

**UNIVERSIDAD NACIONAL AGRARIA DE LA SELVA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS**



TESIS

**MENTORING Y DESEMPEÑO LABORAL EN LA
MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE TOCACHE-SAN MARTIN
2019**

**PARA OBTENER EL TÍTULO PROFESIONAL DE LICENCIADO EN
ADMINISTRACIÓN**

RUBIO GUEVARA, Dany Marilú

TINGO MARÍA, PERÚ

2022



UNIVERSIDAD NACIONAL AGRARIA DE LA SELVA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS

“Año del Bicentenario del Perú: 200 años de Independencia”



ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS N° 013-2021-EPA- FCEA-UNAS REUNIÓN VIRTUAL

Siendo las 16:00 horas del día viernes 17 de diciembre de 2021, se reúnen mediante videoconferencia a través de la plataforma Microsoft Teams, los miembros del jurado calificador de tesis designados mediante Resolución Nro. 064-2019-D-FCEA, por lo que se autoriza la ejecución de la tesis con Resolución N° 140/2019-D-FCEA. Mediante estos documentos se acredita el cumplimiento de los requisitos establecidos; por cuanto, el jurado procede a dar inicio a la sustentación de tesis para optar el título de Licenciado en Administración, titulada:

MENTORING Y DESEMPEÑO LABORAL EN LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE TOCACHE-SANMARTIN.

Presentado por la Bachiller en Ciencias Administrativas RUBIO GUEVARA, Dany Marilú.

Luego de la sustentación y absueltas las preguntas de rigor en concordancia con el Art. 48 del Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad Nacional Agraria de la Selva; se procedió a la respectiva calificación en conformidad con el Art. 53 del mismo reglamento. Siendo el resultado siguiente:

APROBADO POR: Unanimida

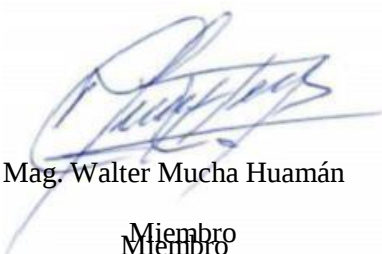
CALIFICATIVO : Bueno

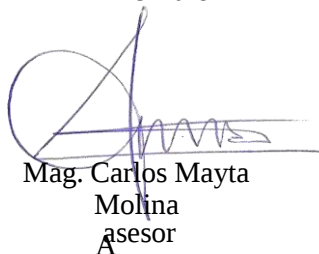
Siendo las 18:00 horas, se dio por culminado el acto público de sustentación de tesis, firmando a continuación los miembros del honorable jurado y su asesor, en señal de conformidad.

Tingo María, 17 de diciembre de 2021.


Dr. Inocente Salazar Rojas
Presidente del Jurado


Lic. Leonor Huamán Camacho
Miembro


Mag. Walter Mucha Huamán
Miembro


Mag. Carlos Mayta
Molina
Asesor

Nota:

Excelente: 19,20
Muy Bueno: 16, 17 y 18
Bueno: 13, 14 y 15
Regular: 11,12
Malo: 0, 10

FICHA DE INFORMACIÓN DE PROYECTOS DE TESIS
(Resol. 059-2013-CU-R-UNAS)

Universidad : Universidad Nacional Agraria de la Selva

Facultad : Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas

Título de tesis : “Mentoring y Desempeño Laboral en la Municipalidad Provincial de Tocache-San Martín”

Autor : Bach. RUBIO GUEVARA Dany Marilú

DNI: 76659856

Título conducente a : Licenciada en administración

Año de sustentación y aprobación: 2019-2021

Asesor : Mg. Mayta Molina Carlos w

Programa de investigación : 02: Desempeño Social

Línea(s) de investigación(s) : 2.1: Capital Humano

Lugar de ejecución : Ciudad de Tocache, Provincia de Tocache y Departamento de San Martín.

Duración : Inicio : 01 de abril de 2019

Término : 23 de Setiembre de 2020

Presupuesto de financiamiento:

FEDU : S/. -.-

Propio : S/. 5,523.00

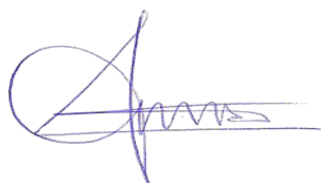
Otros : S/. -.-

Tingo María, Setiembre de 2021



Bach. Rubio Guevara Dany Marilú

Tesista



Mag. Mayta Molina Carlos W

Asesor

DEDICATORIA

A mis padres, Santiago Rubio y Doris Guevara que a lo largo de mi vida y formación profesional han velado por mi bienestar, ofreciéndome su apoyo de manera incondicional en todo momento.

A mis hermanos, Willy Rubio, Daniel Rubio; Fiorela Rubio, Milagros Rubio, por su compañía, por ser mi motivación para seguir adelante para ser un espejo de superación y mostrarles que puedo ser una hermana ejemplar.

A mis Abuelos, Tíos, Primos, Sobrinos por su cariño, consejos, comprensión y apoyo; así como también por haber compartido tantos momentos de felicidad junto a mí.

AGRADECIMIENTOS

- A Dios por demostrarme tantas veces su existencia y darme fuerzas a cada instante, por tantas cosas inmerecidas y nunca abandonarme para salir victorioso de cada tropiezo.
- A la Universidad Nacional Agraria de la Selva, alma mater en mi formación profesional, por darme la oportunidad de superarme y ser una persona útil en la sociedad.
- A mi asesor Mag. Mayta Molina Carlos Walter, por su constante y paciente seguimiento, compartiendo su tiempo de manera generosa durante el desarrollo del trabajo de investigación.
- A mis jurados, por sus relevantes aportes, críticas y sugerencias durante el proceso de desarrollo de esta investigación.
- A los docentes de la especialidad de administración por su enseñanza, motivación y apoyo para lograr la culminación de mi carrera.
- Finalmente agradezco a todas las personas que creyeron en mí, que de una y otra manera han contribuido con mi persona y a la conclusión de este proyecto.
- Al alcalde de la Municipalidad Provincial de Tocache por otorgar el permiso respectivo para realizar las encuestas a sus trabajadores.

ÍNDICE

RESUMEN	10
ABSTRACT	11
INTRODUCCIÓN.....	12
CAPITULO I: MARCO TEÓRICO	14
1.1 ANTECEDENTES.....	14
1.2 BASES TEÓRICAS.....	17
1.2.1 MENTORING	17
1.2.2 DIMENSIONES DEL MENTORING	19
1.2.3 TIPOS DE MENTORING	34
1.2.4 DESEMPEÑO LABORAL.....	35
1.2.5 DIMENSIONES DE DESEMPEÑO LABORAL.....	36
1.2.6 EVALUACION DEL DESEMPEÑO LABORAL	37
1.2.7 OBJETIVO DE LA EVALUACION DESEMPEÑO LABORAL	38
1.2.8 IMPORTANCIA DE LA EVALUACION DE DESEMPEÑO	39
1.3 DEFINICIONES CONCEPTUALES.....	40
CAPITULO II: HIPÓTESIS Y VARIABLES.....	42
2.1 HIPÓTESIS GENERAL.....	42
2.2 HIPÓTESIS ESPECÍFICAS.....	42
2.3 MATRIZ DE CONSISTENCIA.....	43
CAPITULO III: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....	46
3.1 TIPO Y NIVEL DE INVESTIGACIÓN	46
3.2 MÉTODO Y DISEÑO DE INVESTIGACIÓN	46
3.3 POBLACIÓN Y MUESTRA	49
3.4. TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN Y PROCESAMIENTO DE DATOS	49
3.4.1 TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE DATOS	49
3.5 TÉCNICAS ESTADÍSTICAS PARA EL PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN.....	51
3.6. PROCEDIMIENTOS	52
3.6.1. FIABILIDAD Y VALIDEZ DEL INSTRUMENTO.....	52
CAPITULO IV: RESULTADOS DE LA INVESTIGACION.....	54
4.1 CARACTERIZACION DE LA MUESTRA	54

4.2 RESULTADOS DEL ANÁLISIS DE LAS VARIABLES EN ESTUDIO	56
4.2.1 DESCRIPCIÓN DE LA VARIABLE INDEPENDIENTE MENTORING.....	56
4.2.2 RESULTADOS DE LA VARIABLE DEPENDIENTE (DESEMPEÑO LABORAL).....	60
4.3. CONTRASTE DE HIPÓTESIS	65
4.3.1. PRUEBA DE HIPÓTESIS ESPECÍFICAS	67
CAPITULO V: DISCUSIÓN	76
CONCLUSIONES.....	81
RECOMENDACIONES	82
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	84
ANEXOS.....	87

ÍNDICE DE TABLAS

TABLA 1.LAS SEIS DIMENSIONES DE MENTORING.....	34
TABLA 2.MATRIZ DE CONSISTENCIA INTERNA.....	43
TABLA 3.MATRIZ DE ESTRUCTURA DE VARIABLE ASOCIADA	42
TABLA 4.MATRIZ DE ESTRUCTURA DE VARIABLE DE SUPERVISIÓN.....	44
TABLA 5_POBLACIÓN (N)	49
TABLA 6.FIABILIDAD DEL INSTRUMENTO	53
TABLA 7 _INTERPRETACIÓN DEL COEFICIENTE DE SPEARMAN.....	65
TABLA 8_CORRELACIÓN PARA LA HIPÓTESIS GENERAL DE MENTORING Y DESEMPEÑO LABORAL	66
TABLA 9_CORRELACIÓN ENTRE LA DIMENSIÓN RELACIONAL Y DESEMPEÑO LABORAL	68
TABLA 10.CORRELACIÓN DE LA DIMENSIÓN INFORMATIVO Y DESEMPEÑO LABORAL	69
TABLA 11_CORRELACIÓN DE LA DIMENSIÓN MENTORING FACILITADOR Y DESEMPEÑO LABORAL.....	70
TABLA 12._CORRELACIÓN DE LA DIMENSIÓN CONFRONTATIVO Y DESEMPEÑO LABORAL.....	72
TABLA13_CORRELACIÓN DE LA DIMENSIÓN MODELO MENTOR Y DESEMPEÑO LABORAL.....	73
TABLA 14_CORRELACIÓN DE LA DIMENSIÓN MODELO MENTOR Y DESEMPEÑO LABORAL.....	75

ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA 1.LEYENDA: HIPÓTESIS GENERAL (GH), HIPÓTESIS ESPECIFICAS (HEN)	48
FIGURA 2.GENERO DEL ENCUESTADO	54
FIGURA 3.EDAD DEL ENCUESTADO	55
FIGURA 4.CONDICIÓN LABORAL	55
FIGURA 5.PORCENTAJE DE LAS DIMENSIONES DE LA VARIABLE MENTORING.....	56
FIGURA: 6.PORCENTAJE DE LA VARIABLE MENTORING.....	57
FIGURA 7.PORCENTAJE DE LA DIMENSIÓN RELACIONAL	57
FIGURA 8.PORCENTAJE DE DIMENSIÓN INFORMATIVO	58
FIGURA 9.PORCENTAJE DE DIMENSIÓN FACILITADOR	58
FIGURA 10.PORCENTAJE DE DIMENSIÓN CONFRONTATIVO.....	59
FIGURA 11.PORCENTAJE DE DIMENSIÓN MODELO MENTOR.....	59
FIGURA 12.PORCENTAJE DE DIMENSIÓN VISIÓN DEL EMPLEADO.....	60
FIGURA 13.PORCENTAJE DE LAS DIMENSIONES DE DESEMPEÑO LABORAL.....	61
FIGURA 14.PORCENTAJE DE LA VARIABLE DESEMPEÑO LABORAL.....	61
FIGURA 15.PORCENTAJE DE DIMENSIÓN PRODUCCIÓN	62
FIGURA 16.PORCENTAJE DE DIMENSIÓN CALIDAD	62
FIGURA 17.PORCENTAJE DE DIMENSIÓN RESPONSABILIDAD.....	63
FIGURA 18.PORCENTAJE DE DIMENSIÓN COOPERACIÓN	63
FIGURA19.PORCENTAJE DE DIMENSIÓN SENSATEZ E INICIATIVA	64
FIGURA 20.PORCENTAJE DE DIMENSIÓN PRESENTACIÓN PERSONAL	64

RESUMEN

La investigación buscó disponer cómo se relaciona el mentoring con el desempeño laboral de los empleados de la municipalidad provincial de Tocache 2019. El estudio se tomó la muestra por conveniencia haciendo un total de (N=56) trabajadores. El tipo de estudio fue básico y de nivel descriptivo relacional con diseño no experimental de tipo transversal, se utilizó como instrumento1 formulario (36 preguntas) en la variable asociada y en la variable de asociación se utilizó un cuestionario (6 preguntas) de escala tipo Likert, la prueba estadística aplicada fue el coeficiente de correlación Rho de Spearman. Para probar la hipótesis de la investigación, se procedió a realizar el contraste de hipótesis, mediante la elección del estadístico de correlación no paramétrico Rho de Spearman. La prueba se utilizó debido a que las variables (ítems que lo componen) se midieron en una escala ordinal de 5 categorías.

Los resultados de la prueba estadística indican que existe una correlación directa (positiva), con un grado de correlación positiva calificado como excelente confiable ($r_s = 0.753$). Entre el mentoring y el desempeño laboral de los empleados de la municipalidad provincial de Tocache 2019. De los resultados del análisis descriptivo en la variable mentoring tuvo mejor la encuesta aplicada muestra que los empleados de la Municipalidad Provincial de Tocache valoran más lo relacional y dimensión informativo 17%; la dimensión visión del empleado 16,8%, la dimensión facilitador 16,5%; la dimensión confrontativo 16,4% y por último la dimensión modelo mentor 16,3%. Se determinó que existe una relación significativa entre la práctica de mentoría: se determinó que la dimensión relacional (0,688), dimensión informativo (0,692); la dimensión facilitadora (0,594); la dimensión confrontativo (0,568); la dimensión modelo mentor (0,543); visión del empleado (0,648) y en el desempeño laboral (0,841) de los empleados administrativos del MPT.

Palabras clave: tutoría, memoria, desempeño laboral, mentor, habilidad, liderazgo, responsabilidad, empatía.

ABSTRACT

The research sought to lay out how mentoring was related to job performance for the employees at the Tocache Province Municipality in 2019. For the study, a convenience sample was taken, with a total of N=56 employees. The study type was basic and at the descriptive, relational level with a non-experimental design of a cross-sectional type. The instrument that was used was a form for the associated variable (thirty six questions) and for the variable to which it was associated, a questionnaire was used (six questions) with response options on a Likert type scale. Spearman's Rho correlation coefficient was the statistical test that was applied. To test the research hypothesis, a contrast of the hypothesis was done through the election from Spearman's Rho non-parametric correlation statistic. This test was used due to the fact that the variables (items of which they were comprised) were measured using an ordinal scale with five categories. The results of the statistical test indicated that a direct (positive) correlation does exist with a positive degree of correlation, which was classified as having excellent trustworthiness ($r_s = 0.753$). Between mentoring and the job performance of the employees at the Tocache Province Municipality during 2019. Of the results from the descriptive analysis for the "mentoring" variable, the survey that was done revealed that the employees of the Tocache Province Municipality most value the relational and informative dimension (17%), the vision of the employee dimension (16.8%), the facilitator dimension (16.5%), the confrontation dimension (16.4%), and lastly the model mentor dimension (16.3%). It was determined that a significant relationship exists between the practice of mentoring, as it was determined that the relational dimension scored 0.688, informative dimension scored 0.692, the facilitator dimension scored 0.594, the confrontational dimension scored 0.568, the model mentor dimension scored 0.543, the vision of the employee scored 0.648, and the job performance scored 0.841 for the administrative employees of the Tocache Province Municipality.

Keywords: tutoring, memory, job performance, mentor, ability, leadership, responsibility, empathy

INTRODUCCIÓN

Hoy en día, las organizaciones tratan de cumplir con los atributos y características óptimas del trabajador, contando con recursos humanos en constante preparación, operar con la máxima productividad; sin embargo, surge la pregunta de qué hacen para mantener a su personal, siendo el capital más valorado, el motor impulsor de las empresas y por tanto digno de las mejores condiciones para su desempeño en la empresa, teniendo en cuenta, además del factor retribución, desarrollo emocional y personal, para motivar al personal.

Un asesoramiento óptimo permite hacer el trabajo del equipo de la mejor manera posible, ganando el compromiso del personal y convirtiéndolo en el artífice del cambio dentro de la empresa, a través de una mayor conciencia y un mayor sentido de responsabilidad. Es por ello que en esta tesis se citan los puntos más importantes el Mentoring y su relación con el desempeño laboral de los trabajadores del municipio provincial de Tocache, a fin de determinar el nivel de interacción de las dos variables; Además, busca generar recomendaciones que ayuden al alcalde de la ciudad a comprender mejor el problema, buscando promover un ambiente de trabajo acogedor y agradable que motive a los trabajadores a incrementar su desempeño.

Frente a lo descrito anteriormente, la tesis planteó como problema general la siguiente pregunta: ¿Cuál es la relación en la práctica de mentoring y desempeño laboral en la Municipalidad provincial de Tocache-San Martín? Así mismo, se plantearon las preguntas específicas siguientes: ¿Cuál es la relación en la práctica de mentoring relacional y desempeño laboral en la Municipalidad provincial de Tocache-San Martín?; ¿Cuál es la relación en la práctica de mentoring informativo y desempeño laboral en la Municipalidad provincial de Tocache-San Martín?; ¿Cuál es la relación en la práctica de mentoring facilitador y desempeño laboral en la

Municipalidad provincial de Tocache-San Martín?; ¿Cuál es la relación en la práctica de mentoring confrontativo y desempeño laboral en la Municipalidad provincial de Tocache-San Martín?; ¿Cuál es la relación en la práctica de mentoring de modelo mentor y desempeño laboral en Municipalidad provincial de Tocache-San Martín? Finalmente, ¿cuál es la relación en la práctica de mentoring de visión del empleado y desempeño laboral en la Municipalidad provincial de Tocache-San Martín?

Como objetivo general, se propuso determinar el nivel de relación entre el mentoring y el desempeño laboral en los trabajadores de la municipalidad provincial de Tocache.

Así mismo, los objetivos específicos son: conocer el grado de relación que hay entre lo relacional y el desempeño laboral en trabajadores de la municipalidad provincial de Tocache; saber el grado de relación que hay entre lo informativo y el desempeño laboral en trabajadores de la municipalidad provincial de Tocache; establecer el grado de relación que existe entre lo facilitador y el desempeño laboral en trabajadores de la municipalidad provincial de Tocache; establecer el grado de relación que existe entre lo confrontativo y el desempeño laboral en los trabajadores de la municipalidad provincial de Tocache. ; Y conocer establecer el grado de relación que existe entre el modelo mentor y el desempeño laboral en los trabajadores de la municipalidad provincial de Tocache.

CAPITULO I: MARCO TEÓRICO

1.1 ANTECEDENTES

Internacional

De Miguel (2010) en un estudio sobre el mentoring como práctica de intervención para la mejora de los procesos de formación y socialización de nuevos emprendedores, para optar el título profesional de maestro en género y diversidad en la Universidad de Oviedo en España. El objetivo fue analizar cómo el mentoring es utilizado como estrategia para la mejora de la posición de la mujer en el mundo laboral. Llevó a cabo un estudio exploratorio con el fin de estudiar los programas de mentoring para la consolidación de nuevos emprendimientos de mujeres. Concluyendo que los programas de mentoría se convierten en una estrategia de intervención basadas en teorías feministas que logra transformar un modelo de negocio.

Por medio del mentoring , las organizaciones recién creadas tienen la posibilidad de insertarse de forma rápida y competitiva en el mercado (80% de los casos en menos de un año); Además, ayudan a superar la mayoría de las limitaciones que encuentran en la consolidación de su negocio (con impactos en el aumento de capital), una desaceleración más significativa del negocio, una mejor comprensión de la cultura organizacional, una menor inseguridad ante lo desconocido (al entrar en un entorno inusual), aislamiento limitado, menor miedo al peligro y mayor visibilidad: estas son las características principales de este sistema.

Nacional

Huarcaya (2015) realizó un estudio referido a la aplicación del mentoring para el logro de una gestión efectiva en la municipalidad provincial del Callao. Tuvo como objetivo principal determinar la eficacia y eficiencia de los rendimientos mediante la medición del desempeño laboral de los empleados en el nivel medio y operativo del mencionado municipio provincial. En su estudio utilizó la observación directa, la cual, en conjunto con la medición del cumplimiento de servicios, la Matriz de la Gestión y Liderazgo Efectivo le permitió determinar a modo de conclusión que la gestión administrativa en el año 2013 se ha modificado hacia una gestión de principios democráticos, transparentes y eficientes, de acuerdo a las políticas, objetivos y misión institucional. Considerando dicha aplicación del mentoring favorable para la organización.

Flores y Palza (2017), en su tesis sobre la influencia de un programa de Mentoring y el rendimiento laboral, plantearon una investigación básica no experimental, que tuvo como objetivo principal el conocer la existencia de relación entre las citadas variables, para lo cual tomaron como muestra de 38 de empleados de la empresa Repsol. Siguiendo un diseño correlacional, de corte transversal, y aplicando dos encuestas mediante métodos probabilísticos, a través de la prueba Chi-cuadrado con una confiabilidad del 95%, lograron determinar que existe una relación significativa y directa entre las variables. Concluyendo que el mentoring y el desempeño del empleado están relacionadas en esta organización. Aunque, de acuerdo a los coeficientes de correlación hallados determinaron que la correlación directa es débil. Así mismo, respecto al efecto del mentoring en las variables de estudio se obtuvo que todos los jefes en mandos medios perciben que el desempeño laboral de sus subordinados con mentoring fueron buenos; siendo alrededor del 80% de jefes quienes valoran el desempeño

organizacional como bueno. Concluyendo que, de acuerdo a la percepción de los encuestados, el mentoreado tiene influencia significativa sobre el desempeño de los empleados de Repsol.

Locales

Ortiz (2012) en su trabajo sobre mentoreado a los estudiantes que ingresan a carreras administrativas de la Universidad Nacional Agrícola de la Selva, observó las dificultades que enfrentan los estudiantes de pregrado al ingresar a la universidad debido al desconocimiento de los métodos de trabajo y estudios, por lo cual planteó su estudio con el objetivo de determinar la influencia del programa mentoring en el nivel de satisfacción de los estudiantes. Optando el método experimental con diseño pre-experimental con pre y post test en un solo grupo. Estando la muestra compuesta por los estudiantes iniciados entre los períodos 2012-2016. Utilizó la prueba T de Student para muestras apareadas, encontrando la existencia de diferencias significativas entre las medias de satisfacción antes y después de la medición. Concluyendo que la aplicación del programa Mentoring ha influido en el nivel de satisfacción de los estudiantes con respecto a su formación profesional.

Cárdenas y Villacorta (2017) en un estudio sobre el mentoring y el desempeño laboral en una piladora, plantearon conocer cómo se relaciona el mentoring y desempeño laboral, mediante una investigación correlacional de corte transversal. El tamaño de la muestra estuvo conformado por 30 empleados de la empresa Rey León. Encontrando una relación positiva directa entre las variables mentoring y desempeño laboral, con una correlación alta (0,712); concluyendo que existe relación significativa entre el mentoring y el desempeño laboral en dicha empresa piladora.

En Huánuco, Machuca (2015), desarrolló una investigación para determinar la relación entre el clima organizacional y el desempeño laboral en el municipio de Leoncio Prado de la

ciudad de Tingo María, teniendo como objetivo principal conocer la relación entre las variables antes citadas. El estudio fue descriptivo correlacional, de corte transversal, y se aplicó a una muestra de 180 colaboradores ediles, mediante el uso del cuestionario cerrado Likert. Encontrándose mediante el estadístico del Rho de Spearman que existe relación positiva y significativa entre ambas variables, determinado por el $Rho = 0,770$, ubicado dentro de la escala de bueno. Así mismo, el estudio demostró que existe relación significativa, positiva y buena entre la variable desempeño laboral y las dimensiones estructura organizacional ($\rho=0.754$), responsabilidad ($\rho=0.693$), recompensas ($\rho=0.699$) y manejo de conflictos ($\rho=0.717$). Por el contrario, resultaron negativas para el desempeño laboral y las dimensiones tolerancia al riesgo ($\rho=0.523$) y apoyo ($\rho = 0.591$). Concluyendo que, debido a la relación entre las variables es positiva y significativa, si aumentan los niveles en el clima laboral posiblemente mejoren los niveles del desempeño de los empleados.

1.2 BASES TEÓRICAS

1.2.1 MENTORING

La "tutoría", como también es conocido, proviene de un mito griego en el que Odiseo abandonó la ciudad de Troya y contrató a un sabio amigo apodado "Mentor" para cuidar de Ítaca y la educación de su hijo Telémaco. Desde entonces, la palabra mentor se ha convertido en sinónimo de “sabio” y “asesor experto”, “guía”, “preceptor”, “tutor” y “maestro” (Llorente, 2013).

Desde un enfoque empresarial diferente, la mentoría es una herramienta de desarrollo, que busca construir relaciones laborales, con buenas prácticas de conducta y conocimiento y la visión general de la empresa orientando el desarrollo laboral de los empleados menos

experimentados, pero con talento para crecer en la empresa. Así, no solo los nuevos empleados, sino toda la organización se beneficia de la transferencia de conocimientos y la promoción del talento y habilidades de los empleados con menos experiencia y aseguran el buen uso del know how. (Llorente, 2013)

Sobre el concepto de mentoring, se puede referir como un instrumento de formación que se establece entre el tutor, el profesional que ofrece la mentoría; y un acompañado o mentoreado, que es quien recibe la el acompañamiento, el mentor acompaña, direcciona, comparte vivencias y experiencias que puedan servir al empleadla conclusión de los objetivos organizacionales. (De la Fuente, 2014)

David Clutterbuck (2015) nos menciona que el mentoring tiene la facultad de crear en la mente del mentoreado un gran giro de la conciencia y compromiso con la institución, ya que la función del asesor es de ser mediador entre el mentoreado y la entidad, y establecer una relación vinculante mientras dure el programa, permite crear un entorno próximo y simplifica la burocratización de la empresa desde el punto de vista del acompañado. Así mismo, la tutoría crea en la mente del acompañado la capacidad de pensar positivamente de la compañía y perciba gran estímulo para sentirse parte de ella, identificándose con los ideales formando parte de los procesos internos de la organización.

Carr (1999) refiere que para tener una idea del significado de mentoría basta con remontarnos por un momento cuando una persona nos dio ayuda de forma eficaz para resolver un problema o para aprender un tema que nos parecía muy complicado. Seguramente todos coincidiríamos que esta persona nos guio, aconsejó, apoyó, escuchó y entendió, definitivamente, enseñándonos algo poco peculiar pero esencial para el desarrollo personal y profesional.

De acuerdo con las definiciones anteriores, podemos decir que la tutoría es un proceso en el que el mentoreado (empleado) es guiado por el tutor (jefe) para ampliar sus conocimientos a través de la impartición de herramientas, saberes y experiencias, sus habilidades, destrezas y capacidades, mejorando la confianza entre ambos, creando vínculos personales y empresariales.

1.2.2 DIMENSIONES DEL MENTORING

El Mentoring tiene seis dimensiones que pueden ser utilizados como punto de referencia para su aplicación en la presente investigación, como a continuación se detalla. Cohen (1999, p.23-26).

1. La dimensión de la relación / confianza.

En el mentoring se puede tener un grupo heterogéneo de individuos respecto a sus conocimientos, experiencias y expectativas. Los integrantes podrían ser perceptivos y de fácil adaptación hacia nuevas ideas, como también podrían mostrarse reacios, esta dimensión tiene ocho indicadores, a saber.

- a) Confianza: El proceso de mentoría es positivo o negativo según el desarrollo de la relación entre ambas partes, el punto de referencia permite al mentor y al aprendiz avanzar rápidamente en la planeación de metas específicas.
- b) Barrera: La confianza existente entre el tutor y el mentoreado puede resultar en sí misma contraria al proceso, relegando el progreso de la consecución de metas de la organización.
- c) Contacto mínimo: los tutores deben ser creativos al momento de generar espacios de reflexión a través de la realización de preguntas breves y abiertas que alienten al mentoreado a reaccionar de manera adecuada, crítica y

reflexiva. En esta etapa, escuchar con empatía crea un ambiente positivo para la aceptación y la calma.

- d)** Transmitir confianza: Es esencial para el desarrollo de la tutoría que el mentor tome el papel del líder que busque las mejores condiciones para transmitir confianza en el acompañado, para formar la base de una tutoría productiva y significativa. Incluso el tutor debe crear espacio para dar la imagen de confianza.
- e)** Aceptación vs. cancelación: En el primer contacto de la relación, el mentor debe estar preparado ante una rápida reacción de la opinión del mentareado. Así como debe generar preguntas que no se respondan rápidamente, sino que invite a la reflexión. En tal sentido los tutores deben abstenerse de informar o nombrar sus interpretaciones rápidamente. El objetivo es que por sí mismo, el acompañado, se dé cuenta de lo que es lo mejor para la organización deconstruyendo las ideas que no aportan mucho y fortaleciendo aquellas que agregan más valor.
- f)** Práctica reflexiva a través del desacuerdo: discutir las diferencias resulta primordial en el mentoring ya que permite que el acompañado se dé cuenta de las mejores prácticas organizacionales basadas en la crítica y reflexión de lo que viene desempeñando. Los objetivos del mentoring no son la conversión o la repetición de ideas; sino más bien insta a la crítica constructiva, el aprendizaje y la reflexión.
- g)** Intervención de confrontación: Hay que prestar atención al momento de intervenir, mediante el enfrentamiento de ideas. El momento debe surgir de la

oportunidad de mejora del mentoreado, ante la detección de una carencia o necesidad de saber o expertiz. El tutor debe determinar el mejor momento para formular una pregunta que confronte la idea incorrecta con la mejor manera sin dar a conocer cuál es la vía, para generar reflexión e invitar al acompañado a descubrir por sí mismo la forma idónea de actuar, esto permite la deconstrucción y construcción de la forma de realizar las actividades empresariales.

- h)** Reflexión antes que justificación: Debe ser parte del papel del tutor establecer adecuadamente las preguntas reflexivas, que no sean de sólo respuesta sí o no, ni incite a la justificación de acciones por parte de los mentoreados que podría conllevar a discusiones impertinentes con el aprendiz como si ello permitiera sumar puntos y credibilidad, se debe animar a los acompañados a poner en duda sus opiniones y creencias.

2. Dimensión de la información / consejo.

Para Cohen (1999, p.23-26), los mentores deben abstenerse de proponer inmediatas soluciones, antes de facilitar las soluciones a los mentoreados deben promover la reflexión para que ellos mismo se den cuenta de la mejor manera de desempeñar sus funciones. Esta segunda dimensión tiene seis indicadores, a saber.

- a) Identificación del modelo a seguir:** los tutores inteligentes deben brindar pautas y consejos cuidadosos desde el principio para evitar la duplicidad de esfuerzos y el cruce de información; en otras palabras, las recomendaciones que se le dan a los primeros mentoreados de deben servir como modelos a seguir para todos, los mentores deben prepararse para soportar los diversos

casos que se presentan en la empresa y la presión que ejercen los asesorados.

- b) **Rigidez al cambio:** algunos mentoreados no están preparados para asumir cambios, por los que se comportan de manera exagerada, sin la capacidad de resolver problemas gastando excesivos recursos y energía en actividades que no agregan valor o que necesitan un esfuerzo mínimo.
- c) **Coaching individualizado:** los tutores convenientemente usan información obtenido de los mentoreados de las reuniones de inicio, cubriendo temas de conocimientos, formación profesional y expertiz laboral.
- d) **Características del aprendiz:** El módulo de perfil del aprendiz se puede utilizar para conocer el perfil de un aprendiz, sus metas y preocupaciones pasadas y presentes, y sus expectativas para el futuro.
- e) **Disponibilidad:** Otra forma adecuada es para los tutores evaluar la disponibilidad de tiempo y horarios de los empleados y los ambientes que deben ocupar al reunirse en las sesiones de mentoring de ser necesarios el uso de fuentes de información.
- f) **Validación de los hechos:** El acompañante deberá determinar la veracidad y la confiabilidad de los sucesos que evalúa. Los acompañantes deben revisar las conclusiones de los mentoreados al usar los datos con el fin de asegurar las causalidades de los hechos. Esta dimensión tiene como fin la acumulación de la mayor cantidad de información como sea disponible para usarla en la etapa de tutoría, para la generación de credibilidad.

3. La dimensión de la facilitación / alternativas.

De acuerdo con Cohen (1999, p.23-26). La facilitación debe ser llevado a cabo

después de que el tutor haya reunido toda la información suficiente sobre los procesos y los desempeños, de forma que tenga la seguridad de contar con la mayor información posible para tomar decisiones y que le sirvan para facilitar el acompañamiento. Esta información debe permitirle obtener una idea clara del perfil de los acompañados, de acuerdo con Cohen (1999), esta dimensión consta de cinco indicadores, a saber.

- a) **Cuestionamiento de la práctica:** Los tutores deben tener la capacidad de generar un clima adecuado antes de comenzar la precisión sobre el desempeño del empleado, de manera que asegure una buena comunicación, en la cual el aprendiz se sienta confiado de expresar sus ideas. El mentor debe generar preguntas de reflexión que permitan darse cuenta por sí solo al acompañado de la mejor manera de realizar las labores en la empresa. Por lo cual debe fomentar la búsqueda de opciones y alternativas frente a las formas de actuar ante situaciones diversas que se presentan en la empresa. La verdadera toma de conciencia se dará cuando de forma indirecta el tutor permita que los aprendices cuestionen sus creencias, ideas y decisiones; y a partir de ellos generen otros de mayor provecho para la organización.
- b) **Condiciones de trabajo y antecedentes:** Es importante que los tutores conozcan las condiciones de trabajo de los acompañados y los antecedentes de desempeño en la organización. Los tutores deben tomar conciencia de que las condiciones laborales pueden ocasionar condiciones estresantes que intensifiquen los problemas laborales. Esto debe ser considerado para separar las condiciones inadecuadas que tiene la institución del rendimiento laboral.

Así mismo, para que ayude a los tutores a evaluar la permanencia de los trabajadores en el tiempo desde su perspectiva.

- c) **Incongruencia de ideas:** Por más que la evaluación de los que se realiza a diario pueda resultar molesto en todos los sentidos. El tutor no debe dejar de reflexionar sobre esta práctica, ya que de ella se obtendrán los mejores resultados por lo mismo que se realizan muchas veces en el mes, por lo cual representa una mejora amplificada. La búsqueda de mejores prácticas en el trabajo, capacitaciones, profesionalismo, y otras relacionadas al desarrollo de carrera en la empresa pueden no resultar cómodas para cualquiera, más cuando se ha realizado por mucho tiempo. Pero a pesar de todo, este debe ser el elemento distintivo para generar el cambio, pues de los encuentros serios con las prácticas de uno mismo, de su análisis y reflexión se obtendrán mejoras en las prácticas de desempeño diarias.
- d) **Interpretación de los generadores de estrés.** Cuando se quiera obtener información o a estrategias para mejorar las condiciones estresantes del trabajo no hay mejor manera que recurrir en los empleados, ya que ellos están día a día influidos por tales situaciones, de los cuales han aprendido a controlar o tienen idea de cómo superarlos, pero no los implementan debido a su falta de recursos y porque su posición no los permite. De forma que el tutor puede recurrir a preguntas creativas donde permita extraer de los aprendices respuestas que faciliten la comprensión de las reacciones ante las condiciones estresantes, de manera que le sirva como indicador de alerta; pudiendo actuar antes de que sea grave; y no verlo como una señal de fracaso inminente, que

acelere la desmotivación, sino para buscar soluciones.

- e) **Resiliencia del acompañado:** Los tutores tener presente que los empleados pueden tener cargas acumuladas de estrés y de afectaciones psicológicas y físicas de las inadecuadas condiciones laborales; por lo cual deben salvaguardar los derechos de los acompañantes. Incluso las interacciones de mentoring podrían estresar al acompañado debido a que le toma un tiempo y reflexión adicional, por lo cual los tutores deben aprender a asumir condiciones difíciles que el empleado puede verse afectado en el proceso.

4. Dimensión confrontación – desafío.

Para Cohen (1999, p.23-26), el tutor debe confrontar las actitudes, acciones e ideas del aprendiz; a la vez, después de facilitar una pregunta de reflexión, el acompañante debe apoyar y dirigir el proceso guiando la deconstrucción y construcción del conocimiento empresarial. En esta etapa, la autorreflexión del aprendiz es crucial ya que sólo en él está la posibilidad de mejora de las prácticas en la empresa, esto no es posible a sin la toma de conciencia y entendimiento por parte del acompañado. Muchas veces esta situación crea un ambiente complicado entre tutor y aprendiz; pero, el acompañante debe ser creativo para mantener la confianza y motivar a que se dé la deconstrucción y construcción del conocimiento, esta cuarta dimensión tiene cuatro indicadores.

- a) **El valor del respeto:** El respeto debe ser el valor más importante entre el tutor y el mentoreado. Esto principalmente cuando la relación entre ellos se hace difícil por las fricciones del desarrollo del mentoring. El jefe acompañante debe asegurarse de que no se pierda el respeto, y es el llamado a

crear un ambiente propicio para la reflexión crítica.

- b) Direccionamiento de áreas:** En algunos casos el acompañante podrá evidenciar que el aprendiz debe ser derivado a otras áreas por problemas que sobrepasen los límites del mentoring. Por lo cual, el tutor debe estar preparado en distintas áreas, permitiéndole la detección y el direccionamiento adecuado a las áreas pertinentes. Lo cual ayuda a detectar casos que involucren trastornos de personalidad, problemas conyugales y familiares; ante los cuales el tutor debe direccionar al aprendiz a los profesionales pertinentes.
- c) Plazo de maduración:** Todo proceso de cambio requiere de un tiempo de maduración. Por el cual después de la identificación de las oportunidades de mejora, el tutor debe permitir un tiempo para que el aprendiz reproduzca en su día a día la adecuación de las mejoras establecidas durante las reuniones. Conforme pase el tiempo el acompañante debe revisar los avances de los acuerdos, para medir el grado de cumplimiento de los acuerdos y de la interiorización del problema y su solución.
- d) Perspectivas de cambio:** El acompañante debe ser consciente de que la detección de los problemas y la identificación de los caminos de solución no aseguran el éxito de su aplicación. Por el cual no debe abandonar a los aprendices, por el contrario, debe estar pendiente de ellos para determinar si ha interiorizado la necesidad de cambiar o las limitantes que se presentan en su aplicación. Esta información será útil para dar un buen asesoramiento en las sucesivas reuniones. Este proceso debe darse hasta asegurar la

autoconciencia e interiorización de las necesidades de cambio por parte de los aprendices; aun así, no debe descuidarse las dificultades que tienen en la práctica. Ante ello, el tutor debe formular alternativas para superarlas; ello debe tomar en cuenta los cambios en comportamientos poco productivos. La toma de conciencia sin acción no asegura el éxito.

En este apartado, intentamos comparar a los mentoreados, sus evidencias de rendimiento actual con lo aprendido hasta el momento, los instructores dan seguimiento, apoyan y corrigen si fuera necesario, para lograr buenos resultados formativos y, por tanto, mejores resultados en el futuro para la relación entre mentor y el acompañado.

5. La dimensión del mentor como modelo / motivación.

De acuerdo a Cohen (1999, p.23-26), los tutores participan acompañando a los mentoreados en el proceso de perfeccionamiento de sus competencias profesionales en el trabajo, esta quinta dimensión tiene cuatro indicadores, a saber.

- a) Aliento al aprendiz:** El tutor, además de ser un acompañante, debe realizar el papel de motivador de logro. Especialmente cuando existen carencias dentro del centro laboral, o las adversidades a vencer son mayúsculas, el mentor debe tener una implicación de animador. Esto porque el alcance de logros sirve de motivación para hacer las cosas con esmero la siguiente vez, es un motivador de resultados. Los logros respaldan el rendimiento y la motivación personal por lograr objetivos mayores, esto porque ejerce una retroalimentación positiva. Sin duda, el vencer los problemas permite retroalimentar positivamente a la acción con la que se logró conseguirla, lo

cual alienta a ponerse metas mayores y concretar objetivos mayores.

- b) **Acompañante guía:** El proceso de deconstrucción y construcción es necesario para que el aprendiz se deslinde de prácticas poco productivas, y adopte otras que le permita mejorar su rendimiento y los objetivos de la empresa. Sin embargo, el proceso reta a los empleados a modificar su pensamiento, lo cual les puede causar, en algún momento, inseguridad. Aunque el acompañante por sí sólo debería darse cuenta del mejor proceder, en algunos casos esto no es posible por falta de conocimientos empresariales, es en ese momento en que el mentor debe apoyar con conocimientos y expertiz necesario para que el mismo acompañado determine la mejor manera de proceder ante alguna solución planteada, de forma que el aprendiz salga fortalecido y con confianza en sí mismo. Lo cual le permitirá mejorar su práctica posterior.
- c) **Relación genuina:** Las relaciones entre el aprendiz y su mentor deben ser genuinas para que se mejoren los vínculos y confianza; sin embargo, podría resultar problemático al sincerar las ideas, por lo cual el asesor debe medir la relación e ir soltando la comunicación y confianza de acuerdo al respeto creado en el proceso; de lo contrario aumentan las posibilidades de crecer las fricciones interpersonales.
- d) **Superar adversidades:** El tutor debe tener la expertiz para plantear retos que sean alcanzables en el proceso de mentoring, de forma que pueda ir midiendo los avances con los resultados. Esta consecución de metas debe servir de reforzamiento positivo para inspirar a conseguir metas mayores. Esto porque

el entorno competitivo demanda que los empleados sean cada vez más competitivos, que tengan la capacidad de asumir riesgos de la empresa como suyos. Pero, el tutor no debe sobrevalorar la capacidad del aprendiz porque de lo contrario corre el riesgo de desmotivarlo, y terminará abandonando el proceso o pensando que es malo luchar contra las adversidades.

- e) **Lazos fuertes:** Los vínculos que se generan entre el tutor y el acompañado prevalecen en el tiempo si los lazos que los unen son fuertes y significativos. Estos vínculos deben tocar aspectos de la vida propia para calar fondo. De este modo cuando el tutor comenta su experiencia personal, sus vivencias, consejos y motivaciones, lo que hace es influir significativamente en el aprendiz, haciéndoles sentir su lado humano. Esta personalización de la relación de tutoría debe predisponer a los tutores para transmitir aspectos personales a los acompañados con el fin de mejorar la consecución de objetivos.

En el proceso de mentoring es importante que el tutor comparta modelos de casos de éxitos, o situaciones en las que se aplicaron correctamente las soluciones. De esta manera el aprendiz se sentirá más seguro de cómo realizar las acciones correctivas. Además, que el acompañado valorará más la intervención del mentor. En esta perspectiva, el acompañante puede verse como un modelo en sí mismo cuando comparte en su persona el modelo de acción, como si se tratase de un libro abierto, del mentor fluye experiencia y conocimientos hacia el mentoreado; o puede verse como un facilitador de modelos y formas correctas; en todos los casos no se debe restringir sólo a las

situaciones descritas, sino que la labor del mentor es amplia e integral.

6. La dimensión de la división del empleado / iniciativa.

De acuerdo a Cohen N. (1999, p.54), la visión del empleado se asocia generalmente con la fase final de la participación de mentor-aprendiz. La presente dimensión consta de siete indicadores.

- a) **Aptitud del acompañado:** El grado de conocimientos y expertiz del acompañante debe ser mayor si los aprendices tienen mayores niveles de talento, aptitudes, conocimientos y madurez. Esto exige preparación por parte de los tutores para guiar de forma eficiente. Así mismo, el tutor debe conocer a los mentoreados de tal manera que conozca sus fortalezas y sus limitantes, para poder plantearles retos progresivos acorde a sus capacidades, de esta manera les sirva como motivación de logro porque no son tan fáciles de conseguir, pero tampoco imposibles. El acompañante debe ser capaz de responder a las dudas del aprendiz de forma clara y convincente, guiándolo por el mejor camino hacia el logro de los objetivos propuestos.
- b) **Desestimación al aprendiz:** El tutor no debe desestimar al aprendiz, si está en la empresa es porque ha sido seleccionado y cumple con los requisitos necesarios para responder a los retos que en el interior se plantean. De notar dificultades de rendimiento el tutor debe anotarlos para luego transmitirlos a las personas idóneas de la institución para que tomen las mejores decisiones de mejora de desempeños, a lo mejor contribuye a detectar vacíos de conocimientos que se pueden traducir en capacitaciones o entrenamientos sobre los temas en que los aprendices tengan debilidades. Dentro del proceso

de mentoring el tutor debe evitar menospreciar o desconfiar de las capacidades de los aprendices para culminar el proceso. De lo contrario, el sólo hecho de desvalorar al aprendiz se notará en su forma de comunicarse y en sus motivaciones de mentoring, lo cual no permitirá que se termine con éxito el proceso de búsqueda de mejoría en la empresa, por el contrario, generará frustración en el empleado y en el acompañante, incrementando las fricciones en la relación.

- c) **Amplitud de soluciones:** El mentor debe probar diferentes alternativas para enseñar las mejores prácticas de los aprendices, incluso darles libertad de acción para situaciones concretas en las que a partir del resultado el aprendiz pueda darse cuenta de los errores de tomar una o tal decisión. No es buena idea darles la solución a la primera, sino esto debe ser el resultado del análisis crítico reflexivo de su práctica. Los aprendices por cuenta propia deberían darse cuenta de qué acciones son mejores que las otras, de esta manera se gana autonomía en las decisiones, a la vez se convierte al empleado en líder responsable de los resultados, siendo este el artífice del logro de los objetivos planteados. Por ejemplo, podría ser una buena alternativa, en algún caso, que los mentoreados prueben sus propios planes, de manera que analicen los resultados y puedan ganar experiencia propia, lo cual es necesario para el logro de la autorrealización del personal.
- d) **Escape al proceso:** Algunos mentores tendrán que lidiar con aprendices que tratan de salir del proceso por el temor a fallar en base a su falta de experiencia o porque no se sienten preparados. Ante esto, los tutores deben

fortalecer los vínculos para generar confianza y darles el mayor apoyo posible. Ante la resistencia de los acompañados, presión por no querer seguir y no enfrentar la realidad, o por miedo a ser guiados, el mentor debe permanecer firme y mostrar que es un apoyo y no un fiscalizador.

- e) **Mirada de abogado:** El rol del acompañante en el mentoring es similar al rol del abogado en el ejercicio de su profesión, conoce el caso y la problemática, frente a ello, y pese a las adversidades, el mentor busca una solución, la mejor que exista para sacar el mayor provecho de la situación, por más de que el caso está perdido siempre se posible hallar una mejor manera de hacer las cosas. El problema está en la empresa y en eso se debe centrar, independientemente de las personas, los objetivos se pueden lograr tomando mejores prácticas. Y en caso sea necesario tocar aspectos del empleado, puede desde su mirada asertiva aconsejar. El mentor debe contrariar de forma indirecta a las prácticas, se contraria a las maneras de realizar las cosas no a las personas. Sobre todo se debe cuidar la integridad del trabajador, pues de su bienestar psicológico depende su visión del trabajo.
- f) **Administración de modificaciones:** Es importante para los acompañantes gestionar los cambios que van a incorporar en el proceso. El acompañante debe informar a los aprendices los objetivos de los cambios que se realizarán después de que ambos hayan llegado a un acuerdo sobre el mejor procedimiento para enfrentar un problema o mejorar un método de trabajo. Para ello, antes el mentor debió valorar las fortalezas y debilidades del participante para determinar si el objetivo es viable y retador. En este proceso,

el tutor debe fortalecer con sus conocimientos y experiencia lo necesario para que el acompañado logre sus objetivos.

g) Disfrute final: Toda consecución de planes trae resultados positivos y negativos. En el proceso del mentoring se espera que los resultados sean más favorables que desfavorables debido a que en el proceso los aprendices se hacen más responsables y toman en cuenta las recomendaciones que hacen los tutores. A pesar de ello, esto no es un proceso fácil, por lo cual los buenos resultados pueden tardar un poco, este tiempo de espera dependerá de la autonomía de los empleados y al grado de preparación de los mismos, influyendo los conocimientos y la experiencia. Es por esta razón que los mentores deben esperar con paciencia el logro de resultados esperados. Después del cual vendrá la hora de la satisfacción del personal por el alcance de los objetivos, como resultado del proceso de mentoring. Cohen, N. (1999, p.57-61).

Como se ha podido visualizar, esta dimensión está relacionada con el mentoreado y su capacidad de logro de objetivos, con el grado de asimilación de los métodos, mejores formas para lograr los cambios, el tiempo que requiere para el logro de las mejoras y la actitud que debe tomar el mentor en su afán de no abandonar a los aprendices pese a las dificultades que presenten en el camino.

La siguiente tabla muestra estas seis dimensiones relacionadas con el objetivo y el resultado que busca alcanzar.

Tabla 1

Las seis dimensiones de mentoring

DIMENSIÓN	OBJETIVO	RESULTADO
Relacional	Generar confianza	Producir la apertura
Informativa	Proporcionar consejo	Aumentar el conocimiento
Facilitadora	Generar alternativas	Posibilitando el cambio
Confrontadora	Retar	Crecimiento, desarrollo
Modelo Comportamiento	Motivar	Reafirmación, consolidación.
Visión del Empleado	Emancipar	A Asegurar el cambio y preparar el camino a solas

Fuente: “La mentoría”

1.2.3 TIPOS DE MENTORING

a) Situacional

El mentoreo situacional se da de forma esporádica, lo cual quiere decir en momentos que no se prolongan en el tiempo, en circunstancias muy específicas y en problemas puntuales. Este mentoring se da de forma rápida que no necesita presentación, y a menudo ninguno de los actores ni tutor ni aprendiz son conscientes de su realización, es por ello que este tipo de mentoreo se llama inconsciente.

b) Informal

El mentoreo informal se da cuando el proceso se da de forma espontánea y sin mayor preparación. En este caso no requiere de mayor planificación. Es característica de los mentoring cortos y ante problemas sencillos de resolver. Entiéndase que en este tipo de tutoría es lo espontáneo lo cual rige la relación entre ambas partes.

c) Formal

En contraste del mentoring informal este mentoreo se utiliza para un proceso largo, ante problemas complicados a los que se enfrenta la organización. En este tipo de mentoring las relaciones entre el tutor y

el aprendiz se rigen por medios formales y quedan claros desde el principio al establecerse las expectativas del procesos y de los objetivos generales a cumplir.

1.2.4 DESEMPEÑO LABORAL

De acuerdo a Chiavenato (2002; pág. 25): desempeño laboral puede ser entendido como el comportamiento de los empleados en la búsqueda de metas trazadas, y constituye la estrategia personal para lograr las metas, y características individuales, entre ellas: competencias, habilidades, necesidades y cualidades. que interactúan con la naturaleza del trabajo y la organización para producir comportamientos que pueden afectar los resultados y los cambios sin precedentes que ocurren en la organización.

Según Raraz (2021), “El desempeño en el trabajo está determinado por cuatro dominios: el dominio natural, el dominio orientado al cliente, la adaptación ambiental y el dominio autolimitante. Estos dominios están inmersos en la idea sistemática de desempeño dentro de la organización.”

Esfera natural. Según Raraz (2021), “La motivación espontánea en una organización depende de planes estratégicos e ideas para el desarrollo. El rango normal de desempeño se determina en función del logro de los objetivos de desempeño ”.

Dominio orientado al cliente. Según Raraz (2021), “Las actividades de la organización se basan en las expectativas de los clientes y existen en consecuencia”. “Los clientes se encuentran con trabajadores de la empresa que demandan productos y atributos de mejor calidad, precios más bajos, tiempos de entrega más cortos, mayor disponibilidad y términos y condiciones de garantía. Mejor manejo y mejor atención, de acuerdo a su conocimiento de productos o servicios similares ofrecidos de esta manera, cliente que mide

el desempeño de la empresa desde todos los puntos de vista que trata con la empresa” (Raraz, 2021)

El campo de la adecuación ambiental. Según Raraz (2021), "el rendimiento está determinado por la oferta y la demanda y las fuerzas del mercado como una respuesta inductiva". “Cuando la organización opera, está inmersa en el trabajo de fuerzas ambientales, por lo que, si el cliente demanda el producto en el mercado, este impacto en la empresa en cierta medida, lo que significa que su impacto como medida de desempeño debe dar respuesta al entorno”

La esfera autolimitante. Según Raraz (2021), “el dominio autolimitante es la esfera del desempeño en sí misma, que se adelanta a todo estado que hay en el presente”.

1.2.5 DIMENSIONES DE DESEMPEÑO LABORAL

El desempeño laboral de acuerdo a Chiavenato, (2002, p23): es el comportamiento del empleado en la búsqueda de las metas específicas, constituye la estrategia personal para lograr las metas, características personales, en las que: capacidad, disposición, necesidades y cualidades interactúan con la naturaleza del trabajo y la organización para crear comportamientos que pueden afectar los resultados. Se están produciendo cambios sin precedentes en la organización.

a) Producción: se debe valorar la producción de trabajo en función de la cantidad de servicios.

b) Calidad: se debe evaluar la precisión, frecuencia de errores, presentación, secuencia y cuidado que caracterizan el servicio de los empleados.

- c) **Responsabilidad:** es necesario evaluar cómo los empleados se dedican a su trabajo y realizan los servicios dentro del tiempo asignado, teniendo en cuenta la vigilancia necesaria para lograr los resultados deseados.
- d) **Cooperación:** se tiene que medir en los aprendices las intenciones de cooperar, la ayuda que brinda a los compañeros de equipo, la forma en que siguen las órdenes.
- e) **Sensatez e iniciativa:** se debe explicar y evaluar la razonabilidad de las decisiones de los empleados cuando no están recibiendo instrucciones específicas o en casos especiales.
- f) **Presentación personal:** se debe tener en cuenta la impresión que se causa en los demás por la apariencia del empleado, la forma en que se visten, peinan, peinan, dejan crecer la barba, entre otros.

1.2.6 EVALUACION DEL DESEMPEÑO LABORAL

La evaluación del desempeño es el proceso de examinar las actividades de producción pasadas para evaluar la contribución de los empleados al logro de los objetivos del sistema de gestión.

Chiavenato (2002; pag 112) señaló que la evaluación del desempeño es una evaluación sistemática del desempeño de cada persona, en base a las actividades que realiza, los objetivos y resultados que debe alcanzar, y su potencial de crecimiento. Es un proceso que se utiliza para evaluar o estimar el valor, la distinción, las cualidades de una persona y, lo que es más importante, su contribución a los asuntos de la organización.

Es fundamental que las personas reciban retroalimentación sobre el trabajo que están haciendo, sepan cómo están haciendo su trabajo y, al mismo tiempo, le da a la organización

una idea de su potencial. En este proceso es válido preguntarse ¿se está en la dirección correcta para lograr los objetivos establecidos?

1.2.7 OBJETIVO DE LA EVALUACION DESEMPEÑO LABORAL

De acuerdo con Chiavenato (2004; pág. 28), la evaluación del desempeño no es un fin en sí mismo, sino una herramienta, un medio y una herramienta para mejorar el desempeño de los recursos humanos de la empresa. Las revisiones de desempeño intentan alcanzar diferentes metas intermedias.

Las revisiones de desempeño tienen los siguientes objetivos intermedios:

- Compatibilidad con la persona responsable
- Capacitación permanente
- Fomentar el salario al lograr buenos resultados
- Mejorar las relaciones humanas entre superiores y subordinados.
- Superación personal de los empleados
- Información básica para la investigación de recursos humanos
- Calcular el potencial de crecimiento de los empleados
- Fomentar una mayor productividad
- Conocimiento de los estándares operativos de la empresa.

Los objetivos principales de la evaluación del desempeño se presentan de tres maneras:

- Permite medir las condiciones humanas potenciales para determinar su pleno empleo.
- Permitir que el recurso humano sea visto como una importante ventaja

competitiva de la empresa y que su productividad pueda desarrollarse indefinidamente en función del sistema de gestión.

- Brindar oportunidades de desarrollo y condiciones para la participación efectiva de todos los miembros de la organización, teniendo en cuenta los objetivos organizacionales por un lado y los objetivos individuales por el otro.

1.2.8 IMPORTANCIA DE LA EVALUACION DE DESEMPEÑO

Las revisiones de desempeño son importantes ya que permiten la implementación de nuevas políticas de compensación, mejoran el desempeño, ayudan en las decisiones de promoción o colocación, determinan si se necesita reentrenamiento, detectan errores en el diseño del trabajo y ayudan a notar si hay problemas personales que afectan el desempeño de una persona en su ocupación. (Mondy y Noe 1997).

En este estudio se mantendrá el aspecto informativo del desempeño laboral por ser de mayor importancia para este estudio. Las necesidades del poder (N.P.) son los deseos de marcar, influir y controlar a los demás. Los trabajadores altamente supervisados disfrutan de puestos, son difíciles de influir en los demás, disfrutan de estar ubicados en situaciones competitivas y orientadas al estatus, y tienden a preocuparse por el prestigio y la influencia en los demás más que por el estatus.

Permite implementar nuevas y mejores condiciones salariales, así mismo, busca mejorar el desempeño, ayuda en las decisiones de promoción de puestos o contratación de personal, determina si es necesaria una nueva capacitación, detecta errores en el diseño del trabajo y ayuda a monitorear si hay algún problema personal que afecte el desempeño laboral de una persona. (Iturralde 2011).

1.3 DEFINICIONES CONCEPTUALES

1. **Adaptabilidad:** puede ser entendido como la facultad de formar parte de las nuevas exigencias, adaptarse y ser flexible a las necesidades y tendencias en los procedimientos de la empresa.
2. **Autorregulación:** es la capacidad de controlar las emociones de una manera que permite la realización de tareas que contribuyen, en lugar de convertirse en un estorbo.
3. **Desempeño:** Está referido al comportamiento esperado del trabajador por el cual se decide a quién contratar. Más específicamente, el desempeño es el desempeño voluntario de comportamientos relacionados con el logro de las metas organizacionales. Campbell (1990).
4. **Empatía:** Es la capacidad cognitiva, característica de un individuo, para considerar el punto de vista de otro o para comprender una estructura particular de su mundo, sin adoptar necesariamente el mismo punto de vista.
5. **Evaluación del desempeño:** La evaluación del desempeño es una evaluación sistemática del desempeño potencial de crecimiento actual de un individuo en el puesto. Toda evaluación es el proceso de motivar o evaluar el valor, la distinción y las cualidades de una persona.
6. **Habilidad:** puede entenderse como la capacidad de hacer algo física o mentalmente.
7. **Liderazgo:** es la habilidad necesaria para orientar la acción de los grupos humanos en una dirección determinada inspirando valores de acción y anticipando escenarios de desarrollo de la acción de ese grupo. Es la capacidad requerida para dirigir las acciones de grupos de personas en una determinada dirección, inspirar valores laborales y

anticipar escenarios en evolución para las acciones de este grupo.

- 8. Mentor:** También llamado tutor o acompañante, es la persona que se comporte como modelo a seguir y guía para promover el desarrollo de los aprendices y la adquisición de habilidades importantes.
- 9. Mentoring:** es un proceso de orientación, apoyo, asistencia y aprendizaje personal llevado a cabo por una persona con experiencia (un tutor).
- 10. Responsabilidad:** es un valor por el cual el empleado se siente en la necesidad de responder a un pedido sin ninguna presión externa.
- 11. Desempeño Laboral:** definido como “aquellas labores o conductas observadas en los trabajadores que son importantes para los resultados de la empresa”, y que podrían ser medibles como competencias de cada persona y su grado de alcance a la organización.
- 12. Sensatez e iniciativa:** la sabiduría debe tenerse en cuenta en las decisiones del empleado cuando no ha recibido instrucciones detalladas o en casos circunstanciales.

CAPITULO II: HIPÓTESIS Y VARIABLES

2.1 HIPÓTESIS GENERAL

H1: Existe relación directa y significativa en mentoring y desempeño laboral en la Municipalidad provincial de Tocache- San Martin.

2.2 HIPÓTESIS ESPECÍFICAS

H2: Existe relación directa y significativa en mentoring relacional y el desempeño laboral en la Municipalidad provincial de Tocache-San Martin.

H3: Existe relación directa y significativa en mentoring informativo y el desempeño laboral en la Municipalidad provincial de Tocache-San Martin.

H4: Existe relación directa y significativa en mentoring facilitador y el desempeño laboral en la Municipalidad provincial de Tocache-San Martin.

H5: Existe relación directa y significativa en mentoring confrontativo y el desempeño laboral en la Municipalidad provincial de Tocache-San Martin.

H6: Existe relación directa y significativa en mentoring modelo mentor y el desempeño laboral en la Municipalidad provincial de Tocache-San Martin.

H7: Existe relación directa y significativa en mentoring de visión del empleado y el desempeño laboral en la Municipalidad provincial de Tocache-San Martín.

2.3 MATRIZ DE CONSISTENCIA

Tabla 2

Matriz de consistencia interna

Problema	Hipótesis	Objetivos	Variables	Metodología
¿Cuál es el grado de relación entre mentoring y desempeño laboral en la Municipalidad provincial de Tocache-San Martin?	H0: no existe relación significativa en mentoring y desempeño laboral en la municipalidad provincial de Tocache H1: Existe relación significativa entre el mentoring y desempeño laboral en la municipalidad provincial de Tocache-San Martin	¿Determinar el grado de relación en mentoring y desempeño laboral en la Municipalidad provincial de Tocache-San Martin.	(V. Asociada) Mentoring (cohen,N.1999)	Tipo de investigación Basica Nivel de Investigación Relacional Diseño No experimental de corte transversal Población y muestra La población de estudio está formada por trabajadores en Municipalidad provincial de Tocache-San Martin. Téc.de recolec. de datos Se aplicó una encuesta y como instrumento de medición un cuestionario Pruebas de estadística Rho de Spearman
Específicos P1.- ¿Cuál es el grado de relación entre mentoring relacional y desempeño laboral en la Municipalidad provincial de Tocache-San Martin? P2.- ¿Cuál es el grado de relación entre mentoring informativo y desempeño laboral en la Municipalidad provincial de Tocache-San Martin? P3.- ¿Cuál es el grado de relación entre mentoring facilitador y desempeño laboral en la Municipalidad provincial de Tocache-San Martin? P4 ¿Cuál es el grado de relación entre mentoring confrontativo y desempeño laboral en la Municipalidad provincial de Tocache-San Martin? P5 ¿Cuál es el grado de relación entre mentoring de modelo mentor y desempeño laboral en Municipalidad provincial de Tocache-San Martin? P6 ¿Cuál es el grado de relación entre mentoring de visión del empleado y desempeño laboral en la Municipalidad provincial de Tocache-San Martin?	Específicos H1 Existe relación directa y significativa entre mentoring relacional y el desempeño laboral en la Municipalidad provincial de Tocache-San Martin. H2. Existe relación directa y significativa entre mentoring informativo y el desempeño laboral en la Municipalidad provincial de Tocache-San Martin. H3 Existe relación directa y significativa entre mentoring facilitador y el desempeño laboral en la Municipalidad provincial de Tocache-San Martin. H4 Existe relación directa y significativa entre mentoring confrontativo y el desempeño laboral en la Municipalidad provincial de Tocache-San Martin. H5. Existe relación directa y significativa entre mentoring modelo mentor y el desempeño laboral en la Municipalidad provincial de Tocache-San Martin. H6. Existe relación directa y significativa entre mentoring de visión del empleado y el desempeño laboral en la Municipalidad provincial de Tocache-San Martin.	Específicos O1 Determinar el grado de relación entre mentoring relacional y desempeño laboral en la Municipalidad provincial de Tocache-San Martin O2 Determinar el grado de relación entre mentoring informativo y desempeño laboral en la Municipalidad provincial de Tocache-San Martin. O3 Determinar el grado de relación entre mentoring facilitador y desempeño laboral en la Municipalidad provincial de Tocache-San Martin. O4 Determinar el grado de relación entre mentoring confrontativo y desempeño laboral en la Municipalidad provincial de Tocache-San Martin. O5 Determinar el grado de relación entre mentoring de modelo mentor y desempeño laboral en la Municipalidad provincial de Tocache-San Martin. O6 Determinar el grado de relación entre mentoring de visión del empleado y desempeño laboral en la Municipalidad provincial de Tocache-San Martin.	(V. Supervisión) Desempeño Laboral (Chiavenato, Idalberto 2002)	

Tabla 3

Matriz de estructura de variable asociada

Variable	Definición	Dimensión	Indicador	Instrumento	Ítems
Mentoring (cohen,N.1999 (V. Asociada)	la mentoría es una herramienta de desarrollo, que busca construir relaciones laborales, con buenas prácticas de conducta y conocimiento y la visión general de la empresa orientando el desarrollo laboral de los empleados menos experimentados, pero con talento para crecer en la empresa	Relacional	✓ Familiaridad	cuestionario	1,2,3,4,,5,6,7,8
			✓ Barreras		
			✓ mínimo contacto		
			✓ confianza		
			✓ aceptacion vs invalidación		
			✓ desacuerdos		
			✓ intervencion		
			✓ Concurso inapropiado		
		informativo	✓ arreglo rápido		9,10,11,12, 13,14
			✓ viejos patrones		
			✓ asesoreamiento		
			✓ perfil pupilo		
			✓ redes		
			✓ información		
		facilitador	✓ proceso difícil		15,16,17,18,19
			✓ estrés y educación		
			✓ incomodidad		
			✓ estrés		
			✓ decisiones		
		Confrontativo	✓ respeto		20,21,22,23,24
			✓ tiempo de respuesta		
			✓ variables fundamentales		
			✓ respuestas		
			✓ vision y cambio		
		Modelo mentor	✓ motivacion		25,26,27,28,29
			✓ autorevelacion		
			✓ divulgacion		
			✓ personalizar		
			✓ lidiar con el riesgo		
		Visión del empleado	✓ Mirador de abogacía		30,31,32,33,34, 35,36
			✓ evasion		
			✓ preocupacion		
			✓ gestion del cambio		
			✓ mentor reservas		
			✓ satisfacion		
			✓ potencial pupilo		

Tabla 4

Matriz de estructura de variable de supervisión

Variable	Definición	Dimensión	Indicador	Instrumento	Ítems
(V. Supervisión) Desempeño Laboral (Chiavenato, Idalberto 2002)	desempeño laboral puede ser entendido como el comportamiento de los empleados en la búsqueda de metas trazadas, y constituye la estrategia personal para lograr las metas, y características individuales, entre ellas: competencias, habilidades, necesidades y cualidades. que interactúan con la naturaleza del trabajo y la organización para producir comportamientos que pueden afectar los resultados y los cambios sin precedentes que ocurren en la organización.	Producción	✓ Calidad de servicios	cuestionario	1
		Calidad	✓ Frecuencia de errores		2
		Responsabilidad	✓ Resultado deseado		3
		Cooperación	✓ Intención de ayuda		4
		Sensatez e iniciativa	Resolución de problemas		5
		Presentación personal	✓ Apariencia pulcra		6

CAPITULO III: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1 TIPO Y NIVEL DE INVESTIGACIÓN

La tesis es básica debido a que tiene como fin la aplicación de teorías existentes sobre el mentoring y requiere de un marco teórico tal como explica Moreno (1987) donde argumenta que; “la investigación básica tiene como propósito corroborar la teoría, de manera directa, en un campo concreto de aplicación” además menciona que la investigación aplica corrobora las teorías de la investigación básica.

El nivel de investigación es relacional porque se estableció el grado de relación o asociación entre las variables “Mentoring y Desempeño laboral” que mediante pruebas de hipótesis correlacionales y la aplicación de las técnicas estadísticas se estimara la relación existente entre las variables, tal como afirma Ávila (2006) donde menciona que el nivel relacional “ es un término estadístico que expresa una posible asociación o relación entre dos o más variables, sin que sea importante el orden de presentación de las variables y para verificar se utilizan pruebas estadísticas de correlación”

3.2 MÉTODO Y DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

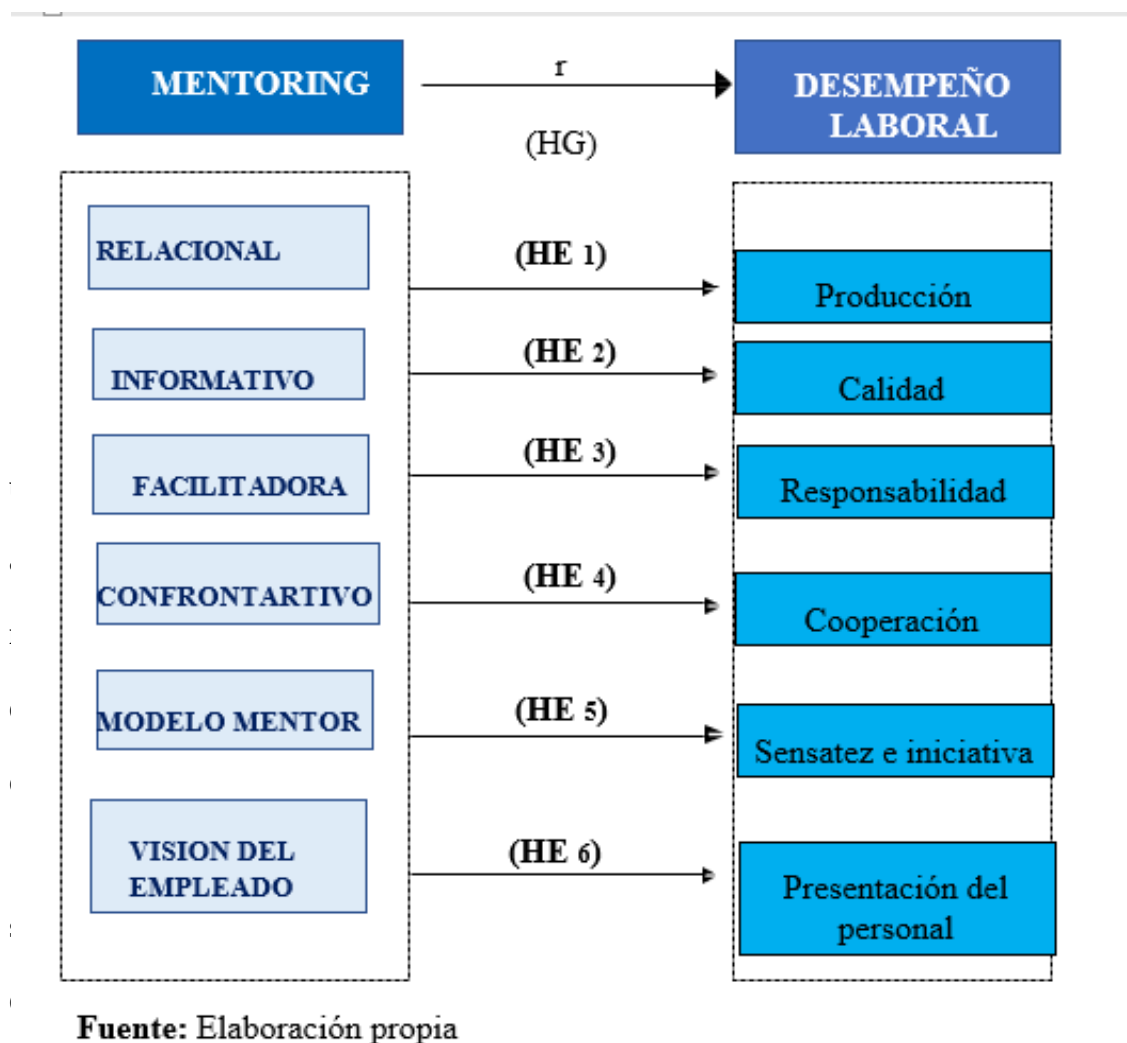
El método utilizado es el descriptivo correlacional ya que miden ambas variables con el fin de comprobar la relación existente y esto ayudara a medir el grado de asociación o dependencia entre las variables de estudio. Para que de esta manera se pueda describir los datos y características de la población o fenómenos de estudio en una o más muestras, en un determinado periodo, tal como explica Serrano (2000) “el método descriptivo, describe, analiza, registra e interpreta las condiciones que se dan en una situación y momento determinado. Generalmente se suelen contrastar situaciones, pretendiendo encontrar relaciones causa – efecto entre las variables existentes, aunque no manipuladas”.

Se aplicó el diseño no experimental porque no se manipularon las variables y se observara los fenómenos tal y como se dan en el contexto natural, el tipo de diseño que se aplicara en el diseño transversal correlacional porque se va a recolectar los datos en un solo momento y en un tiempo único; sin afectar ni manipular la relación de las variables, siendo las mediciones reflejo fiel de las condiciones encontradas, por lo que los resultados de la correlación sirven para inferir la correlación de la muestra de fenómenos sucedidos en el pasado. (Hernández, Fernández y Baptista, 2014).

Por ello, en el trabajo de investigación se realizaron los instrumentos para cada una de las variables, que sirvieron para medir las observaciones de ambas variables. Después, se tabularon estos datos en el programa Excel y se exportaron al Paquete estadístico para las ciencias sociales (SPSS), para determinar el grado de correlación de Spearman existente entre cada una de las variables. Cabe recalcar que el muestreo y cálculo del tamaño de muestra para la elección de los elementos que conformarían la presente investigación se basó en el tamaño censal ya que la población de 56 trabajadores es considerada reducida y al alcance.

Figura 1

leyenda: Hipótesis General (GH), Hipótesis Específicas (HEN)



realizó la correlación de las variables se intervino la relación entre las dimensiones de las variables en estudio: mentoring (relacional, informativo, facilitadora, modelo mentor, y visión del empleado) y desempeño laboral (producción, calidad, responsabilidad, cooperación, sensatez e iniciativa y presentación personal).

3.3 POBLACIÓN Y MUESTRA

Se constituyó la población del estudio por los trabajadores nombrados, designados y CAS de la Municipalidad Provincial de Tocache, departamento de San Martín, la cual la muestra fue de 56 trabajadores de diferentes áreas con sexo masculino y femenino, se tomó la muestra por conveniencia que están distribuidos de la siguiente manera. Tabla 4.

Tabla 5

Población (n)

CONDICION LABORAL	POBLACIÓN	MUESTRA
NOMBRADOS	39	17
DESIGNADOS	10	
CAS	101	39
TOTAL	150	56

Fuente: Municipalidad Provincial de Tocache, mayo 2019

3.4. TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN Y PROCESAMIENTO DE DATOS

3.4.1 TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

La presente investigación utilizó técnicas de recolección de los datos tales como las revisiones bibliográficas (con la técnica de lectura el subrayado, y la utilización de fichas bibliográficas de parafraseo y de cita textual), la encuesta a través de instrumentos cuestionarios cerrados en la escala de Likert para ambas variables. A continuación, se detallan.

- a) **Revisiones bibliográficas;** la revisión bibliográfica como técnica de lectura es una de las fuentes más importantes de información teórica, a través de los instrumentos

de fichas bibliográficas de citas textuales y de citas de parafraseo. En la investigación se utilizó para sintetizar información de diversas fuentes, principalmente tesis e investigaciones, que luego se citó respetando los autores y sus ideas.

b) Encuestas; La técnica empleada es la encuesta sobre mentoring se aplicó como instrumento el cuestionario dirigido a los trabajadores de diferentes áreas de la MPT. El cuestionario valido y confiable, con preguntas cerradas, de cinco opciones, en la escala de Likert (compuesto por 36 ítem)s distribuidos en 6 dimensiones y 36 indicadores, que a continuación se detallan:

- a. Consta de tres preguntas: Género, edad. Condición laboral
- b. Consta de ocho preguntas: Dimensión relacional. Ítem 1 al 8.
- c. Consta de seis preguntas: Dimensión informativo. Ítem 9 al 14.
- d. Consta de cinco preguntas: Dimensión facilitador. Ítem 15 al 19.
- e. Consta de cinco preguntas: Dimensión confortativo. Ítem 20 al 25.
- f. Consta de cinco preguntas: Dimensión modelo mentor. Ítem 26 al 30.
- g. Consta de seis preguntas: Dimensión visión del empleado. Ítem 31 al 36.

La técnica empleada es la encuesta sobre Desempeño laboral se aplicó como instrumento el cuestionario dirigido a los Gerentes de distintas áreas de la Municipalidad Provincial de Tocache para evaluar el desempeño laboral de sus trabajadores. El cuestionario tuvo 6 ítems distribuidos en 6 dimensiones y 6 indicadores.

3.5 TÉCNICAS ESTADÍSTICAS PARA EL PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN

a) Estadística descriptiva

La estadística descriptiva se realizó después de la tabulación en el MS Excel utilizando cuadros de análisis de datos y diagrama de distribución de frecuencias, gráficos de barras, y diagramas de pasteles. Lo que permitió describir ambas variables y sus niveles.

b) Estadística inferencial

A través del diseño transversal, después de tabular los datos en MS Excel se procedió a la carga en el paquete estadístico para las ciencias sociales versión 26 (SPSS V. 26) para medir el grado de correlación entre las variables, a través del estadístico de Rho de Spearman (r_s). Previamente esto se determinó mediante las pruebas de normalidad y la correspondencia no paramétrica de la no normalidad de la distribución de datos.

c) Procesamiento de datos

Mediante el cuestionario de encuesta se realizaron la recolección de los datos para ambas variables, esto aplicado a los trabajadores de la municipalidad Provincial de Tocache, el cual estaba conformado por 36 ítems que corresponden a Mentoring y 6 ítems al Desempeño Laboral).

Después del paso antes mencionado, se realizó una tabulación a través de matrices usando el Microsoft Excel. Para lo cual, primero se hizo una categorización con el fin de manejar mejor los datos y sus títulos. Después de tabular los datos, estos fueron analizados con el software estadístico MS Excel y SPSS V.26. y debido a que es una

investigación relacional con datos recogidos a través de una encuesta en escala de Likert se aplicó el estadístico Rho de Spearman (Rho o r_s). Estos resultados tuvieron su interpretación a través de tablas según el grado de correlación entre -1 y 1, lo cual permitió medir el grado de correlación entre las variables en estudio.

d) Técnica del análisis estadístico

Como se mencionó líneas arriba, en la presente tesis se aplicaron ambos tipos de estadística (descriptiva e inferencial); realizándose la tabulación de los datos en el programa Microsoft Office Excel 2016; seguidamente del análisis estadístico mediante el software estadístico SPSS V. 26.

3.6. PROCEDIMIENTOS

3.6.1. FIABILIDAD Y VALIDEZ DEL INSTRUMENTO

A) FIABILIDAD DEL INSTRUMENTO

La fiabilidad es importante porque permite dar al instrumento la confiabilidad de que mide lo que debe medir y mide en la cantidad según lo que se percibe de la realidad. En la presente tesis la fiabilidad se determinó a través de la prueba de consistencias internas del Alfa de Cronbach. Midiéndose para la variable Mentoring (36 ítems) y para la variable desempeño laboral (6 ítems). Para dicho fin se recurrió a utilizar una muestra piloto que toma en cuenta al 20% del tamaño muestral.

Se realizó un criterio de valoración de instrumento de medición de variables con 3 docentes de la universidad Nacional agraria de la selva, teniendo como resultado lo siguiente demostrado en la siguiente tabla:

Tabla 6

Fiabilidad Del Instrumento

	N.C.P	D.A.F	E.B.C
Los ítems están redactados de forma clara.	100	95	85
Los ítems permiten evaluar conductas.	95	100	85
Los ítems presentan consistencia con el marco teórico.	95	100	85
Existe coherencia en la composición de ítems - indicadores - dimensiones - variables.	100	95	90
La cantidad de ítems es suficiente por cada indicador.	100	100	90
El instrumento es útil para el método propuesto.	100	100	90
La organización de ítems tiene una secuencia lógica.	100	100	90
Sub Total	98.57	98.57	87.86
Promedio Total	95.00		

Fuente: Encuesta aplicada a los docentes de FCEA

CAPITULO IV: RESULTADOS DE LA INVESTIGACION

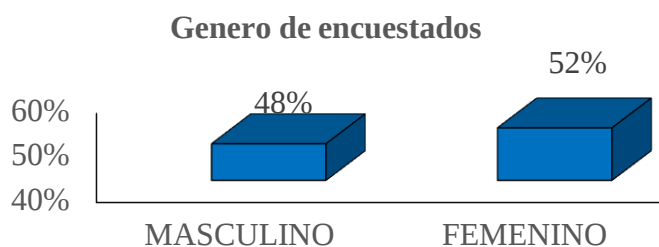
4.1 CARACTERIZACION DE LA MUESTRA

Las problemáticas que se describieron en el planteamiento corresponden a la Municipalidad Provincial de Tocache, considerándose para el muestro la adecuación de los individuos a una muestra estratificada según el grado profesional alcanzado, y la información proporcionada por el área de RRHH de la Municipalidad Provincial de Tocache que se ubica en la región San Martín, estableciéndose el tamaño de la muestra en 56 individuos, a los que se les aplicaron los instrumentos que permitieron obtener la relación entre la práctica del Mentoring y el desempeño laboral, tomándose en cuenta aspectos demográficos como el género, la edad y condición laboral de acuerdo a las presentadas a continuación.

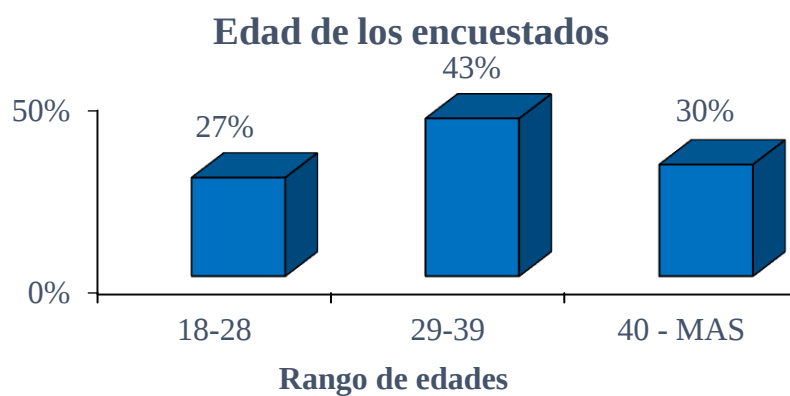
Análisis según Género: se obtuvo el 48% de la población total de la encuesta que son de género Masculinos esto es debido a que el mismo trabajo lo exige por las funciones que se realiza en la institución, y el 52% de la población encuestas es femenino quienes realizan las funciones administrativas en su mayoría. Según se muestra en la siguiente figura 2

Figura 2

Genero del encuestado

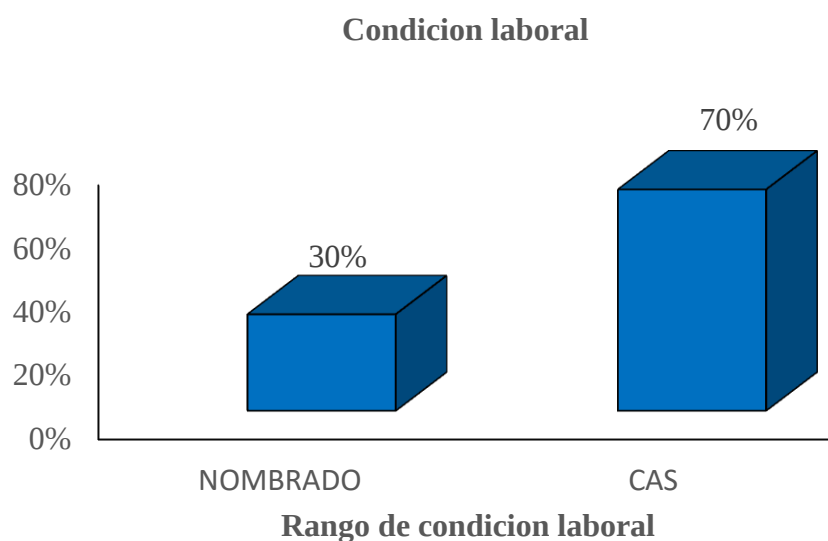


Fuente: Encuesta aplicada en la investigación a los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Tocache 2019

Figura 3**Edad del encuestado.**

Fuente: Encuesta aplicada a los trabajadores de la MPT. Mayo (2019)

Con respecto a la evaluación de edad de los encuestados, se determinó que el 43% son de 29-39 años, un 30 %de 40 a más y el 27% son de 18-28 años.

Figura 4**Condición laboral**

Fuente: Encuesta aplicada a los trabajadores de la MPT. Mayo (2019)

Con respecto a la evaluación de condición laboral de los encuestados, se observó más proporción de trabajadores en CAS 70% y un 30% de trabajadores nombrados.

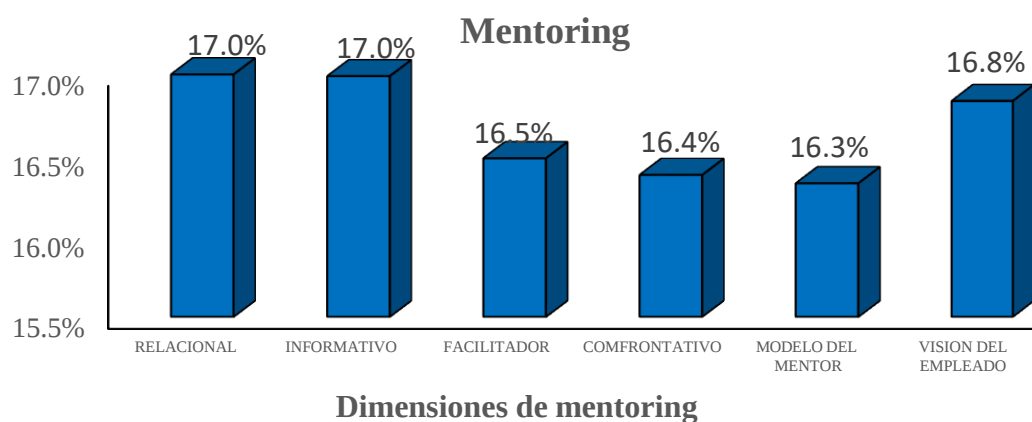
4.2 RESULTADOS DEL ANÁLISIS DE LAS VARIABLES EN ESTUDIO

4.2.1 DESCRIPCIÓN DE LA VARIABLE INDEPENDIENTE MENTORING

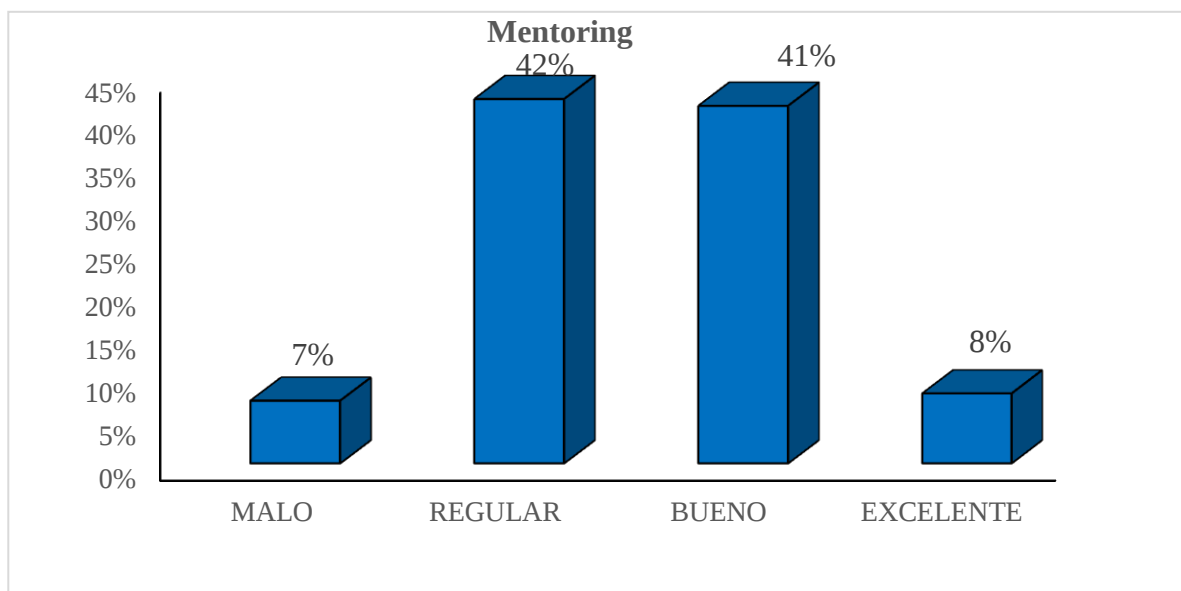
De acuerdo a lo señalado en el marco teórico, Cohen, N. (1999), refiere seis dimensiones de la mentoría: relación, información, facilitación, confrontación, modelo mentor y visión del empleado de los resultados; que según el instrumento aplicado revela que los colaboradores de la Municipalidad Provincial de Tocache valoran más lo relacional y dimensión informativo 17% la dimensión visión del empleado 16,8% la dimensión facilitador 16,5%; la dimensión confrontativo 16,4% y por último la dimensión modelo mentor 16,3% esto se observa en la figura 5

Figura 5

Porcentaje de las dimensiones de la variable Mentoring

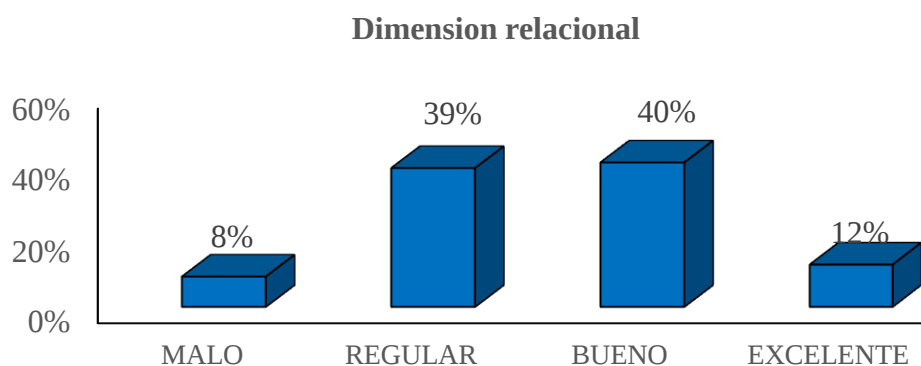


Fuente: Encuesta aplicada a los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Tocache 2019

Figura: 6**Porcentaje de la variable Mentoring**

Fuente: Encuesta aplicada a los trabajadores de la MPT. Mayo (2019)

Con respecto a la calificación de la Variable mentoring en los trabajadores de MPT; se determinó que el 42% califican como regular, un 41% califica bueno y 7% califican malo. Seguidamente se procedió a realizar el análisis descriptivo de cada una de las dimensiones:

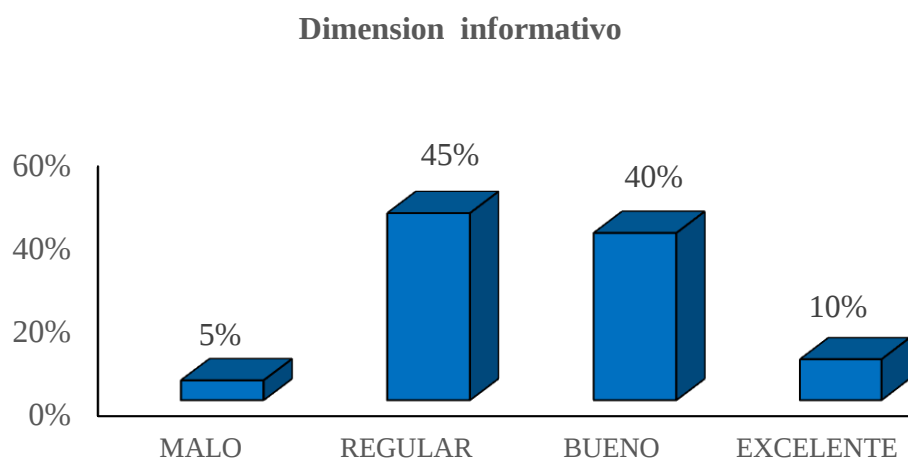
Figura 7**Porcentaje de la dimensión relacional**

Fuente: Encuesta aplicada a los trabajadores de la MPT. Mayo (2019)

Con respecto a la calificación de la dimensión relacional en los trabajadores de MPT; se determinó que el 40% califican como bueno y 8% califican malo.

Figura 8

Porcentaje de dimensión informativo

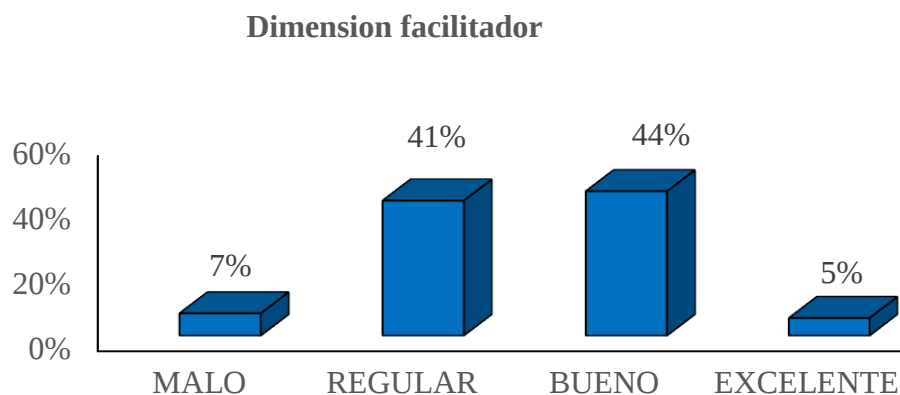


Fuente: Encuesta aplicada a los trabajadores de la MPT. Mayo (2019)

Con respecto a la calificación de la dimensión Informativo en los trabajadores de MPT; se determinó que el 45% califican como regular y 5% califican malo

Figura 9

Porcentaje de dimensión facilitador.

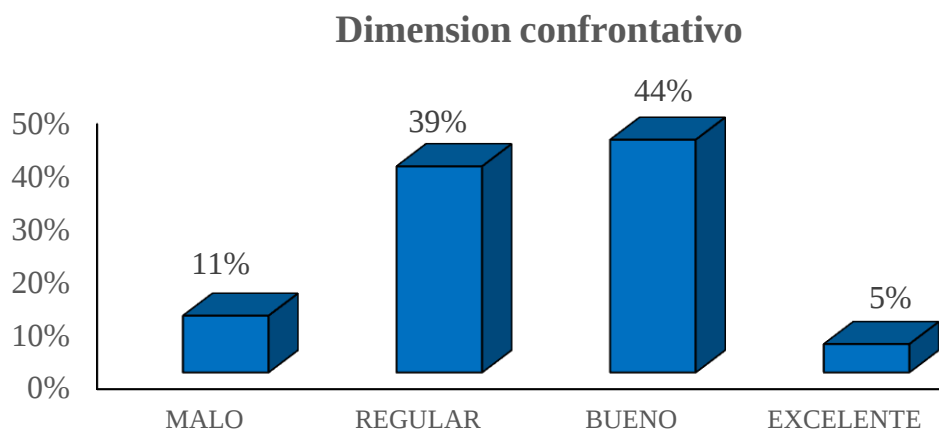


Fuente: Encuesta aplicada a los trabajadores de la MPT. Mayo (2019)

Con respecto a la calificación de la dimensión Facilitador en los trabajadores de MPT; se determinó que el 44% califican como bueno y 7% califican malo.

Figura 10

Porcentaje de dimensión confrontativo

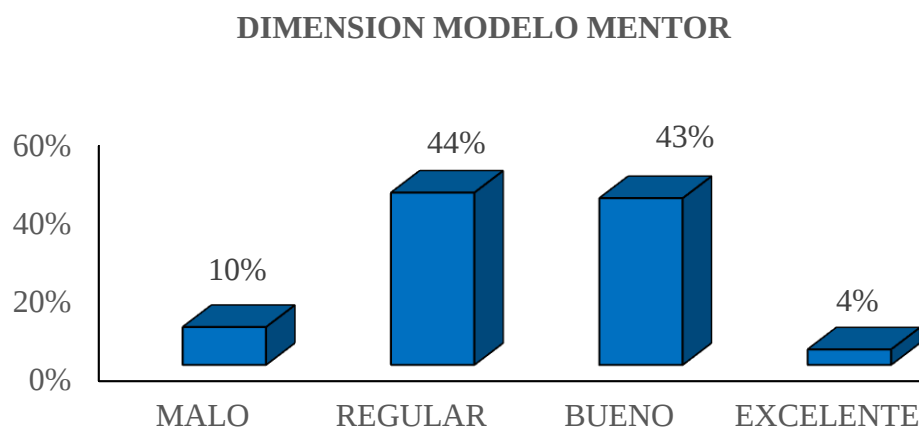


Fuente: Encuesta aplicada a los trabajadores de la MPT. Mayo (2019)

Con respecto a la calificación de la dimensión Confrontativo en los trabajadores de MPT; se determinó que el 44% califican como bueno y 11% califican malo

Figura 11

Porcentaje de dimensión modelo mentor

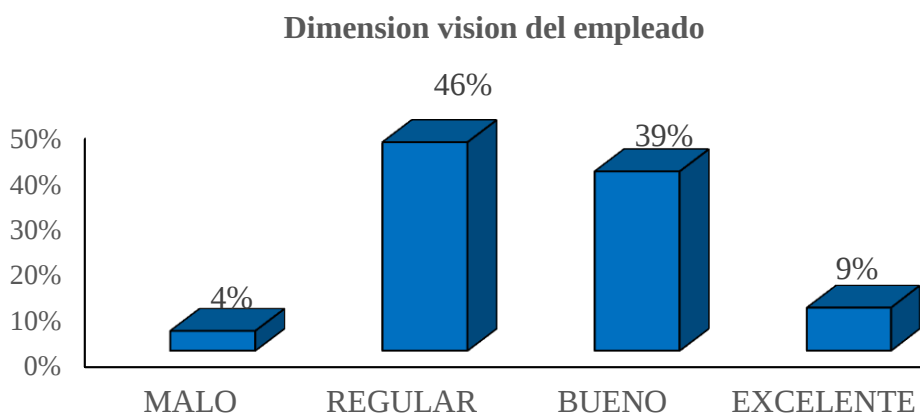


Fuente: Encuesta aplicada a los trabajadores de la MPT. Mayo (2019)

Con respecto a la calificación de la dimensión Modelo mentor en los trabajadores de MPT; se determinó que el 44% califican como regular y 10% califican malo

Figura 12

Porcentaje de dimensión visión del empleado.



Fuente: Encuesta aplicada a los trabajadores de la MPT. Mayo (2019)

Con respecto a la calificación de la dimensión Visión del empleado en los trabajadores de MPT; se determinó que el 46% califican como regular y 4% califican malo.

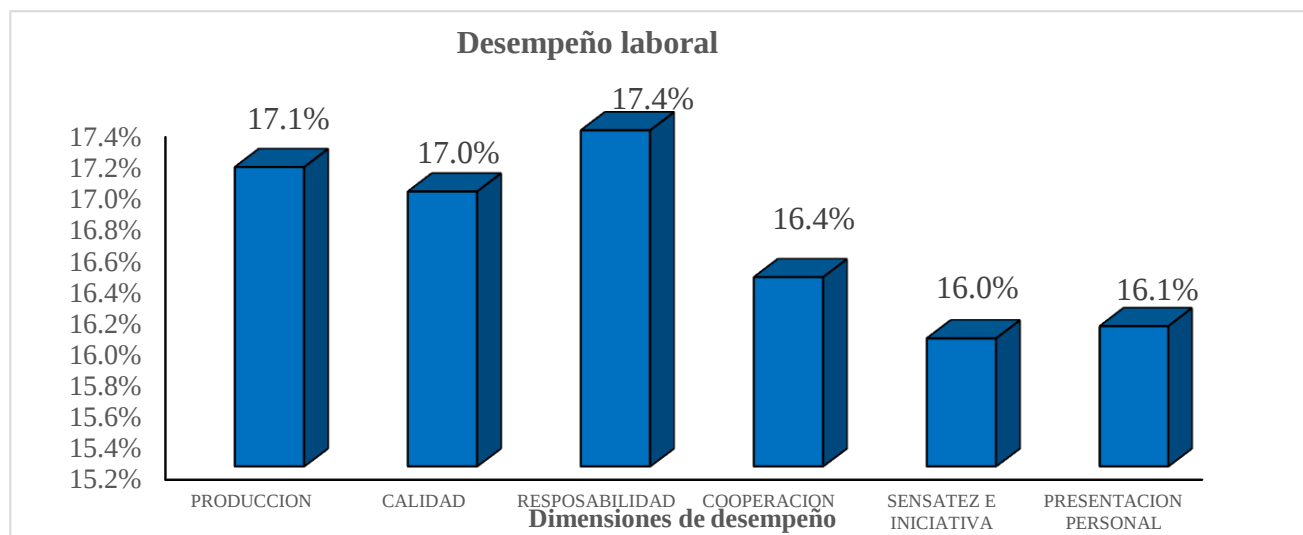
4.2.2 RESULTADOS DE LA VARIABLE DEPENDIENTE (DESEMPEÑO LABORAL)

Como se señaló en el marco teórico, de acuerdo con Chiavenato, (2002) las dimensiones determinantes del desempeño laboral son las siguientes: la producción, calidad, responsabilidad, cooperación, sensatez e iniciativa y presentación personal, con la compañía y la dirección. Sobre los cuales de acuerdo a los resultados de los instrumentos aplicados se obtuvo que los empleados de la Municipalidad provincial Tocache valoran mas la responsabilidad, 17,4%, la producción 17,1%, la calidad 17%; la cooperación 16,4% , la presentación personal 16,1% y la sensatez e iniciativa y 16% tal

como se corrobora en la figura 13.

Figura 103

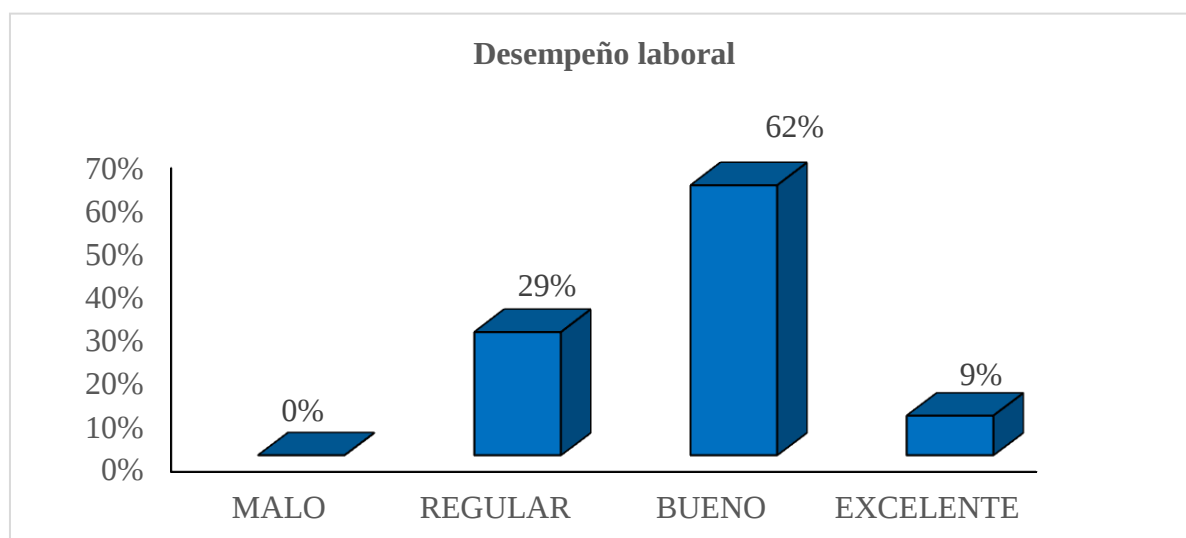
Porcentaje de las dimensiones de desempeño laboral.



Fuente: Encuesta aplicada a los trabajadores de la MPT. Mayo (2019)

Figura 14

Porcentaje de la variable desempeño laboral



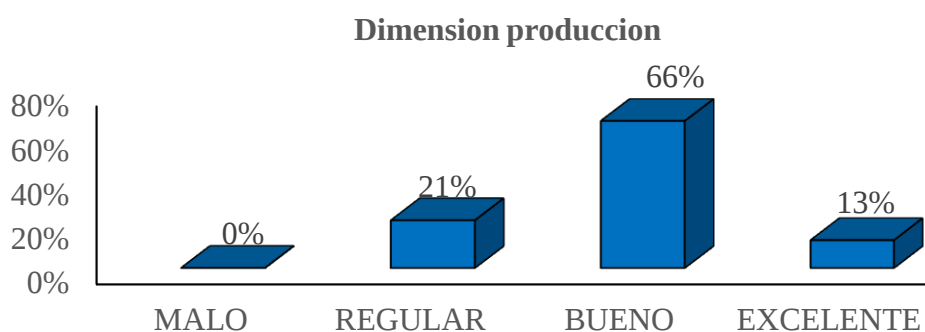
Fuente: Encuesta aplicada a los trabajadores de la MPT. Mayo (2019)

Con respecto a la calificación de la variable desempeño laboral en los trabajadores de MPT; se determinó que el 62% califican como bueno y 29% califican regular.

Seguidamente se procedió a realizar el análisis descriptivo de cada una de Ellas.

Figura 11

Porcentaje de dimensión producción.

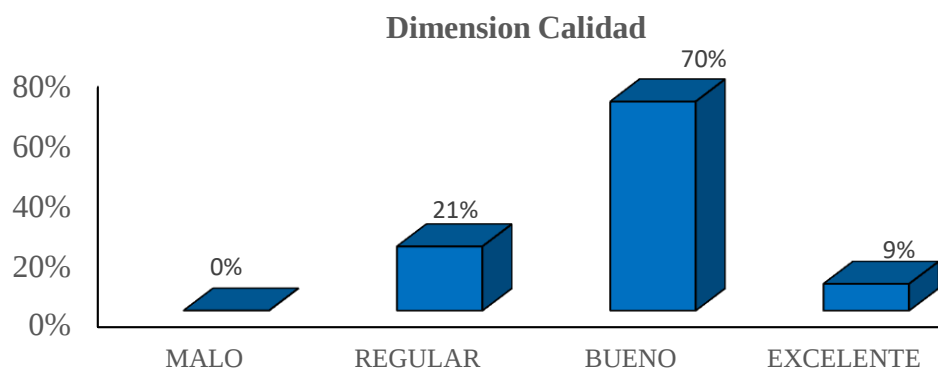


Fuente: Encuesta aplicada a los trabajadores de la MPT. Mayo (2019)

Con respecto a la calificación de la variable desempeño laboral de los trabajadores de MPT, se determinó que el 66% califican como bueno y el 0 % califican de malo.

Figura 16

Porcentaje de dimensión calidad.

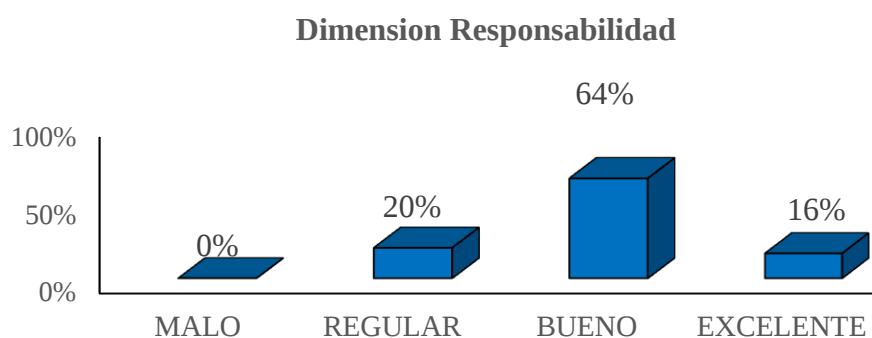


Fuente: Encuesta aplicada a los trabajadores de la MPT. Mayo (2019)

Con respecto a la calificación de la variable desempeño laboral de los trabajadores de MPT, se determinó que el 70% califican como bueno y el 21 % califican de regular.

Figura 17

Porcentaje de dimensión responsabilidad

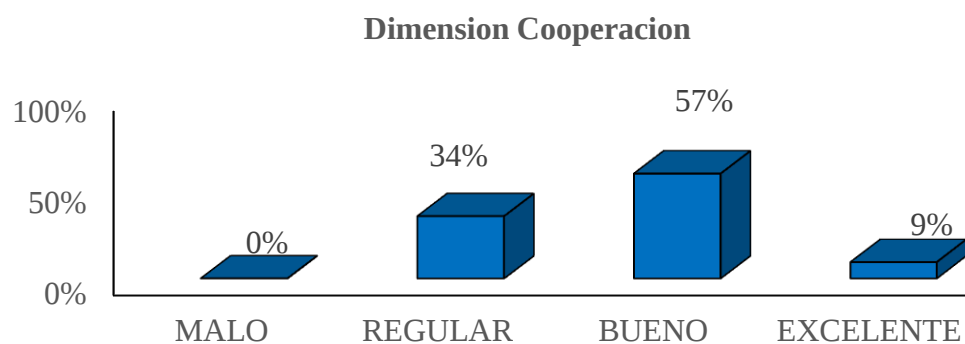


Fuente: Encuesta aplicada a los trabajadores de la MPT. Mayo (2019)

Con respecto a la calificación de la variable desempeño laboral de los trabajadores de MPT, se determinó que el 64% califican como bueno y el 20 % califican de regular.

Figura 18

Porcentaje de dimensión cooperación.

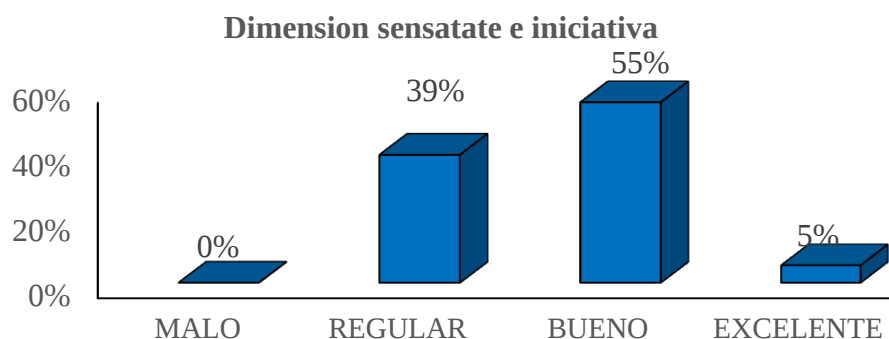


Fuente: Encuesta aplicada a los trabajadores de la MPT. Mayo (2019)

Con respecto a la calificación de la variable desempeño laboral de los trabajadores de MPT, se determinó que el 57% califican como bueno y el 34 % califican de regular.

Figura19

Porcentaje de dimensión sensatez e iniciativa.

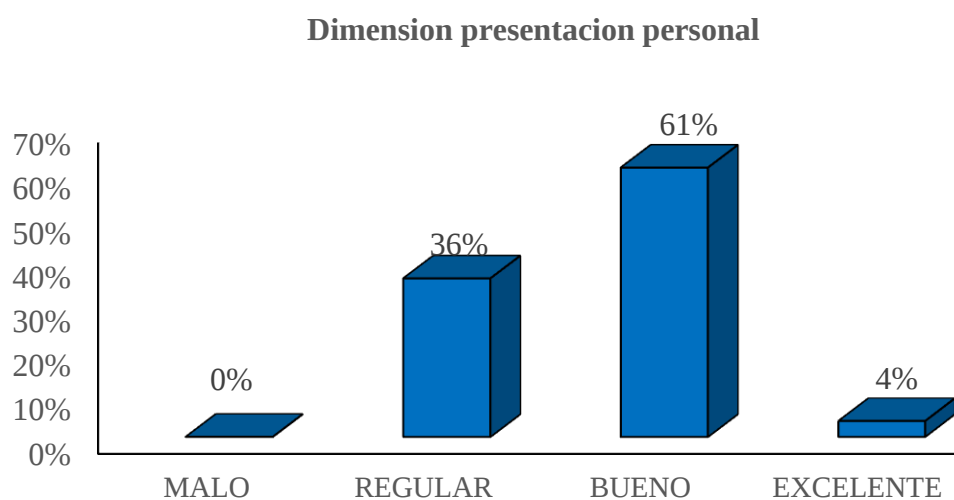


Fuente: Encuesta aplicada a los trabajadores de la MPT. Mayo (2019)

Con respecto a la calificación de la variable desempeño laboral de los trabajadores de MPT, se determinó que el 55% califican como bueno y el 39 % califican de regular.

Figura 20.

Porcentaje de dimensión presentación personal



Fuente: Encuesta aplicada a los trabajadores de la MPT. Mayo (2019)

Con respecto a la calificación de la variable desempeño laboral de los trabajadores de MPT, se determinó que el 61% califican como bueno y el 36 % califican de regular.

4.3. CONTRASTE DE HIPÓTESIS

Con el fin de corroborar las hipótesis de la presente tesis se realizaron las pruebas de hipótesis tanto para la hipótesis general como para las hipótesis específicas. Estableciéndose las distribuciones de los datos como no normales se estableció la prueba no paramétrica del coeficiente del Rho de Spearman. Sobre todo, porque los ítems fueron medidos usándose escalas ordinales. Esto se ampara en lo que sostiene Veliz (2011, p.89), cuando considera a la prueba del estadístico de Spearman ante este tipo de escalas y cuando las categorías son en muchas cantidades, como sucede en la tesis al estar conformadas por cinco categorías.

Los resultados de las pruebas Rho de Spearman (r_s), nos facilitan datos sobre la relación positiva o negativa entre las variables, la medida varía desde (-1) perfectamente negativa, y (+1) perfectamente positiva, los demás valores de interpretación se muestran en la Tabla 3. El valor (0) indica una correlación nula, en otras palabras, indica ninguna relación.

Tabla 7

Interpretación del Coeficiente de Spearman

Valor	Significado de la correlación
0 < r_s < 0.5	Mala
0.5 < r_s < 0.8	Regular
0.8 < r_s < 0.9	Buena
0.9 < r_s < 1	Excelente
$r_s = 1$	Perfecta

Fuente: Adaptado de (Fernández et al., 2014, p. 305).

La fórmula matemática del Rho (rs) es:

En donde:

$$r_s = 1 - \frac{6 \sum d^2}{n(n^2 - 1)} \quad \text{Spearman.}$$

rs = Rho de
n = tamaño de
d = desviación de los rangos para las observaciones.

La prueba estadística de correlación se definió en un nivel de significancia de 0.05 para probar todas las hipótesis. Siendo la confiabilidad (1- α) del 95%. Esto supone la existencia de una distribución normal unilateral con una cola del 5% de error, región en la que se acepta la hipótesis de la investigación.

A continuación, se detallan las hipótesis nulas y alterna para la prueba estadística de la hipótesis principal.

H0: No existe relación directa y significativa en el mentoring y desempeño laboral en la municipalidad provincial de Tocache-San Martín.

H1: Existe relación directa y significativa en el mentoring y el desempeño laboral en la Municipalidad provincial de Tocache-San Martín.

Tabla 8

Correlación para la hipótesis general de Mentoring y Desempeño laboral

Correlaciones				
			Mentoring	Desempeño laboral
Rho de Spearman	Mentoring	Coefficiente de correlación	1.000	,753**
		Sig. (bilateral)		0.000
		N	56	56
	Desempeño laboral	Coefficiente de correlación	,753**	1.000
		Sig. (bilateral)	0.000	
		N	56	56

**, La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Fuente: Encuesta aplicada a los trabajadores de la MPT. Mayo (2019)

Coeficiente de correlación de Spearman. (r_s): De acuerdo a la tabla obtenida del SPSS V.26 se infiere que existe correlación entre las variables Mentoring y el desempeño laboral, con un nivel de regular ($r_s = 0.753$).

Significancia bilateral (sig.): la prueba se considera con significancia cuando (sig.< 5%), entonces al ser (sig.= 0.000< 5%), la correlación es significativa entre las variables en estudio.

Decisión: Debido a que el sig. es inferior al 5% ($0.00 < 0.05$), se rechaza la hipótesis nula (H_0) y se aceptará la hipótesis alternante (H_1), entonces: El Mentoring se relaciona directamente con el desempeño laboral de los trabajadores de la municipalidad de Tocache, concluyéndose que el Mentoring afecta significativamente al desempeño laboral, pudiendo mejorarse este último si se administra correctamente el mentoring, previa prueba experimental.

4.3.1. PRUEBA DE HIPÓTESIS ESPECÍFICAS

4.3.1.1 Prueba de hipótesis entre la dimensión mentoring relacional y desempeño laboral

a) Planeamiento de Problema

H0: No existe relación directa y significativa en mentoring relacional y desempeño laboral en la municipalidad provincial de Tocache-San Martin.

H1: Existe relación directa y significativa en mentoring relacional y el desempeño laboral en la Municipalidad provincial de Tocache-San Martin.

Tabla 9

Correlación entre la Dimensión relacional y desempeño laboral.

Estadísticos		Relacional	Desempeño laboral
Relacional	Coefficiente de correlación	1.000	,688**
	Sig. (bilateral)		.000
	N	56	56
Desempeño laboral	Coefficiente de correlación	,688**	1.000
	Sig. (bilateral)	.000	
	N	56	56

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Fuente: Encuesta aplicada a los trabajadores de la MPT. Mayo (2019)

Coefficiente de correlación de Spearman. ($\square\square$): De acuerdo con la tabla obtenida del SPSS V.26 se infiere que existe correlación entre el poder y el desempeño laboral, con un nivel regular ($rs = 0.688$)

Significancia bilateral (sig.): la prueba se considera con significancia cuando (sig.< 5%), entonces al ser (sig.= 0.000< 5%), la correlación es significativa entre la dimensión en estudio y el desempeño laboral.

a) Decisión: Como el valor $p=0.00$ resultó menor al nivel de significancia $\alpha=0.05$, entonces se rechazó la hipótesis nula (H_0), y se aceptó la hipótesis alternante (H_1). En consecuencia, el resultado obtenido es prueba suficiente para respaldar la afirmación de la existencia de relación directa significativa entre la práctica de Mentoring relacional y el Desempeño laboral en la municipalidad provincial de Tocache-San Martín. Y la fuerza de correlación determinado en el coeficiente fue muy confiable ($r_s = 0.688$).

4.3.1.2. Prueba de hipótesis entre la dimensión mentoring informativo y desempeño laboral

H0= No Existe relación directa y significativa en mentoring informativo y el desempeño laboral en la Municipalidad provincial de Tocache -San Martin.

H1= Existe relación directa y significativa en mentoring informativo y el desempeño laboral en la Municipalidad provincial de Tocache -San Martin

Tabla 10

Correlación de la dimensión informativo y desempeño laboral

Estadísticos		Informativo	Desempeño laboral
Informativo	Coefficiente de correlación	1.000	,692**
	Sig. (bilateral)		.000
	N	56	56
Desempeño laboral	Coefficiente de correlación	,692**	1.000
	Sig. (bilateral)	.000	
	N	56	56

La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral)

Fuente: Encuesta aplicada a los trabajadores de la MPT. Mayo (2019)

Significancia bilateral (p-valor): observando el valor de la probabilidad evidenciamos que la correlación existente es significativa ($p\text{-valor} < 0.05$).

Coefficiente de correlación (Rho o rs): Se puede observar que de la prueba estadística muestra una correlación directa (positiva), que podría ser calificado como regular

($rs = 0.692$).

c) Decisión

Para un valor $p=0.00$ menor al nivel de significancia $\alpha=0.05$, se rechazó la hipótesis nula (H_0), y se aceptó la hipótesis alternante (H_1). En consecuencia, el resultado obtenido es una evidencia suficiente para respaldar la afirmación de existencia de relación directa significativa entre la práctica de Mentoring informativo y el Desempeño laboral en la Municipalidad provincial de Tocache-San Martín. A este nivel significativo, se determinó un coeficiente de correlación calificado como regular ($r_s = 0.692$).

4.3.1.3. Prueba de hipótesis entre la dimensión mentoring facilitador y desempeño laboral

H_0 = No Existe relación directa y significativa entre la dimensión facilitador y el desempeño laboral en la municipalidad provincial de Tocache -san Martín.

H_1 = Existe relación directa y significativa entre la dimensión facilitador y el desempeño laboral en la municipalidad provincial de Tocache -san Martín.

Tabla 11

Correlación de la dimensión Mentoring facilitador y desempeño laboral

Estadísticos		Facilitador	Desempeño laboral
Facilitador	Coeficiente de correlación	1.000	,594**
	Sig. (bilateral)		.000
	N	56	56
Desempeño laboral	Coeficiente de correlación	,594**	1.000
	Sig. (bilateral)	.000	
	N	56	56

La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral)

Fuente: Encuesta aplicada a los trabajadores de la MPT. Mayo (2019)

Significancia bilateral (p-valor): observando el valor de la probabilidad evidenciamos que la correlación existente es significativa ($p\text{-valor} < 0.05$).

Coefficiente de correlación (Rho o r_s): Se puede observar que de la prueba estadística muestra una correlación directa (positiva), que podría ser calificado como regular ($r_s = 0.594$)

c) Decisión

Con un valor $p=0.00$ menor al nivel de significancia $\alpha=0.05$, se tomó la decisión se acepta la hipótesis nula (H_0), y como consecuencia se rechaza la hipótesis alternante (H_1). Por tanto, el resultado permite afirmar que existe relación directa significativa entre la dimensión Mentoring facilitador y el Desempeño laboral en la municipalidad provincial de Tocache-san Martín. Y el nivel determinado a partir del coeficiente de correlación regular ($r_s = 0.594$)

4.3.1.4. Prueba de hipótesis entre la dimensión mentoring confrontativo y desempeño laboral

H0= No Existe relación directa y significativa entre la dimensión

confrontativo y desempeño laboral en la municipalidad provincial de
Tocache-San Martín.

H1= Existe relación directa y significativa entre la dimensión confrontativo
y desempeño laboral en la municipalidad provincial de Tocache-San
Martín.

Tabla 12.

Correlación de la dimensión confrontativo y desempeño laboral

Estadísticos		Confrontativo	Desempeño laboral
Confrontativo	Coefficiente de correlación	1.000	,568**
	Sig. (bilateral)		.000
	N	56	56
Desempeño laboral	Coefficiente de correlación	,568**	1.000
	Sig. (bilateral)	.000	
	N	56	56

La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Fuente: Encuesta aplicada a los trabajadores de la MPT. Mayo (2019)

Significancia bilateral (p-valor): observando el valor de la probabilidad evidenciamos que la correlación existente es significativa ($p\text{-valor} < 0.05$).

Coefficiente de correlación (Rho o r_s): Se puede observar que de la prueba estadística muestra una correlación directa (positiva), que podría ser calificado como regular ($r_s = 0.568$)

c) Decisión

Debido a que el valor $p=0.00$ resultó menor al nivel de significancia $\alpha=0.05$, se procedió a aceptar la hipótesis nula (H_0), y en consecuencia se rechazar a la hipótesis alternante (H_1). Este resultado indica que hay evidencia suficiente para respaldar la afirmación de la no hay existencia de relación directa significativa entre la dimensión Mentoring confrontativo y Desempeño laboral en la municipalidad provincial de Tocache-San Martín. Y esta fuerza de relación fue determinada en un nivel de correlación regular ($r_s = 0.568$).

4.3.1.5. Prueba de hipótesis entre la dimensión Mentoring modelo mentor y desempeño laboral.

a) Planteamiento de hipótesis

H0= No Existe relación directa y significativa entre la dimensión modelo mentor y desempeño laboral en la municipalidad provincial de Tocache-San Martín.

H1= Existe relación directa y significativa entre la dimensión modelo mentor y desempeño laboral en la municipalidad provincial de Tocache-San Martín.

b) Cálculo del estadístico

Tabla13

Correlación de la dimensión modelo mentor y desempeño laboral

Estadísticos		Modelo mentor	Desempeño laboral
Modelo mentor	Coefficiente de correlación	1.000	,543**
	Sig. (bilateral)		.000
	N	56	56
Desempeño laboral	Coefficiente de correlación	,543**	1.000
	Sig. (bilateral)	.000	
	N	56	56

La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral)

Fuente: Encuesta aplicada a los trabajadores de la MPT. Mayo (2019)

Significancia bilateral (p-valor): observando el valor de la probabilidad evidenciamos que la correlación existente es significativa ($p\text{-valor} < 0.05$).

Coefficiente de correlación: Se puede observar que de la prueba estadística muestra una correlación directa (positiva), que podría ser calificado como regular ($r_s = 0.543$)

c) Decisión

Dado que el valor $p=0.00$ resultó menor al nivel de significancia $\alpha=0.05$, se tomó la decisión de aceptar la hipótesis nula (H_0), y a rechazar la hipótesis alternante (H_1). En consecuencia, el resultado obtenido permite respaldar la negación de la existencia de relación directa significativa entre la dimensión Mentoring modelo mentor y el Desempeño laboral en la municipalidad provincial de Tocache-San Martín. Y esta fuerza de relación fue determinada en un nivel de correlación regular ($r_s = 0.543$).

4.3.1.6. Prueba de Hipótesis entre dimensión visión del empleado mentor y desempeño laboral.

a) Planteamiento de hipótesis

H_0 = No Existe relación directa y significativa entre la dimensión visión del empleado y desempeño laboral en la municipalidad provincial de Tocache-San Martín.

H_1 = Existe relación directa y significativa entre la dimensión visión del empleado y desempeño laboral en la municipalidad provincial de Tocache-San Martín.

b) Cálculo del estadístico

Tabla 14

Correlación de la dimensión visión del empleado y desempeño laboral

Estadísticos		Vision del empleado	Desempeño laboral
Vision del empleado	Coefficiente de correlación	1.000	,648**
	Sig. (bilateral)		.000
	N	56	56
Desempeño laboral	Coefficiente de correlación	,648**	1.000
	Sig. (bilateral)	.000	
	N	56	56

La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Fuente: Encuesta aplicada a los trabajadores de la MPT. Mayo (2019)

Significancia bilateral (p-valor): observando el valor de la probabilidad evidenciamos que la correlación existente es significativa ($p\text{-valor} < 0.05$).

Coefficiente de correlación (r_s): Se puede observar que de la prueba estadística muestra una correlación directa (positiva), que podría ser calificado como regular ($r_s = 0.648$)

c) Decisión

Debido a que el valor $p=0.00$ obtenido fue menor al nivel de significancia $\alpha=0.05$, se tomó la decisión de rechazar la hipótesis nula (H_0), y a aceptar la hipótesis alternante (H_1). Este resultado obtenido es evidencia suficiente para respaldar la afirmación de la existencia de relación directa significativa entre la dimensión Mentoring visión del empleado y el Desempeño laboral en la municipalidad provincial de Tocache-San Martín. Y tal relación tiene una fuerza de correlación determinada como regular ($r_s = 0.648$).

CAPITULO V: DISCUSIÓN

Los objetivos que se plantearon en la investigación fueron determinar la relación entre mentoring y desempeño laboral en la municipalidad provincial de Tocache .En el estudio también tiene como objetivo determinar el grado de relación existente de cada una de las hipótesis planteadas en el estudio.

Para el análisis situacional de la municipalidad provincial de tocache con respecto al mentoring como herramienta para el mejor desempeño laboral de los trabajadores de la municipalidad se utilizó la técnica del cuestionario que fue aplicado a 56 trabajadores de toda la entidad.

Existe una relación positiva media ($\rho=0,753$) y significativa ($\text{sig.}= 0,000$) entre el mentoring y el desempeño laboral de los trabajadores de la municipalidad provincial de Tocache-2019,lo que significa que el mentoring (principalmente por sus dimensiones relacional,informativo,facilitador,confrontativo,modelo mentor, visión del empleado) afecta significativamente en el desempeño laboral pudiendo mejorarse este último si se administra correctamente el mentoring, previa prueba experimental, siendo esto muy importante ya que permite afianzar las teorías para la mejora de las organizaciones.Ademas,se comprobó con la escala Likert entre 1 y 5 que los trabajadores de la municipalidad provincial de tocache para la variable mentoring obtuvieron una porcentaje de 17% la dimensión relacional y la dimensión informativo, seguido con un 16,8% la dimensión visión del empleado, seguido con un 16,5% la dimensión facilitador, un 16,4% la dimensión confrontativo y por ultimo con un 16,3% la dimensión modelo del mentor. Así mismo la variable Desempeño laboral, los trabajadores de la municipalidad Provincial de Tocache obtuvieron un porcentaje de 17.4% la dimensión

responsabilidad, seguido con un 17,1% la dimensión producción, seguidamente con 17% la dimensión calidad, con un 16,4% la dimensión cooperación, con un 16,1% la dimensión presentación personal y finalmente con un 16% la dimensión sensatez e iniciativa. Resultado parecido obtuvo

De Miguel (2010) en su investigación sobre el mentoring como práctica de intervención para la mejora de los procesos de formación y socialización de nuevos emprendedores, para optar el título profesional de maestro en género y diversidad en la Universidad de Oviedo en España. El objetivo fue analizar cómo el mentoring es utilizado como estrategia para la mejora de la posición de la mujer en el mundo laboral. Llevó a cabo un estudio exploratorio con el fin de estudiar los programas de mentoring para la consolidación de nuevos emprendimientos de mujeres. Concluyó que los programas de mentoría se convierten en una estrategia de intervención basadas en teorías feministas que logra transformar un modelo de negocio. Asimismo, Huarcaya (2015) realizó un estudio referido a la aplicación del mentoring para el logro de una gestión efectiva en la municipalidad provincial del Callao. Tuvo como objetivo principal determinar la eficacia y eficiencia de los rendimientos mediante la medición del desempeño laboral de los empleados en el nivel medio y operativo del mencionado municipio provincial. En su estudio utilizó la observación directa, la cual, Observamos que el 40% de los encuestados, manifiestan que la gestión Regional es regular, seguida de un 31% Buena y un 27.00% deficiente; de acuerdo a la respuesta anterior tiene que ver mucho la visión del Mentoring de la Municipalidad Provincial del callao. en conjunto con la medición del cumplimiento de servicios, la Matriz de la Gestión y Liderazgo Efectivo le permitió determinar a modo de conclusión que la gestión administrativa en el año 2013 se ha modificado hacia una gestión de principios democráticos, transparentes y eficientes, de

acuerdo a las políticas, objetivos y misión institucional. Considerando dicha aplicación del mentoring favorable para la organización. De la misma forma :

Cárdenas y Villacorta (2017) en un estudio sobre el mentoring y el desempeño laboral en una piladora, plantearon conocer cómo se relaciona el mentoring y desempeño laboral, mediante una investigación correlacional de corte transversal. El tamaño de la muestra estuvo conformado por 30 empleados de la empresa Rey León. Encontrando una relación positiva directa entre las variables mentoring y desempeño laboral, con una correlación alta (0,712); concluyendo que existe relación significativa entre el mentoring y el desempeño laboral en dicha empresa piladora. Finalmente, Machuca (2015), en Huánuco, Machuca (2015), desarrolló una investigación para determinar la relación entre el clima organizacional y el desempeño laboral en el municipio de Leoncio Prado de la ciudad de Tingo María, teniendo como objetivo principal conocer la relación entre las variables antes citadas. El estudio fue descriptivo correlacional, de corte transversal, y se aplicó a una muestra de 180 colaboradores ediles, mediante el uso del cuestionario cerrado Likert. Encontrándose mediante el estadístico del Rho de Spearman que existe relación positiva y significativa entre ambas variables, determinado por el $Rho = 0,770$, ubicado dentro de la escala de bueno. Así mismo, el estudio demostró que existe relación significativa, positiva y buena entre la variable desempeño laboral y las dimensiones estructura organizacional ($\rho=0.754$), responsabilidad ($\rho=0.693$), recompensas ($\rho=0.699$) y manejo de conflictos ($\rho=0.717$). Por el contrario, resultaron negativas para el desempeño laboral y las dimensiones tolerancia al riesgo ($\rho=0.523$) y apoyo ($\rho = 0.591$). Concluyendo que, debido a la relación entre las variables es positiva y significativa, si aumentan los niveles en el clima laboral posiblemente mejoren los niveles del desempeño de los empleados.

El objetivo de la investigación fue determinar el grado de relación entre la práctica de mentoring y el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Tocache. Para poder determinar se formuló la hipótesis. Existe relación significativa entre la práctica mentoring y el desempeño laboral, fue aplicado a 56 de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Tocache., se aplicó un cuestionario de 36 ítems; indicando que la práctica de mentoring se relaciona significativamente con el desempeño laboral.

Por lo tanto, sobre la hipótesis general se encontró que la práctica de mentoring se relaciona directamente con el desempeño laboral en los trabajadores de la MPT, lo cual fue corroborado mediante el grado de significancia existe tras la prueba de hipótesis usando el Rho de Spearman, como se mostró en los resultados.

En la investigación, el mentoring facilita que los empleados puedan llevar a cabo sus funciones de manera óptima, planificando adecuadamente sus responsabilidades y las tutorías impartidas por los acompañantes para cumplir los objetivos trazados. Traduciéndose en motivación y crecimiento personal; con el cual la motivación intrínseca y extrínseca también se lleva a cabo constantemente; según lo definido, por David Clutterbuck (2015) que nos menciona que el mentoring tiene la facultad de crear en la mente del mentoreado un gran giro de la conciencia y compromiso con la institución, ya que la función del asesor es de ser mediador entre el mentoreado y la entidad, y establecer una relación vinculante mientras dure el programa, permite crear un entorno próximo y simplifica la burocratización de la empresa desde el punto de vista del acompañado. Así mismo, la tutoría crea en la mente del acompañado la capacidad de pensar positivamente de la compañía y perciba gran estímulo para sentirse parte de ella, identificándose con los ideales formando parte de los procesos internos de la organización. Lo cual corresponde

con lo que menciona. (Llorente, 2013), al definir al mentoring desde un enfoque empresarial diferente, y entendiendo a la tutoría como una herramienta de desarrollo, que busca construir relaciones laborales, con buenas prácticas de conducta y conocimiento y la visión general de la empresa orientando el desarrollo laboral de los empleados menos experimentados, pero con talento para crecer en la empresa. Así, no solo los nuevos empleados, sino toda la organización se beneficia de la transferencia de conocimientos y la promoción del talento y habilidades de los empleados con menos experiencia y aseguran el buen uso del know how. Lo cual evidencia que hasta nuestros días de acuerdo a (Llorente, 2013) se entiende los primeros significados de "tutoría", provenientes del mito griego en el que Odiseo abandonó la ciudad de Troya y contrató a un sabio amigo apodado "Mentor" para cuidar de Ítaca y la educación de su hijo Telémaco.

Para Cohen (1999, p.23-26), los mentores deben abstenerse de proponer inmediatas soluciones, antes de facilitar las soluciones a los mentoreados deben promover la reflexión para que ellos mismo se den cuenta de la mejor manera de desempeñar sus funciones; existiendo seis dimensiones de mentoría: Identificación del modelo a seguir, rigidez al cambio, coaching individualizado, características del aprendiz, disponibilidad, y validación de los hechos.

El desempeño laboral en la tesis se realizó utilizando 6 dimensiones, según lo declarado por (Chiavenato, 2002), los más utilizados dentro de la organización son: responsabilidad, los empleados tienen iniciativa y están dispuestos a realizar tareas fuera del horario laboral; producción, evalúa la producción del trabajo a la cantidad de servicios; calidad, evalúa la exactitud, la frecuencia de errores, la presentación, el orden y esmero que caracterizan el servicio del empleado.

CONCLUSIONES

1. El objetivo de esta investigación fue determinar el grado de relación entre mentoring y el desempeño laboral de los trabajadores de MPT. Los resultados obtenidos en los que es evidente un mayor porcentaje de la población de estudio, con respecto a los datos de control: Sexo: femenino (52%), edad: 29-39 (43%), cas (70%), con respecto a las dimensiones de mentoring: lo relacional y dimensión informativa 17%; la dimensión facilitador 16,5% ;la dimensión confrontativo 16,4%; la dimensión modelo mentor 16,3 % y por ultimo la dimensión visión del empleado 16,8%.

2. Se determinó que existe una relación significativa entre mentoring y desempeño laboral (0.753): se determinó que la dimensión relacional (0,688), dimensión informativo (0,692); la dimensión facilitador (0,594); la dimensión confrontativo (0,568); la dimensión modelo mentor (0,543); visión del empleado (0,648) y en el desempeño laboral (0,841) de los trabajadores administrativos del MPT.

3. Respecto a la relación significativa encontrada entre mentoring informativo y desempeño laboral presentan mayor proporción son: Un total de 56 trabajadores de las cuales se determinó que el 45% califican como un desempeño regular, un 40% bueno y 5%

RECOMENDACIONES

En función a los resultados obtenidos en dicha investigación, el cual tenía como propósito ¿Determinar la relación en la práctica de mentoring y desempeño laboral en la Municipalidad provincial de Tocache-San Martin? Se plantean las siguientes recomendaciones:

1. Se recomienda el Mentoring como aplicación en los colaboradores del MPT, realizando la evaluación y retroalimentación si es necesario. Dado que esto llevará a la optimización de los resultados y objetivos del MPT.
2. Se recomiendan para realizar actividades conjuntas, donde los trabajadores puedan compartir e interactuar con tus compañeros de trabajo para mejorar el entorno de amistad entre ellos, esto dará como resultado la mejora de las relaciones laborales.
3. Mejorar y / o adaptar entornos de trabajo como iluminación, color, etc. De esta forma, el personal cuenta con el área de trabajo adecuada, lo que le permite mejorar el cumplimiento de sus funciones.
4. El Alcalde de la municipalidad Provincial de Tocache debe de administrar de forma permanente la motivación del personal, pues es el engranaje principal y motor de la institución, principalmente se debe fortalecer la motivación en la necesidad, la motivación en la iniciativa, la motivación en el esfuerzo, y mejora de los incentivos; además se debe de motivar el logro y la mejora del desempeño laboral, para ello no sólo se debe utilizar la motivación dineraria, sino también se puede optar por brindar canastas, bonos de descuento en comidas, viajes, cortes de cabello, tratamiento de belleza, etc. En diferentes áreas de su interés; pues hasta el reconocimiento público, aplausos, palmada en el

hombro, diploma de reconocimiento, medalla, trofeo, entre otros menos ostentosos, pero de gran valor, tienen un gran efecto en la motivación del personal, esto debido a que existe una relación positiva débil ($\rho=0.688$) y significativa ($\text{sig.}=0,05$) entre la motivación y el desempeño laboral de los trabajadores de la municipalidad provincial de Tocache.

5. La municipalidad debe realizar anualmente la evaluación de desempeño laboral de los trabajadores, para poder saber en qué están fallando y como mejorarlo, utilizando el modelo aplicado o alternativamente el modelo que se encuentra en la Ley Servir.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Ávila, H. B. (2006). *Introducción a la metodología de la investigación*. Mexico: Juan Carlos Martínez Coll.

Cárdenas y Villacorta (2017). “*Mentoring y desempeño laboral en la piladora de arroz (2015)*, (Tesis de Pregrado). Universidad Nacional de San Martín

Cohen, N. (1999). *Guía de bolsillo del gerente de Eficaz Mentoring*. Amherst. Editorial: HRD Press.

Carr, R. (1999). *Peer Resources Paper. Mentoring Cycle*. Internet site . Ingress communications.
Disponibile en: <http://www.mentors.ca>. Accesado 04 die 2010.

Chiavenato, I. (1999). *Administración De Recursos Humanos*. Colombia. Mc Graw Hill.

Chiavenato, I. (2002). *Gestión del talento humano*. México. Editorial: Mc Graw-Hill.

Chiavenato, I. (2004). *Comportamiento organizacional Tercera edición*.

Carr R. (1999). *Alcanzando el futuro: El papel de la mentoría en el nuevo*

David Clutterbuck, (2015). *Mentoring: Técnicas para motivar, desarrollar las relaciones, potenciar el talento y mejorar la productividad*. Barcelona

De la Fuente (2014) *Gestión del Talento. Capital Humano*. Recuperado de: www.capitalhumano.es

De Miguel L. (2010) *El Mentoring como práctica de intervención para la mejora de los procesos de capacitación y socialización de las empresarias noveles*.

- Flores y Palza (2017). *En su influencia del programa de Mentoring y Desempeño de los colaboradores.*
- González, R. (2005). *Nuevas Tecnologías aplicadas a la Gestión de RR.HH. Las TIC"s como herramienta de mejora permanente del capital humano. España. Editorial Ideas propias.*
- Huarcaya (2015), *aplicación del Mentoring para lograr una gestión eficiente en la municipalidad provincial del callao",*
- Hernández, R. Fernández, C. y Baptista P. (2014). *Metodología de la Investigación. México. Editorial Mc Graw-Hill Education.*
- Iturralde, J. I. (2011). *La evaluación del desempeño laboral y su incidencia en los resultados del rendimiento de los trabajadores de la cooperativa de ahorro y crédito oscus ltda de la ciudad de Ambato en el año 2010.*
- Kuder, y Richardson (1937). The theory of estimation of test raliability. *Psychometrika*, 2, 151-160.
- Llorente (2013). *Mentoring": un modelo de transmisión del conocimiento diferenciador.*
- Machuca (2015), *en su tesis: "clima organizacional y su relación con el desempeño laboral en la municipalidad provincial de Leoncio prado – (tesis de Pregrado) Tingo María*

De Miguel (2010) *“El Mentoring como práctica de intervención para la mejora de los procesos de capacitación y socialización de las empresarias noveles”* investigación realizada para la obtención del título profesional de máster en género y diversidad en la Universidad de Oviedo de España

Mondy, R. y Noe, R. (1997). *Administración de recursos humanos*. España: Prentice Hall Hispanoamérica S.A.

Moreno (1987). *Explicación y causalidad*. En J. ARNAU y H.

Carpintero (coords.). *Tratado de psicología general*. Vol. I: historia, teoría

Y método. (J. MAYOR y J. L. PINILLOS. dirs.) (pp. 505-542). Alhambra:

Madrid.

Ortiz (2012), El mentoring en alumnos ingresantes de la carrera profesional de administración de la universidad nacional agraria de la selva. (Tesis de Pregrado) Tingo Maria-Huanuco

(Pérez 2010) Diccionario de administración, sexta edición

Pucuhuaranga T. & Ricse G (2017), en su tesis: “Clima Organizacional y Desempeño Laboral de los trabajadores de la municipalidad distrital Santiago león de chongos”, de la Universidad Nacional del centro del peru-Huancayo.

Serrano, G. P. (2000). Modelos de investigación cualitativa en educación social y animación sociocultural: Aplicaciones prácticas. Narcea Ediciones.

Véliz, C., (2011). Estadística para la administración y los negocios. México: Pearson educación.

ANEXOS

ANEXO 1: ENCUESTA SOBRE MENTORING



**UNIVERSIDAD NACIONAL AGRARIA DE LA SELVA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS**



INSTRUMENTO DE RECOLECCION DE DATOS ESCUELA ACADÉMICA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

Estimado(a), es grato dirigirme a usted, para hacerle llegar el presente cuestionario, que tiene como finalidad obtener información sobre **el Mentoring y el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Tocache**, le hacemos de su conocimiento que los resultados que se obtengan serán de uso exclusivo para la investigación.

A continuación, le presentamos varias proposiciones, le solicitamos que frente a ello exprese su opinión personal marcando con una (X) la que mejor exprese su punto de vista de acuerdo a los siguientes ítems.

DATOS DE CONTROL

EDAD:	18 a 28 ☐	29 a 39 ☐	40 a mas ☐
SEXO:	Masculino ☐	Femenino ☐	
CONDICION LABORAL:	Nombrados ☐	Designado ☐	Cas ☐

1. MUY MALO	2. MALO	3. REGULAR	4. BUENO	5. EXCELENTE
-------------	---------	------------	----------	--------------

N °	ITEMS	1	2	3	4	5
1.	¿En qué medida su jefe inicia un dialogo sobre diversos temas?					
2.	¿Con qué frecuencia Ud. planifica sus labores diarias					
3.	¿Con qué frecuencia Ud. se expresa con su jefe a través de comportamientos no verbales?					
4.	¿Con qué frecuencia siente que su jefe lo escucha realmente al momento de pedir un consejo?					
5.	¿Con qué frecuencia su jefe escucha sus opiniones en una reunión?					
6.	Ante un conflicto, ¿Con qué frecuencia se debaten los desacuerdos?					
7.	¿Con qué frecuencia Ud. y su jefe se encuentra en un acalorado choque de opiniones?					
8.	¿Con qué frecuencia considera a su jefe capaz de resistir la presión por diferentes situaciones?					
9.	¿Con qué Frecuencia cree Ud. que sus experiencias profesionales son suficientes para crear estrategias?					
10.	¿En qué medida Ud. es asesorado por parte de su jefe, para alcanzar sus aspiraciones?					
11.	¿Con qué frecuencia considera que el grado de instrucción es una barrera para crecer profesionalmente?					
12.	¿Con qué frecuencia cree que se debe realizar charlas y talleres sobre superación personal?					
13.	¿Considera que la empresa brinda facilidades de superación a sus colaboradores?					
14.	¿Considera que su formación profesional influye en el desarrollo de sus actividades?					
15.	¿Siente que su jefe confía en Ud. como para delegar una función?					
16.	¿Considera importante una retroalimentación en la delegación de funciones?					
17.	¿Cuándo esta con su jefe siente que sus creencias e ideas son respetadas?					

18. ¿El plazo para el cumplimiento de las metas establecidas es el más adecuado?					
19. ¿Cuándo un personal nuevo ingresa a laborar, su jefe se toma el tiempo en enseñarle sus funciones?					
20. Cuando se suscita un problema ¿con qué frecuencia se citan reuniones para la solución de problemas?					
21. ¿Con qué frecuencia cree que se realizaría el compromiso de planificación de las actividades?					
22. ¿Con qué frecuencia asistiera al área de autoayuda “si lo hubiera”?					
23. ¿Con qué frecuencia recibe críticas constructivas por parte de su jefe?					
24. ¿En qué medida su jefe toma en cuenta el desarrollo del personal interno, para cubrir un nuevo puesto?					
25. ¿Con qué frecuencia cree que su puesto de trabajo satisface sus expectativas?					
26. Considera justa su remuneración					
27. ¿Sus experiencias negativas han ayudado a otros a superarse como personas y profesionales?					
28. ¿En qué frecuencia sientes que se practica la empatía en el centro de trabajo?					
29. Tu jefe te proporciona consejos para disminuir una preocupación					
30. ¿Con qué frecuencia se implementan procesos para mejorar sus planes?					
31. ¿Con qué frecuencia considera que su jefe motiva el desarrollo de nuevas habilidades?					
32. ¿Generalmente su trabajo es medido a base de resultados?					
33. ¿Con qué frecuencia te crees capaz de superar una dificultad?					
34. ¿Con qué frecuencia sientes que la tecnología te facilita el trabajo?					
35. ¿Con qué frecuencia su jefe lo alienta a seguir adelante?					
36. ¿Cree Ud. que su jefe está conforme con su trabajo?					



ANEXO 1: ENCUESTA SOBRE EL DESEMPEÑO LABORAL

UNIVERSIDAD NACIONAL AGRARIA DE LA SELVA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

ESCUELA ACADÉMICA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS



A continuación, le presentamos varias proposiciones, le solicitamos que frente a ello exprese su opinión personal marcando con una (X) la que mejor exprese su punto de vista de acuerdo a los siguientes ítems.

DATOS DE CONTROL

Gerente del área de:					
Sexo:	Masculino	☐	Femenino	☐	
Edad:	18 a 28	☐	29 a 39	☐	40 a MAS ☐
Nombre del trabajador(a):					
Condición Laboral:	Nombrado	☐	Designado	☐	Cas ☐

1. MUY MALO	2. MALO	3. REGULAR	4. BUENO	5. EXCELENTE
-------------	---------	------------	----------	--------------

N°	ITEMS	1	2	3	4	5
1	Evalúa la producción del trabajo o la cantidad de servicios	Producción inadecuada	Producción apenas aceptable	Su producción satisface, pero no tiene nada de especial	Mantiene siempre una buena producción	Siempre da cuenta de un volumen de servicio fuera de lo corriente
2	Evalúa la exactitud, la frecuencia de errores, la presentación, el orden y esmero que caracterizan el service del empleado	Comete demasiados errores y el servicio demuestra desinterés y descuido	En general satisface, aunque a veces deja que desear	En general trabaja con cuidado	Siempre hace bien su trabajo	Su trabajo demuestra siempre dedicación excepcional
3	Evalúa la manera como el empleado se dedica al trabajo y ejecuta el servicio dentro del plazo estipulado, considere la vigilancia necesaria para conseguir los resultados deseados	Es imposible depender de sus servicios por lo cual requiere vigilancia permanente	No produce siempre los resultados deseados, si no se le vigila bastante	Puede confiarse en el (o ella), si se ejerce una vigilancia normal	Es dedicado, solo necesita una breve instrucción	Merece la máxima confianza. No requiere vigilancia
4	Mida la intención de cooperar, la ayuda que presta a los compañeros, la manera como acata ordenes	Poco dispuesto a cooperar constantemente muestra falta de educación	A veces es difícil de tratar, carece de entusiasmo	En general cumple con buena voluntad lo que se le encarga. Esta satisfecho con su trabajo	Esta dispuesto siempre a colaborar y ayudar a sus compañeros	Colabora al máximo. Se esfuerza por ayudar a sus compañeros
5	Tenga en cuenta la sensatez de las decisiones del empleado cuando no ha recibido instrucciones detalladas o ante situaciones excepcionales	Siempre toma decisiones incorrectas	Con frecuencia se equivoca; siempre necesita instrucciones detalladas	Demuestra sensatez razonable en circunstancias normales	Resuelve los problemas permanentemente, con un alto grado de sensatez	Piensa rápida y lógicamente en todas las situaciones. Se puede confiar siempre en sus decisiones
6	Considere la impresión causada a los demás por la presentación personal del empleado, su manera de vestir, arreglarse, su cabello su barba, etc.	Relajado descuidado	A veces descuida su apariencia	Normalmente está bien presentado	Es cuidadoso en su manera de vestir y presentado	Es sumamente bien cuidado y presentable

Anexo 3. Datos de análisis del estudio

Correlaciones				
			Mentoring	Desempeño laboral
Rho de Spearman	Mentoring	Coefficiente de correlación	1.000	,753**
		Sig. (bilateral)		0.000
		N	56	56
	Desempeño laboral	Coefficiente de correlación	,753**	1.000
		Sig. (bilateral)	0.000	
		N	56	56
**. La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).				

Anexo 4: Resultados de análisis de fiabilidad del instrumento

Resumen de procesamiento de casos

		N	%
Casos	Válido	56	100.0
	Excluido ^a	0	0.0
	Total	56	100.0

a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en elementos estandarizados	N de elementos
0.923	0.923	36

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en elementos estandarizados	N de elementos
0.841	0.841	6

Anexo 5. Criterio de valoración de instrumentos de medición de variables

CRITERIO DE VALORACIÓN DE INSTRUMENTOS DE MEDICION DE VARIABLES

EXPERTO *MISAEAL ALBINO ALVARADO PAUCAR*
 E-MAIL *ing misael.pa@hotmail.com*
 GRADO ACADEMICO *DOCTOR EN CIENCIAS DE LA EDUCACION*

Tabla 2. Tabla de evaluación por juicio de expertos

CRITERIOS		PUNTAJE															
		Deficiente				Baja				Regular				Buena			
		5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80
1	Los items estan redactados de forma clara																X
2	Los items permiten evaluar conductas															X	
3	Los items presentan consistencia con el marco teórico																X
4	Existe coherencia en la composición de items - indicadores - dimensiones - variables															X	
5	La cantidad de items es suficiente por cada indicador																X
6	El instrumento es útil para el método propuesto																X
7	La organización de items tiene una secuencia lógica																X

RECOMENDACION:

PUNTAJE: *80,71*

FIRMA: *[Firma]*

DNI: *22937332*

TELEFONO: *969 112 548*

CRITERIO DE VALORACIÓN DE INSTRUMENTOS DE MEDICIÓN DE VARIABLES

EXPERTO

E-MAIL

GRADO ACADEMICO

JUAN PAZ SOLDAN CHAVEZ
 Juan.PazSoldan@unzs.edu.ar
 H28. Adm.

Tabla 2. Tabla de evaluación por juicio de expertos

CRITERIOS	PUNTAJE																			
	Deficiente				Baja				Regular				Buena				Muy buena			
	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
1 Los items estan redactados de forma clara																				X
2 Los items permiten evaluar conductas																			X	
3 Los items presentan consistencia con el marco teórico																			X	
4 Existe coherencia en la composición de items - indicadores - dimensiones - variables																				X
5 La cantidad de items es suficiente por cada indicador																				X
6 El instrumento es útil para el método propuesto																				X
7 La organización de items tiene una secuencia lógica																				X

RECOMENDACION:

FIRMA:

DNI:

23019720

PUNTAJE:

98,57

TELEFONO:

962 07 2395

EXPERTO
E - MAIL
GRADO ACADÉMICO

ANTONIO SIMÓN NÚÑEZ
simon.ana@hojmail.com
Diciembre

CRITERIO DE VALORACIÓN DE INSTRUMENTOS DE MEDICIÓN DE VARIABLES

Tabla 2. Tabla de evaluación por juicio de expertos

CRITERIOS	PUNTAJE									
	Deficiente					Buena				
	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50
1										
2										
3										
4										
5										
6										
7										

RECOMENDACIÓN:

FIRMA: 
DNI: 19910104

PUNTAJE: 87,85

TELÉFONO: 962-728535

CRITERIO DE VALORACIÓN DE INSTRUMENTOS DE MEDICIÓN DE VARIABLES

EXPERTO

E-MAIL

GRADO ACADEMICO

Mag. Dda. Carlos Mayta Molina
 : cmayta@hotmail.com.
 : Magister Administración

Tabla 2. Tabla de evaluación por juicio de expertos

CRITERIOS		PUNTAJE																			
		Deficiente				Baja				Regular				Buena				Muy buena			
		5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
1	Los items estan redactados de forma clara																			X	
2	Los items permiten evaluar conductas																				X
3	Los items presentan consistencia con el marco teórico																				X
4	Existe coherencia en la composición de items - indicadores - dimensiones -																			X	
5	La cantidad de items es suficiente por cada indicador																				X
6	El instrumento es útil para el método propuesto																				X
7	La organización de items tiene una secuencia lógica																				X

Recomendaciones: El instrumento reúne las condiciones de coherencia, consistencia y objetividad y puede ser aplicado.

Puntaje: 98.57

Firma: 
 DNI: 20041936
 Telef: 962992969

Anexo 6. Resultado de juicio de expertos

		N.C.P	D.A.F	E.B.C
1	Los items estan redactados de forma clara.	100	95	85
2	Los items permiten evaluar conductas.	95	100	85
3	Los items presentan consistencia con el marco teórico.	95	100	85
4	Existe coherencia en la composición de items - indicadores - dimensiones - variables.	100	95	90
5	La cantidad de ítems es suficiente por cada indicador.	100	100	90
6	El instrumento es útil para el método propuesto.	100	100	90
7	La organización de items tiene una secuencia lógica.	100	100	90
	Sub Total	98.57	98.57	87.86
	Promedio Total		95.00	