, puedan influir en el desarrollo y consecución de resultados empresariales positivos.

El presente estudio se estructura de la siguiente manera: el capítulo presente a continuación describe la metodología aplicada que busca filtrar los artículos más relevantes dentro de toda la red de citaciones de acuerdo con la temática. Seguidamente se evidencian los resultados y las diferentes perspectivas de los autores analizados, lo que constituye el referente teórico y la revisión sistemática desarrollada. Posteriormente está el acápite de conclusiones, limitaciones e implicaciones prácticas. Se espera que los resultados contribuyan a los programas de aprendizaje empresarial, en especial a los programas de mentoría y a las personas participantes, a manera de aportes teóricos de aplicación pragmática, así como ofrecer herramientas para el diseño de programas de educación y apoyo a la iniciativa empresarial.

METODOLOGÍA

En el presente trabajo de revisión se utiliza la herramienta *Tree of Science® (ToS)*, la cual permite hacer una búsqueda sistemática y seleccionar, de manera oportuna, artículos de un área del conocimiento específico. En efecto, su uso “[...] disminuye el sesgo del intervalo de tiempo en la consulta, disminuye el sesgo de las bases de datos indexadas en el buscador; disminuye el rigor de las palabras clave” (Robledo et al., 2014).

Internamente, la herramienta “*ToS*” funciona utilizando la teoría de grafos, que visualiza los artículos a manera de nodos y las referencias a manera de enlaces; así se pueden aplicar diferentes técnicas estadísticas para encontrar los artículos más citados del tema específico (Robledo et al., 2013), lo que a la larga significa mapear un área de conocimiento creando una red de citaciones a partir de las referencias de cada uno de los artículos.

La teoría de grafos soporta el análisis de redes de citaciones que realiza el *ToS* para la búsqueda y selección de artículos científicos. Allí, los artículos se pueden clasificar de acuerdo con tres indicadores: Grado de Entrada, Intermediación y Grado de Salida, visualizados a través de una perspectiva de árbol, denominado por sus creadores “Árbol de la Ciencia” o su traducción en inglés “*Tree of Science® (ToS)*”. Como resultado, los artículos que tienen grado de entrada alto y cero salidas se representan como las raíces; los artículos que tienen alto grado de intermediación se aprecian en el tronco, y los artículos que tengan alto grado de salida y grado cero de entrada se presentan en las ramas del árbol. Esta metodología ha sido validada en investigaciones desarrolladas por Ramírez et al. (2016) y Buitrago et al. (2019).

En primer lugar, se procedió a efectuar la búsqueda en la base de datos indexada de artículos científicos *Web of Science®* (WoS). En una primera exploración, se introdujeron los siguientes parámetros de búsqueda: *Topic: (Entrepreneurial) AND Topic: (mentoring) AND Topic: (factors)*, encontrando pocos estudios relacionados, lo que no permitía generar una adecuada red de citas a través de las referencias de cada artículo. Con el fin de ampliar la base, se redujo el rigor de las palabras clave introduciendo la siguiente ecuación. *Topic: (Entrepreneurial) AND Topic: (Mentoring) Timespan: All years. Indexes: SCI-EXPANDED, SSCI, A&HCI, ESCI*.

Como resultado, el WoS arrojó un total de 105 artículos del área de conocimiento que se investigó. Luego se procedió a descargar un archivo de texto que contiene las referencias de estos 105 resultados, el cual posteriormente se cargó a *ToS* para construir el árbol de la ciencia. La parte inferior de la figura corresponde a los artículos de la *raíz*, los cuales hacen referencia a los artículos clásicos, pertinentes a los primeros autores que abordaron el tema. En la parte media del árbol (*tronco*) se encuentran los autores de los artículos que citaron a la raíz, en muchas ocasiones, estos artículos

son los que integran gran parte del marco conceptual (Marín et al., 2017; Landínez et al., 2019). Finalmente, en la parte superior del árbol se encuentran las *ramas*, donde se incluyen los autores y títulos de las investigaciones más recientes en el tema aquí tratado.

Posteriormente, el *software ToS* se encargó de filtrar un total de 80 artículos a partir de los 105 obtenidos del WoS, determinando así el análisis de redes de citas. Estos 80 resultados representan las contribuciones más relevantes dentro de la temática tratada y en la herramienta fueron clasificados en raíz, tronco y ramas, utilizando los indicadores antes mencionados (Figura 1). Luego se hizo un análisis y revisión detallada de cada una de las contribuciones de varios autores que componen la red, seleccionando seis artículos de la *raíz*, seis artículos del *tronco* y de las ramas se escogieron los artículos más pertinentes. El criterio que se tuvo en cuenta para la selección de los artículos de cada parte del árbol fue el grado de intermediación que presenta cada uno y su trascendencia en el desarrollo e implementación del concepto; para esto se tuvieron en cuenta elementos como: importancia de los autores en la temática tratada y palabras clave.

RAMAS (Recientes)	Baluku. et al 2020 Wei, et al. 2019 Ahsan, et al, 2018 Wang. et al 2019 Ting. et al 2017 St-Jean. et al 2018 Hallam y St-Jean, 2016 Celdrán. et al, 2017 Xiao. y North. 2017 Bell R. et al, 2016 Shittu. 2017	Baluku. et al 2019 St- Jean. y Fonrounge. 2019 Man. 2019 Jamaliddin. et al. 2019 Nabi. et al. 2019 St-Jean. et al 2020 Sarkar. et al. 2017 Brodie. et al. 2017 Baluku. et al 2018 Ferrándiz. et al. 2017 Chebii. et al 2016
TRONCO (Estructurales)	Kubberoed et al. 2015 St-Jean et al. 2015 Radu y Redien. 2013 St-Jean 2011 Terjensen, et al 2011 St-Jean E. y Audet J. 2012	
RAIZ (Clásicos)	Turban y Dougherty, 1994 Noe. 1988 Kram. 1983	Waters L, et al, 2002 Sullivan. 2000 Kram y Isabellella 1985

Figura 1. Árbol de la ciencia visualiza lo artículos encontrados como resultado de la búsqueda sobre entrepreneurial mentoring. **Fuente:** elaboración propia basada en Valencia-Hernández et al. (2020).

RESULTADOS

Como parte de los resultados soportados, producto de la revisión sistemática de la literatura, este trabajo se basa en el modelo conceptual propuesto por la investigación de Ting et al. (2017), quienes señalan que los efectos positivos de la mentoría empresarial están determinados por las interacciones de acoplamiento de los factores integrales del mentor, factores integrales del aprendiz, y factores provenientes de su relación de interacción.

De esta manera, bajo este enfoque se identificó que 41 % de los autores analizados en el estudio indican que factores

provenientes o relacionados con el *mentor* son determinantes para promover resultados empresariales positivos; mientras que 25 % de las investigaciones mencionan que factores provenientes del *aprendiz* son los que determinan el éxito en alcanzar los objetivos empresariales; aquí se identifican factores como rasgo de personalidad. De otra parte, 28 % de los autores localizados en todas las zonas del árbol consideran tener en cuenta factores generados en el contexto de la relación, es decir, interacción entre *mentor* y *aprendiz*. En la figura 2 se relacionan los porcentajes de los autores analizados que bajo su criterio mencionan una o varias categorías en sus investigaciones.

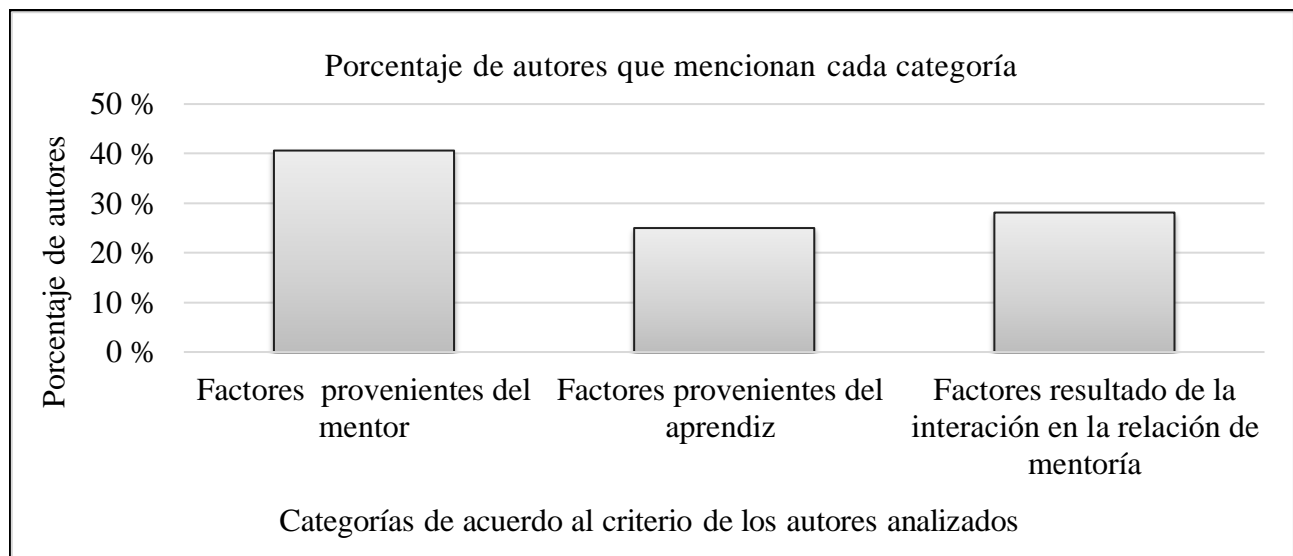


Figura 2. Porcentaje de autores que proponen cada categoría.

Fuente: elaboración propia.

Se pudo evidenciar que varias son las perspectivas de los autores analizados y que dan una aproximación a los factores que influyen en el progreso empresarial durante una relación de mentoría. Se encontró que 37 % de los artículos clasificados en las tres zonas del árbol señalan que las funciones ejercidas por parte del mentor, y su capacidad para orientar, parecen contribuir en el progreso e interés del emprendedor en cumplir sus objetivos empresariales (Deakins et al., 1998), ya que se generan oportunidades clave que permiten la consecución de las actividades desarrolladas por el aprendiz.

Otros estudios (Kram, 1983; Kram y Isabella, 1985; Noé, 1988; Waters et al., 2002; St-Jean y Audet, 2012; St-Jean, 2011; St-Jean y Mathieu, 2015; Chebii et al., 2016; Hallam y St-Jean, 2016) destacan que el mentor ejerce tres categorías principales de funciones interrelacionadas, pero separadas, y consisten en (i) las funciones relacionadas con

la carrera (el negocio), (ii) las funciones psicosociales, y (iii) las funciones de modelos de roles, entendida esta última como la capacidad que tiene el mentor de constituirse en un modelo a seguir, así como una importante fuente de inspiración para el aprendiz.

Por su parte, St-Jean y Audet (2012) establecen que la motivación, el apoyo, el respaldo emocional generado por el mentor, son trascendentales para un aprendizaje afectivo del aprendiz, elementos asociados y vinculados al desarrollo de las funciones psicosociales, así como a la función de modelo de roles. Igualmente importantes son las explicaciones, exploraciones y soporte en la retroalimentación que brinda el mentor para el desarrollo del aprendizaje cognitivo del aprendiz, elementos relacionados con las funciones profesionales y del negocio.

De manera complementaria, y analizando los autores de la parte del tronco y ramas del árbol, se encontró que Terjesen

y Sullivan (2011), Kubberoed y Thore (2015), así como Nabi et al. (2019) destacan que de las tres funciones que ejerce el mentor, el modelo de roles presente en la mentoría parece lograr un mejor resultado en las tareas de gestión empresarial, ya que permite al aprendiz la validación de su estado mediante el estímulo del mentor y sus acciones como modelo a seguir. Ahsan et al. (2018) y Nabi et al. (2019) concuerdan en que las funciones psicosociales promovidas por el mentor logran afianzar considerablemente tanto el aprendizaje como el desarrollo de la capacidad empresarial que representan para el aprendiz la autoconfianza, la motivación, el deseo y la capacidad para asumir el riesgo y sortear la falta de familiaridad con el concepto del negocio y la falta de conocimiento sobre las actividades que tendrían que emprender.

Desde la perspectiva del aprendiz, sus rasgos de personalidad se muestran como factores enmarcados en su capital psicológico (Baluku et al., 2019), ya que reflejan el comportamiento empresarial necesario para ejecutar labores relacionadas con su negocio, y el interés de estos en desarrollar actividades sugeridas por su mentor, evidenciando varios aspectos que determinan y facilitan el proceso del empresario durante la mentoría. Otros autores (Noé, 1988; Nandram, 2003; Waters et al., 2002; St-Jean y Audet, 2012; St-Jean y Mathieu, 2015; Baluku et al., 2020, 2019; St-Jean y Fonrouge, 2019; St-Jean y Tremblay, 2020) destacan la autoeficacia empresarial de aprendiz como un rasgo enmarcado en el comportamiento, que facilita las labores del mentor y el deseo del emprendedor de proceder de manera autónoma, enfrentar los desafíos y alcanzar objetivos relacionados con su negocio. La autoeficacia, según lo expresan Bandura (1997; 2010) y Luthans y Peterson (2002), se entiende como el comportamiento requerido de un individuo para desempeñar tareas que representan un esfuerzo, haciendo del rendimiento y la persistencia el medio para alcanzar el éxito en la tarea. St-Jean y Audet (2012; 2013) consideran que un empresario que tenga alto nivel de autoeficacia estará más inclinado a creer en su capacidad para enfrentar un desafío o cumplir las tareas que le asigna su mentor, generando así resultados adicionales. St-Jean y Mathieu (2015) argumentan que las funciones que ejerce el mentor influyen positivamente en la autoeficacia empresarial del emprendedor, que a su vez influye en su satisfacción como empresario y su perseverancia.

Se evidencia también que la intención empresarial se desprende como un importante impulso para el emprendedor ya que promueve el interés de este en adelantar y concretar acciones de gestión por cuenta propia para su negocio, generando resultados empresariales

positivos; lo anterior se cultiva por la participación activa de estos en los programas de educación empresarial y las relaciones efectivas de mentoría (Shittu, 2017; Jamaluddin et al., 2019; Ferrándiz et al., 2017; Nabi et al., 2019; Baluku et al., 2019).

Autores como St-Jean y Mathieu (2015), Xiao y North (2017) y Baluku et al. (2018) sostienen que la mentoría se relaciona positivamente con la intención empresarial, mejorando las habilidades del aprendiz y promoviendo su capacidad de proceder de manera autónoma en sus inicios como empresario; consideran que el deseo de autonomía del emprendedor es impulsado por su intención empresarial, a la vez que actúa como moderador positivo entre la mentoría y la intención del aprendiz con el fin de materializar su propia empresa y actuar de acuerdo con dicha intención. Se resalta que las investigaciones que señalan al proceso de la mentoría como uno de los principales impulsores de la intención empresarial ha sido foco de investigación durante los últimos años, lo que permite interpretar que ha sido una línea de investigación en tendencia. Otro factor considerable para tener en cuenta, enmarcado en los rasgos de personalidad, lo proponen Turban y Dougherty (1994), quienes buscan establecer relaciones entre las principales características de personalidad del aprendiz y percepción de éxito en la mentoría recibida.

Desde la perspectiva de la interacción entre mentor y aprendiz, es importante destacar que 17 % de las investigaciones que integran la zona de tronco y ramas del árbol señalan que la confianza existente entre mentor y aprendiz promueve la intención de este último de confiarle aspectos íntimos de su negocio, lo que genera una mayor libertad de compartir información necesaria y determinante para su éxito en la gestión empresarial, afianzando así los resultados empresariales promovidos por las funciones que ejerce el mentor (Radu y Redien, 2013; Bell y Bell, 2016; Hallam y St-Jean, 2016; Celdrán et al., 2018; Brodie et al., 2017). Hallam y St-Jean (2016), así como Bell y Bell (2016) coinciden en que los emprendedores desarrollan una sensación de autoeficacia y determinación para llevar a cabo sus proyectos empresariales, que se genera por la confianza hacia los mentores. En línea similar, autores como Waters et al. (2002), Terjesen y Sullivan (2011), Sarkar et al. (2019), Brodie et al. (2017), Nabi et al. (2019), así como St-Jean y Tremblay (2020) señalan que el lapso invertido en la relación de mentoría, entendido como el tiempo en la interacción de ambos, genera capacidades de integración y la oportunidad de ampliar y explorar ideas, intereses y conocimientos mutuos, necesarios para un óptimo aprendizaje empresarial. St-Jean y Audet (2012), Radu y Redien (2013), y Jamaluddin et al. (2019)

FACTORES QUE INFLUYEN EN EL DESARROLLO Y LA CONSECUCCIÓN DE LOS RESULTADOS EMPRESARIALES A TRAVÉS DE LA MENTORÍA

manifiestan que algunas estrategias de comunicación interpersonales enmarcados en la asertividad y la afectividad resulta ser un factor fundamental que promueve y facilita los efectos positivos en la interacción de mentoría.

Por último, las coincidencias y similitudes percibidas entre mentor y aprendiz (Hallam y St-Jean, 2016) aumenta la probabilidad de alcanzar resultados positivos enmarcados en el objetivo de la relación; proponen este factor como uno de los determinantes que generan un vínculo de amistad y la oportunidad de compartir preferencias, intereses y gustos similares, lo que promueve un comportamiento de reciprocidad y compromiso de ambas partes necesario para alcanzar metas y objetivos. En efecto, para St-Jean et al. (2018) la similitud percibida influye positivamente en las

funciones que ejerce el mentor, ya que determina la capacidad de interactuar con una persona que tenga gustos e intereses afines, lo que hace que el mentor se sienta libre tanto de dar como de recibir, motivo que genera autoeficacia empresarial en el aprendiz, lo que conlleva satisfacción y autonomía, la cual, para Barnett (1995) es una función trascendental del mentor en una relación de mentoría.

La tabla 1 sintetiza el comportamiento de estos factores durante la mentoría y brinda un acercamiento integral que explica cómo estos interactúan para generar un proceso de mentoría estructurado que impulsa el desarrollo empresarial hacia la obtención de resultados empresariales.

Tabla 1. Relación e interacción factores durante la mentoría.

Durante la mentoría	Promueve	Genera
Las funciones integrales del mentor	La intención empresarial del aprendiz, la confianza mutua, comunicación asertiva	Resultados empresariales positivos
La intención empresarial del aprendiz	Su autoeficacia empresarial	
La autoeficacia empresarial del aprendiz	las funciones efectivas del mentor, la intención empresarial del aprendiz	
El tiempo destinado en la relación de mentoría	Las funciones efectivas del mentor, la autoeficacia empresarial del aprendiz	
La confianza mutua y comunicación asertiva	Las funciones efectivas del mentor y la autoeficacia de aprendiz	

Fuente: elaboración propia.

Es importante destacar el nombre de algunos autores que han contribuido con sus investigaciones a la construcción de un marco conceptual que sirve para determinar las dinámicas desarrolladas en los programas de mentoría (figura 3). Así lo muestran las investigaciones con la participación del autor Baluku, quien contribuye en trabajos con emprendedores de Alemania, Uganda y Kenia, y se caracteriza por integrar 15 % de las investigaciones situadas en las ramas. Por su parte, otro de los autores que

presentan una intermediación de grado alto en toda la red de citas es St Jean, el cual destaca por participar en 25 % de las investigaciones agrupadas en la misma zona del árbol. El programa de mentoría en que estuvieron enfocadas las investigaciones en las que participó este autor tuvo lugar en las instalaciones de la fundación I' *Entrepreneurship*, localizada en la provincia de Quebec (Canadá), fundación dedicada a la promoción y desarrollo de la cultura emprendedora.

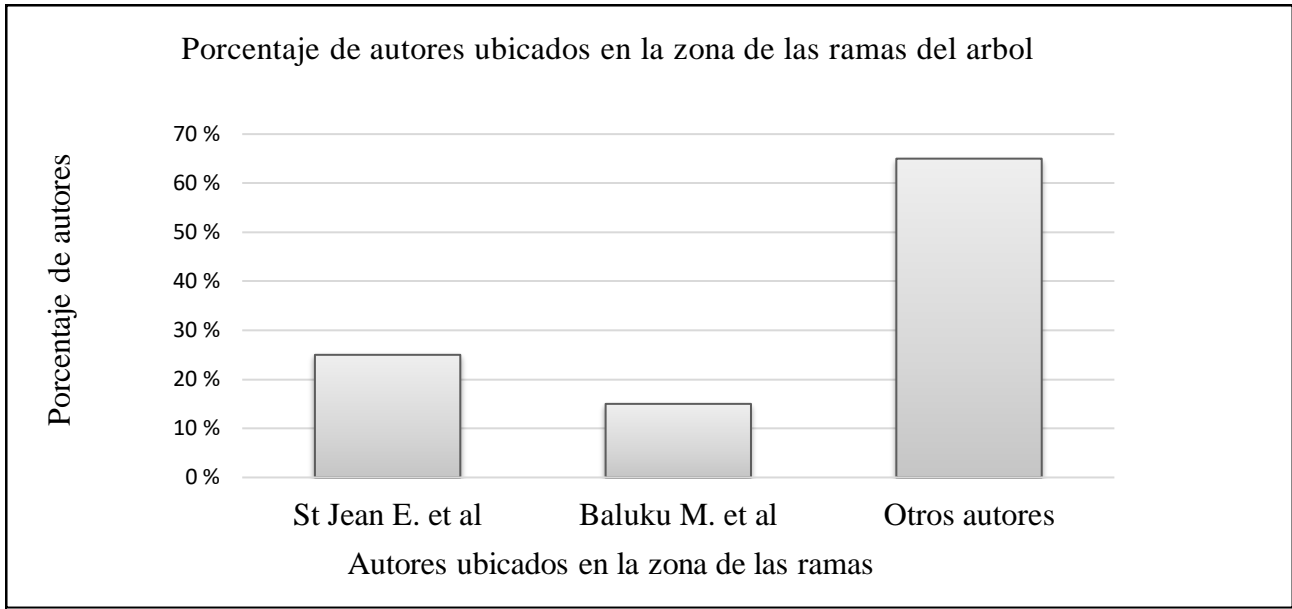


Figura 3. Porcentaje de autores que integran la zona de las ramas.

Fuente: elaboración propia.

Desde la perspectiva de las poblaciones objeto que tratan las investigaciones consultadas, están (i) las que integran tanto a estudiantes que aún desarrollan su formación universitaria y están bajo la orientación de un programa de mentoría empresarial, y nuevos empresarios (Ahsan et al., 2018; Baluku et al., 2018; Baluku et al., 2019; Baluku et al., 2020); (ii) las que se desarrollan a partir de programas formales diseñados para promover el desarrollo de la capacidad empresarial entre los nuevos empresarios (Kram, 1983; Kram et al., 1985; Noe, 1988; Turban y Dougherty, 1994; Sullivan, 2000; Waters et al., 2002; St-Jean, 2011; St-Jean et al., 2012; Radu y Redien., 2013; Chebii et al., 2016; Brodie et al., 2017; Shittu, 2017; Xiao y North, 2017; Celdrán et al., 2018; St-Jean et al., 2020; Hallam y St-Jean, 2016); y (iii) las que realizan sus estudios solo con estudiantes universitarios (St-Jean, 2015;

Kubberood y Thore, 2015; Bell y Bell, 2016; St-Jean et al., 2016; Ferrándiz et al., 2017; Jamaluddin et al., 2019; Nabi et al., 2019; Man, 2019). Como puede observarse, todas las investigaciones se desarrollan en programas de mentoría formal.

Tal y como se evidencia en la distribución de las investigaciones a lo largo del árbol, los autores de la zona de las ramas (Tabla 2) brindan con sus investigaciones un fuerte aporte al marco conceptual desarrollado en esta investigación, ya que se encuentran estudios publicados a partir del año 2016, representando 66 % de todos los artículos incluidos en el análisis, mostrando así la importancia de esta zona sobre las otras en cuanto al aporte conceptual.

Tabla 2. Autores que integran la zona ramas del árbol.

RAMAS (LEAVES)	St-Jean et al., 2016	Brodie J. et al., 2017
	Celdrán M. et al., 2018	Baluku M. et al., 2018
	Ahsan, et al., 2018	Ferrandiz J. et al., 2019
	Bell y Bell, 2016	Jamaliddin, et al., 2019
	Ting et al., 2017	Sakar et al., 2017
	St-Jean et al., 2018	Chebii et al., 2016
	Hallam y St-Jean., 2016	Nabi et al., 2019
	Shittu, 2017	St- Jean y Fonrounge, 2019
	St-Jean et al., 2020	Baluku et al., 2019
	Baluku et al., 2020	Man, 2019
	Xiao y North, 2017	Wang et al., 2019
	Wei et al., 2019	

Fuente: elaboración propia.

DISCUSIÓN

Se espera que los resultados de este estudio se apliquen y generalicen con precaución, ya que hay una serie de posibles limitaciones que es necesario considerar, como la selección de los artículos determinantes para el desarrollo de esta investigación, los cuales son obtenidos de una sola base de datos (*Web of Science*), por lo que podría resultar vulnerable a análisis de sesgos. La invitación que corresponde hacer es al desarrollo de futuras investigaciones utilizando similares bases de datos del mismo rigor científico. Otra limitación por considerar consiste en que gran parte de las investigaciones analizadas llevaron a cabo sus experimentos en programas de mentoría formal, promovidas por instituciones y programas de fomento al desarrollo de la iniciativa empresarial. La acción de la mentoría formal permite a un tercero emparejar a un mentor con un aprendiz con el propósito de maximizar los beneficios de este último (Bisk, 2002; Hansford et al., 2003), lo que supone la ventaja de ser un proceso más estructurado, a menudo con reglas establecidas, objetivos y un marco temporal limitado (Clutterbuck, 2011).

Sin embargo, algunos autores (Noe, 1988; Ragins y Cotton., 1999; Shittu, 2017) han señalado la importancia y los efectos que la mentoría informal genera en los resultados empresariales, ya que se desarrolla de una manera más espontánea, donde no se establecen reglas ni directrices claras en la interacción de mentoría (Ragins y Cotton, 1999).

Por tanto, es necesario conocer si los resultados aquí planteados guardan similitud o varían a resultados de estudios aplicados a programas de mentoría informales. Queda abierta la puerta para elaborar futuras investigaciones enfocadas en integrar ambas nociones de la mentoría, con el propósito de ampliar mucho más el marco conceptual en el área. Se propone también profundizar en la investigación que integre la relación entre la intención empresarial del aprendiz con el éxito de la mentoría recibida.

Si bien esta investigación está enfocada en identificar factores que determinan la consecución de los resultados empresariales durante la mentoría, este estudio no examina factores propios del entorno y contexto de la empresa, como grado de innovación implementado en la idea de negocio, estructura organizativa; tampoco relaciona factores externos como fenómenos económicos, ubicación geográfica de la empresa o sectoriales como crecimiento y comportamiento del sector, aspectos que determinan el

desarrollo empresarial entre los nuevos empresarios, por lo que el artículo se enfoca principalmente en asociar y resaltar factores que se producen en el contexto de la interacción de mentoría y el comportamiento de los directamente implicados en ella; por eso la revisión de la literatura estuvo orientada a identificar y resaltar estos factores.

CONCLUSIÓN

Esta investigación está enfocada en identificar factores que determinan la consecución de los resultados empresariales durante la mentoría, por lo que el estudio se apoya en la metodología que permite la clasificación y selección de artículos científicos, *Three of Science "ToS"*, la cual resultó determinante para el objetivo de la investigación. Los hallazgos permiten demostrar varios aspectos que los autores relacionan y que a través de sus investigaciones ofrecen un marco de referencia. Cerca de 41 % de los autores asocian factores integrales provenientes del mentor como influyentes en el propósito de configurar resultados positivos para los empresarios. 25 % proponen factores integrales provenientes del aprendiz asociados a sus rasgos de personalidad, y que son igual de relevantes para ayudar a materializar las tareas y, por tanto, las metas empresariales. Además, 28 % de los autores clasificados en todas las zonas del árbol mencionan que factores originados en la relación y su contexto, como la confianza, la frecuencia de contacto o el tiempo destinado a la interacción, y la comunicación asertiva, promueven los beneficios empresariales.

A partir de la literatura consultada es posible afirmar que con relación a las funciones que ejerce el mentor hay una relación muy cercana entre el rol que desempeña este como una figura de inspiración y un modelo por seguir para el empresario - aprendiz, con los resultados empresariales positivos que este pueda alcanzar.

Se destaca la importancia de los rasgos de personalidad del emprendedor, el comportamiento empresarial asociado a su capital psicológico como importantes factores que pueden influir en el proceso empresarial del emprendedor y el interés en demostrar y llevar a cabo tareas impuestas por el mentor.

Se considera qué aspectos originados en el contexto de la mentoría durante la interacción, como la confianza que se teje mutuamente, la frecuencia de contacto o tiempo destinado a la interacción, y una adecuada comunicación asertiva, demuestran ser precedentes que aportan la construcción y consecución de los resultados empresariales positivos.

Se evidencia que los factores aquí señalados no se excluyen mutuamente; los hallazgos muestran cómo algunos de estos se relacionan o promueven el desempeño de otros factores. La evidencia señala que la intención empresarial del aprendiz es impulsada por la participación activa de este en los programas de mentoría y es determinada en gran medida por sus rasgos de personalidad y la orientación hacia los objetivos de aprendizaje. Entender este concepto es primordial para incrementar las nuevas empresas entre los jóvenes empresarios, dado que, según la teoría del comportamiento planificado, se dice que las intenciones son los mejores predictores del comportamiento de las nuevas empresas. Se concluye además que la mediación de la autoeficacia empresarial y el optimismo en el proceso de mentoría repercuten positivamente en las intenciones empresariales, además que el éxito en las funciones que el mentor ejerce durante la mentoría es determinado por la similitud percibida con el aprendiz, lo que puede generar en este último su autoeficacia empresarial y deseo de llevar a cabo tareas por cuenta propia.

Es preciso señalar que, con el propósito de fomentar el espíritu creativo, el desarrollo y acrecentar el éxito entre los emprendedores, el marco conceptual propuesto en esta investigación sirve como base para llevar a cabo procesos de mentoría mucho más integrales y estructurados, de acuerdo con las necesidades reales que presentan los empresarios, ya que permite comprender en un momento determinado de la mentoría el tipo de recurso necesario para fortalecer la iniciativa y los procesos empresariales en grupos determinados; por ejemplo, mientras algunos empresarios pueden necesitar más apoyo y respaldo emocional por parte del mentor para llevar a cabo sus iniciativas empresariales, otros podrían requerir más acompañamiento con aspectos técnicos relacionados al negocio, al igual que otros reclamarían más tiempo de interacción con este para materializar los objetivos empresariales; estos aspectos resultan particularmente útiles en el diseño o rediseño de programas de educación y apoyo a la iniciativa empresarial.

Declaración sobre conflict de interés

Los autores manifiestan que son independientes con respecto a la institución de apoyo, y que durante la redacción del artículo no han incidido intereses o valores distintos a los que usualmente tiene la investigación.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Ahsan, M., Zheng, C., De Noble, A. y Musteen, M. (2018). From student to entrepreneur:

How mentorships affect influence student venture launch. *Journal of Small Business Management*, 56(1), 76-102.
<https://doi.org/10.1111/jsbm.12362>

Barnett, B. G. (1995). Developing reflection and expertise: can mentors make the difference? *Journal of Educational Administration*, 33(5), 45-59.
<https://doi.org/10.1108/09578239510098527>

Bandura, A. (1997). *Self-Efficacy: The Exercise of Control*. Worth Publishers, 10.5860/CHOICE.35-1826.
<https://psycnet.apa.org/record/1997-08589-000>

Bandura, A. (2010). "Self-Efficacy," in *The Corsini Encyclopedia of Psychology*, John Wiley y Sons, Inc.
<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/9780470479216.corpsy0836/abstract>

Baluku, M. M., Leonsio, M., Bantu, E. y Otto, K. (2018). The impact of autonomy on the relationship between mentoring and entrepreneurial intentions among youth in Germany, Kenya, and Uganda. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 5(2), 170-192.
<https://doi.org/10.1108/IJEER-10-2017-0373>

- Baluku, M., Matagi, L., Musanje, K., Kikooma, J. F. y Otto, K. (2019). Entrepreneurial socialization and psychological capital: Cross-cultural and multigroup analyses of impact of mentoring, optimism, and self-efficacy on entrepreneurial intentions. *Entrepreneurship Education and Pedagogy*, 2(1), 5-42. <https://doi.org/10.1177/2515127418818054>
- Baluku, M. M., Matagi, L. y Otto, K. (2020). Exploring the link between mentoring and intangible outcomes of entrepreneurship: the mediating role of self-efficacy and moderating effects of gender. *Frontiers in Psychology*, (11). <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.01556>
- Bell, R. y Bell, H. (2016). An enterprise opportunity for entrepreneurial students: student enterprise development and experience assessed through the student voice. *Education + Training*, 58(7/8). <https://doi.org/10.1108/ET-12-2014-0150>
- Beckett, B. J. (2010). Mentorship is key to career success. *Strategic Finance* 92(4), 21-122. <https://go.gale.com/ps/anonymous?id=GALE%7CA239804559&sid=googleScholar&v=2.1&it=r&linkaccess=abs&issn=1524833X&p=AONE&sw=w>
- Bisk, L. (2002). Formal entrepreneurial mentoring: the efficacy of third-party managed programs. *Career Development International*, 7(5), 262-270. <https://doi.org/10.1108/13620430210440082>
- Buitrago, S., Duque, P. L. y Robledo, S. (2019) Branding corporativo: Una revisión bibliográfica. *Económicas CUC*, 41(1), 143-16. <https://doi.org/10.17981/econcuc.41.1.2020.Org.1>
- Brodie, J., Van Saane, S. H. y Osowska, R. (2017). Help wanted: Exploring the value of entrepreneurial mentoring at start-up. *Industry and Higher Education*, 31(2), 122-131. <https://doi.org/10.1177/0950422217691666>
- Celdrán, M., Serrat, R., Villar, F., Pinazo, S. y Solé, C. (2018). The experiences of retired managers acting as volunteers in an entrepreneurial mentoring organization. *Journal of Population Ageing*, 11(1), 67-81. <https://doi.org/10.1007/s12062-017-9210-6>
- Chebii, P. A., Bwisa, H. y Sakwa, M. (2016).

- Entrepreneurial Career Mentoring Functions and Entrepreneurs Objective Outcomes in Eldoret, Kenya. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 6(5), 446-456. <http://dx.doi.org/10.6007/IJARBS/v6-i5/2162>
- Clutterbuck, D. (2011). *Everyone Needs a Mentor*. 4th ed. London: Chartered Institute of Personnel and Development. https://books.google.com.co/books?hl=en&lr=&id=4OYegB6lbQAC&oi=fnd&pg=PR9&ots=yLFSJczpFc&sig=Ma-bNYx1BH6i2UzRqkKRYC8Po&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false
- Deakins, D., Graham, L., Sullivan, R. y Whittam, G. (1998). New venture support: an analysis of mentoring support for new and early-stage entrepreneurs. *Journal of small business and enterprise development*, 5(2), 151-161. <https://doi.org/10.1108/EUM0000000006763>
- Ferrándiz, J., Fidel, P. y Conchado, A. (2019). Promoting entrepreneurial intention through higher education in entrepreneurship and the participation of students in and entrepreneurship ecosystem. *International Journal of Innovation Science*, 10(1), 6-21. <https://doi.org/10.1108/IJIS-09-2017-0089>
- Gong, R., Chen, S. Y. y Lee, S. L. (2011). Does mentoring work? The mediating effect of mentoring in China. *Social Behavior and Personality an International Journal*, 39(6), 807-824. <https://doi.org/10.2224/sbp.2011.39.6.807>
- Jamaluddin, R., Ali, M. H., Kadir, S. A., Kamis, A. y Mohamed, S. (2019). Impact of Fashion Entrepreneurship Programme on Entrepreneurial Interests, Intention and Competencies. *Journal of Technical Education and Training*, 11(1), 119-128. <https://doi.org/10.30880/jtet.2019.11.01.015>
- Kram, K. E. (1983). Phases of the mentor relationship. *Academy of Management Journal*, 26(4), 608-625. <https://doi.org/10.2307/255910>
- Kram, K. E. y Isabella, L. A. (1985). Mentoring alternatives: The role of peer relationships in career development. *Academy of management Journal*, 28(1), 110-132. <https://doi.org/10.5465/256064>
- Kubberoed, E. y Hagen, S. T. (2015, July). Mentoring models in entrepreneurship education. In *7th International Conference on Education and New Learning Technologies, Edulearn15 Proceedings, Barcelona*, (pp. 4059-4069). <https://www.nmbu.no/sites/default/files/pd>

[fattachments/kubberoed2015men.pdf](#)

for the Next Twenty-Five Years of Advances. (Advances in Entrepreneurship,

Hansford, B., Ehrich, L. y Tennent, L. (2003). Does mentoring Firm Emergence and Growth, Vol. 21). Management

Hallam, H. y St-Jean, É. (2016). Nurturing entrepreneurial learning through mentoring. *Journal of Developmental Education*, 141-161. [https://doi.org/10.1108/S1074-](https://doi.org/10.1108/S1074-754020190000021006)

Radu, L. M. y Redien, R. (2013). How to do things with words: The discursive dimension of

experiential learning in entrepreneurial mentoring dyads. *Journal of Small Business*

Management, 51(3), 370-393. <https://doi.org/10.1111/jsbm.12022>

Landínez, D.A., Robledo, S. y Montoya, D.M. (2019). Executive function performance in patients with obesity: A systematic review. *Psychologia*, 13(2), 121-134. <https://doi.org/10.21500/19002386.4230>

Luthans, F. y Peterson, S. J. (2002). Employee engagement and manager self-efficacy. *Journal of management development*, 21(5), 376-387. <https://doi.org/10.1108/02621710210426864>

Man, T. W. Y. (2019). Nurturing entrepreneurial competencies through university-based entrepreneurship centers: a social constructivist perspective. In *Seminal Ideas*

Marín, J. C., Robledo, S. y Duque, N. D. (2017). Marketing emprendedor una perspectiva cronológica utilizando Tree of science. *Civilizar de empresa y economía*, 7(13), 113-123. <https://revistas.usergioarboleda.edu.co/index.php/ceye/article/view/923/768>

Mullen, E. J. (1998). Vocational and psychosocial mentoring functions: Identifying mentors who serve both. *Human Resource Development Quarterly*, 9(4), 319-331. <https://doi.org/10.1002/hrdq.3920090403>

Nabi, G., Walmsley A. y Akhtar I. (2019). Mentoring functions and entrepreneur development in the early years of university. *Studies in Higher Education*, 13, 1-16. <https://doi.org/10.1080/03075079.2019.1665009>

Nandram, S. (2003). Entrepreneurs' Need for Mentoring and Their Individual Differences. ICSB 48th World Conference, North Ireland, June, 15-18.

<https://icsb.org/project/icsb-2003/>

Noé, R. (1988). An investigation of the determinants of successful assigned mentoring relationships.

Personnel psychology, 41(3), 457-479.

<https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1988.tb00638.x>

Ragins, B. R. y Cotton, J. L. (1999). Mentor functions and outcomes: A comparison of men and women in formal and informal mentoring relationships. *Journal of Applied Psychology*, 84(4), 529-550.
<https://doi.org/10.1037/0021-9010.84.4.529>

Ramírez, V., Ruiz, S. y Castrillón, O. (2016). Algoritmos aplicados en la programación de cadena de suministros para minimizar costos, revisión de la literatura. *Ingeniare*, 12(20), 121-133.
<https://doi.org/10.18041/1909-2458/ingeniare.20.414>

Robledo, S., Zuluaga, G. y López, C. (2014). Networking en pequeña empresa: una revisión bibliográfica utilizando la teoría de grafos. *Vínculos*, 11(2), 6-16.
<https://doi.org/10.14483/2322939X.9664>

Robledo, S., Duque, N. y Zuluaga, J. (2013). Difusión de productos a través de las redes sociales una revisión bibliográfica

utilizando la teoría de grafos. *Respuestas*, 18(2), 28-42.
<https://doi.org/10.22463/0122820X.361>

Sarkar, S., Osiyevskyy, O. y Hayes, L. (2019). Talking your way into entrepreneurial support: An analysis of satisfaction drivers in entrepreneur mutual aid groups. *Journal of Small Business Management*, 57(2), 275-297.
<https://doi.org/10.1111/jsbm.12384>

Shittu, A. (2017). Promoting youth entrepreneurship: the role of mentoring. *Africa's Youth employment challenge: New perspectives*, 48(3), 141-154.
<https://doi.org/10.19088/1968-2017.132>

St-Jean, E. y Fonrouge, C. (2019). Comment développer l'auto-efficacité entrepreneuriale? Étude auprès d'étudiants universitaire. *Journal of Small Business & Entrepreneurship*, 32(3), 1-23.
<https://doi.org/10.1080/08276331.2018.1560842>

St-Jean, É. y Tremblay, M. (2020). Mentoring for entrepreneurs: A boost or a crutch? Long-term effect of mentoring on self-efficacy. *International Small Business Journal: Researching Entrepreneurship*,

(38), 424-448.

<https://doi.org/10.1177/0266242619901058>

St-Jean, E., Lefebvre, M. R. y Mathieu, C. (2018). Can less be more? Mentoring functions, learning goal orientation, and novice entrepreneurs' self-efficacy. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 24(1), 2-21. <https://doi.org/10.1108/IJEBR-09-2016-0299>

St-Jean, E. (2011). Mentor functions for novice entrepreneurs. *Academy of Entrepreneurship Journal*, 17(1), 65-84. <http://depot-e.uqtr.ca/id/eprint/9240>

St-Jean E. y Mathieu, C. (2015). Developing Attitudes Toward an Entrepreneurial Career Through Mentoring: The Mediating Role of Entrepreneurial Self-Efficacy. *Journal of Career Development*, 42(4), 325-338. <https://doi.org/10.1177/0894845314568190>

St-Jean, E. y Audet, J. (2012). The Role of Mentoring in the Learning Development of the Novice Entrepreneur. *International Entrepreneurship and Management Journal*, (8), 119-140. <https://doi.org/10.1007/s11365-009-0130-7>

St-Jean, E. y Audet, J. (2013). The effect of mentor intervention style in novice entrepreneur

mentoring relationships. *Mentoring & tutoring: partnership in learning*, 21(1), 96-119.

<https://doi.org/10.1080/13611267.2013.784061>

St-Jean, É., Tremblay, M., Janssen, F., Baronet, J., Loué, C. y Nafa, A. (2016). May business mentors act as opportunity brokers and enablers among university students? *International Entrepreneurship and Management Journal*, 13(1), 97-111. <https://doi.org/10.1007/s11365-016-0397-4>

Sullivan, R. (2000). Entrepreneurial learning and mentoring. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 6(3), 160-175. <https://doi.org/10.1108/13552550010346587>

Terjesen, S. y Sullivan, S. E. (2011). The role of developmental relationships in the transition to entrepreneurship: A qualitative study and agenda for future research. *Career Development International*, 16(5), 482-506. <https://doi.org/10.1108/13620431111168895>

- Turban, D. B. y Dougherty T. W. (1994). Role of Protégé Personality in Receipt of Mentoring and Career Success. *Academy of Management Journal*, 37(3), 688-702. <https://doi.org/10.2307/256706>
- Ting, S. X., Feng, L. y Qin, W. (2017). The Effect of Entrepreneur Mentoring and its Determinants in the Chinese Context. *Management Decision, Journal of Organizational Behavior*, 55(7), 1410-1425. <https://doi.org/10.1108/MD-07-2016-0477>
- Wei, X., Liu, X. y Sha, J. (2019). How does the entrepreneurship education influence the students' innovation? Testing on the multiple mediation model. *Frontiers in Psychology*, (10), 1557. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.01557>
- Waters, L., McCabe, M., Kiellerup, D. y Kiellerup, S. (2002). The role of formal mentoring on business success and self-esteem in participants of a new business startup program. *Journal of Business and Psychology*, 17(1) 107-121. <https://doi.org/10.1023/A:1016252301072>
- Valencia-Hernández, D S., Robledo, S., Pinilla, R., Duque-Méndez, N D. y Olivar-Tost, G. (2020). Algoritmo SAP para análisis de citas: Una mejora al Árbol de la Ciencia. *Ingeniería E Investigación*, 40(1), 45-49. <https://dx.doi.org/10.15446/ing.investig.v40n1.77718>
- Wang, S. M., Yueh, H. P. y Wen, P. C. (2019). How the new type of entrepreneurship education complements the traditional one in developing entrepreneurial competencies and intention. *Frontiers in psychology*, (10), 2048. <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC6753869/>
- Xiao L. y North, D. (2017). The graduation performance of technology business incubators in China's three tier cities: the role of incubator funding, technical support, and entrepreneurial mentoring. *J. Technol. Transf.*, (42), 615-634. <https://doi.org/10.1007/s10961-016-9493-4>