

UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN MARTIN - TARAPOTO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN



TESIS:

**“MENTORING Y DESEMPEÑO LABORAL EN LA PILADORA DE
ARROZ REY LEÓN – MORALES AÑO 2015”**

**PARA OBTENER EL TITULO DE:
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN**

AUTORES:

Bachiller. MÓNICA MAGALY, CÁRDENAS RODAS

Bachiller. ELEN ESTEFANY, VILLACORTA PINTADO

ASESOR:

Mg. MBA. SEIDY JANICE, VELA REÁTEGUI

TARAPOTO – PERÚ

JULIO - 2017

UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN MARTÍN - TARAPOTO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN



TESIS:

**MENTORING Y DESEMPEÑO LABORAL EN LA PILADORA DE
ARROZ REY LEÓN – MORALES AÑO 2015”**

**PARA OBTENER EL TITULO DE:
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN**

PRESENTADO POR LOS BACHILLERES:

Mónica Magaly, Cárdenas Rodas

Elen Estefany, Villacorta Pintado

Sustentado y Aprobado el día 24 de Junio de 2017, por los siguientes jurados.

A blue ink signature of Nora Manuela Dextre Palacios.

.....
Nora Manuela Dextre Palacios
Presidente

A blue ink signature of Segundo Saúl Rodríguez Mendoza.

.....
Segundo Saúl Rodríguez Mendoza
Secretario

A blue ink signature of Julio Cesar Capillo Torres.

.....
Julio Cesar Capillo Torres
Miembro

A blue ink signature of Seidy Janice Vela Reátegui.

.....
Seidy Janice Vela Reátegui
Asesor

Formato de autorización **NO EXCLUSIVA** para la publicación de trabajos de investigación, conducentes a optar grados académicos y títulos profesionales en el Repositorio Digital de Tesis

1. Datos del autor:

Apellidos y nombres:	Cárdenas Rodas Mónica Magaly		
Código de alumno :	108335	Teléfono:	952060596
Correo electrónico:	monicardenas213@outlook.com	DNI:	47524355

(En caso haya más autores, llenar un formulario por autor)

2. Datos Académicos

Facultad de:	Ciencias Económicas
Escuela Académico Profesional de:	Administración

3. Tipo de trabajo de investigación

Tesis	(x)	Trabajo de investigación	()
Trabajo de suficiencia profesional	()		

4. Datos del Trabajo de investigación

Título :	« Mentoring y Desempeño Laboral en la Peladora de Arroz Rey León - Morales año 2015 »
Año de publicación:	2017

5. Tipo de Acceso al documento

Acceso público *	(x)	Embargo	()
Acceso restringido **	()		

Si el autor elige el tipo de acceso abierto o público, otorga a la Universidad Nacional de San Martín – Tarapoto, una licencia **No Exclusiva**, para publicar, conservar y sin modificar su contenido, pueda convertirla a cualquier formato de fichero, medio o soporte, siempre con fines de seguridad, preservación y difusión en el Repositorio de Tesis Digital. Respetando siempre los Derechos de Autor y Propiedad Intelectual de acuerdo y en el Marco de la Ley 822.

En caso que el autor elija la segunda opción, es necesario y obligatorio que indique el sustento correspondiente:

6. Originalidad del archivo digital.

Por el presente dejo constancia que el archivo digital que entrego a la Universidad Nacional de San Martín - Tarapoto, como parte del proceso conducente a obtener el título profesional o grado académico, es la versión final del trabajo de investigación sustentado y aprobado por el Jurado.

7. Otorgamiento de una licencia **CREATIVE COMMONS**

Para investigaciones que son de acceso abierto se les otorgó una licencia *Creative Commons*, con la finalidad de que cualquier usuario pueda acceder a la obra, bajo los términos que dicha licencia implica

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/2.5/pe/>

El autor, por medio de este documento, autoriza a la Universidad Nacional de San Martín - Tarapoto, publicar su trabajo de investigación en formato digital en el Repositorio Digital de Tesis, al cual se podrá acceder, preservar y difundir de forma libre y gratuita, de manera íntegra a todo el documento.

Según el inciso 12.2, del artículo 12° del Reglamento del Registro Nacional de Trabajos de Investigación para optar grados académicos y títulos profesionales - RENATI "Las universidades, instituciones y escuelas de educación superior tienen como obligación registrar todos los trabajos de investigación y proyectos, incluyendo los metadatos en sus repositorios institucionales precisando si son de acceso abierto o restringido, los cuales serán posteriormente recolectados por el Repositorio Digital RENATI, a través del Repositorio ALICIA"



Firma del Autor

8. Para ser llenado por la Biblioteca central o especializada

Fecha de recepción del documento por el Sistema de Bibliotecas:

15 / 11 / 2017



Prof. Alicia Mercedes Grández Chávez
JEFE DE LA UNIDAD DE BIBLIOTECA CENTRAL

Firma de Unid. de Biblioteca

***Acceso abierto:** uso lícito que confiere un titular de derechos de propiedad intelectual a cualquier persona, para que pueda acceder de manera inmediata y gratuita a una obra, datos procesados o estadísticas de monitoreo, sin necesidad de registro, suscripción, ni pago, estando autorizada a leerla, descargarla, reproducirla, distribuirla, imprimirla, buscarla y enlazar textos completos (Reglamento de la Ley No 30035).

** **Acceso restringido:** el documento no se visualizará en el Repositorio.

Formato de autorización **NO EXCLUSIVA** para la publicación de trabajos de investigación, conducentes a optar grados académicos y títulos profesionales en el Repositorio Digital de Tesis

1. Datos del autor:

Apellidos y nombres:	Villacorta Pintado Elen Estefany		
Código de alumno :	118335	Teléfono:	942 000 481
Correo electrónico:	estefanyvillacorta@hotmail.com	DNI:	70925403

(En caso haya más autores, llenar un formulario por autor)

2. Datos Académicos

Facultad de:	Ciencias Económicas
Escuela Académico Profesional de:	Administración

3. Tipo de trabajo de investigación

Tesis	(x)	Trabajo de investigación	()
Trabajo de suficiencia profesional	()		

4. Datos del Trabajo de investigación

Título :	Mentoring y Desempeño Laboral en la Piladora de Arroz Rey León - Morales año 2015.
Año de publicación:	2017

5. Tipo de Acceso al documento

Acceso público *	(x)	Embargo	()
Acceso restringido **	()		

Si el autor elige el tipo de acceso abierto o público, otorga a la Universidad Nacional de San Martín – Tarapoto, una licencia **No Exclusiva**, para publicar, conservar y sin modificar su contenido, pueda convertirla a cualquier formato de fichero, medio o soporte, siempre con fines de seguridad, preservación y difusión en el Repositorio de Tesis Digital. Respetando siempre los Derechos de Autor y Propiedad Intelectual de acuerdo y en el Marco de la Ley 822.

En caso que el autor elija la segunda opción, es necesario y obligatorio que indique el sustento correspondiente:

6. Originalidad del archivo digital.

Por el presente dejo constancia que el archivo digital que entrego a la Universidad Nacional de San Martín - Tarapoto, como parte del proceso conducente a obtener el título profesional o grado académico, es la versión final del trabajo de investigación sustentado y aprobado por el Jurado.

7. Otorgamiento de una licencia *CREATIVE COMMONS*

Para investigaciones que son de acceso abierto se les otorgó una licencia *Creative Commons*, con la finalidad de que cualquier usuario pueda acceder a la obra, bajo los términos que dicha licencia implica

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/2.5/pe/>

El autor, por medio de este documento, autoriza a la Universidad Nacional de San Martín - Tarapoto, publicar su trabajo de investigación en formato digital en el Repositorio Digital de Tesis, al cual se podrá acceder, preservar y difundir de forma libre y gratuita, de manera íntegra a todo el documento.

Según el inciso 12.2, del artículo 12° del Reglamento del Registro Nacional de Trabajos de Investigación para optar grados académicos y títulos profesionales - RENATI "Las universidades, instituciones y escuelas de educación superior tienen como obligación registrar todos los trabajos de investigación y proyectos, incluyendo los metadatos en sus repositorios institucionales precisando si son de acceso abierto o restringido, los cuales serán posteriormente recolectados por el Repositorio Digital RENATI, a través del Repositorio ALICIA"



Firma del Autor

8. Para ser llenado por la Biblioteca central o especializada

Fecha de recepción del documento por el Sistema de Bibliotecas:

15 / 11 / 2017



Prof. Alicia Mercedes Grandez Chávez
JEFE DE LA UNIDAD DE BIBLIOTECA CENTRAL

Firma de Unid. de Biblioteca

***Acceso abierto:** uso lícito que confiere un titular de derechos de propiedad intelectual a cualquier persona, para que pueda acceder de manera inmediata y gratuita a una obra, datos procesados o estadísticas de monitoreo, sin necesidad de registro, suscripción, ni pago, estando autorizada a leerla, descargarla, reproducirla, distribuirla, imprimirla, buscarla y enlazar textos completos (Reglamento de la Ley No 30035).

**** Acceso restringido:** el documento no se visualizará en el Repositorio.

DEDICATORIA

A Dios Por regalarme la vida,
darme sabiduría para enfrentar los
distintos retos.

A mis padres, Resurrección y Luz
por su constante apoyo para el
desarrollo de esta investigación.

A mis Hermanos, Diana y Hamilton
por su incondicional amor y apoyo.

Elen Estefany

A Dios por darme vida y salud,
A mi hermoso hijo Joaquín por ser
mi motor y motivo.

A mis padres, Lissen y Lucia por su
inquebrantable apoyo.

A mis hermanos Erika y José por
sus consejos y ejemplos
invaluables que me brindan día a
día.

Mónica M.

AGRADECIMIENTO

A la Empresa Piladora de Arroz Rey León por abrirnos las puertas y facilitarnos la información requerida para la presente investigación.

A la UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN MARTÍN por ser nuestra casa de estudios; y a nuestros docentes por constituir a nuestra formación profesional.

A nuestra asesora, Mg MBA. Seidy Janice Vela Reátegui, por el tiempo y esfuerzo dedicado a esta investigación, por los buenos consejos y la experiencia que ha compartido a lo largo de la elaboración.

Elen y Mónica

PRESENTACIÓN

Señores Miembros del Jurado Dictaminador:

Cumpliendo con el reglamento de Grados y Títulos de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de San Martín, presentamos el siguiente informe de tesis titulado; “Mentoring y Desempeño Laboral en la Piladora de arroz Rey León – Morales Año 2015”, con el propósito de obtener el título profesional de Licenciado en Administración.

La presente investigación tiene como finalidad brindar una herramienta de Gestión moderna a la Empresa Piladora de arroz Rey León. A fin de mejorar el proceso de Mentoring, buscando optimizar el Desempeño Laboral.

Por lo expuesto anteriormente señores miembros del jurado, ponemos a su disposición el presente informe de investigación, para recibir y aceptar sus contribuciones e indicaciones.

ÍNDICE

DEDICATORIA	iii
AGRADECIMIENTO	iv
PRESENTACIÓN	v
ÍNDICE	vi
ÍNDICE DE CUADROS.....	vii
ÍNDICE DE FIGURAS.....	viii
RESUMEN.....	ix
ABSTRACT	x
CAPITULO I: INTRODUCCIÓN	11
1.1. Formulación del Problema.....	11
1.2. Justificación del Estudio	13
1.3. Objetivos de la Investigación	14
1.4. Limitaciones de la Investigación	14
1.5. Hipótesis	14
CAPITULO II: MARCO TEÓRICO.....	15
2.1. Antecedentes del estudio del problema.....	15
2.2. Bases Teóricas	19
2.2.1. El Mentoring	19
2.2.2. Desempeño Laboral	29
2.3. Definición de Términos	32
CAPITULO III: METODOLOGÍA	33
3.1. Tipo de investigación	33
3.2. Nivel de investigación	33
3.3. Población, muestra y unidad de análisis	33
3.4. Tipo de Diseño de investigación.....	34
3.5. Métodos de investigación.....	35
3.6. Técnicas e instrumento de recolección de datos.....	35
3.7. Técnicas de procesamiento y análisis de datos	36
CAPITULO IV: RESULTADOS Y DISCUSIÓN.....	37
4.1. Resultados descriptivos	37
4.3. Discusión de Resultados.....	61
CAPITULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	64
5.1. Conclusiones	64
5.2. Recomendaciones	65
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	66
ANEXOS.....	69

ÍNDICE DE CUADROS

CUADRO N° 01: Dimensiones Y Objetivos Del Mentoring.....	28
CUADRO N° 02: Distribución de la muestra	34
CUADRO N° 03: Instrumentos de Recolección.....	36
CUADRO N° 04: Variable Mentoring.....	37
CUADRO N° 05: Dimensión Relación	37
CUADRO N° 06: Dimensión Información	38
CUADRO N° 07: Dimensión Facilitación	38
CUADRO N° 08: Dimensión Confrontación.....	39
CUADRO N° 09: Dimensión modelo Mentor	39
CUADRO N° 10: Dimensión visión del Empleado.....	40
CUADRO N° 11: Variable del Desempeño.....	40
CUADRO N° 12: Dimensión habilidades personales	41
CUADRO N° 13: Dimensión Habilidades Para Resolver Problemas.....	41
CUADRO N° 14: Dimensión habilidades para Comunicar	42
CUADRO N° 15: Dimensión habilidades para planear Y Organizar.....	42
CUADRO N° 16: Dimensión Responsabilidad.....	43
CUADRO N° 17: Dimensión Asertividad	43
CUADRO N° 18: Dimensión Flexibilidad	44
CUADRO N° 19: Dimensión Juicio.....	44
CUADRO N° 20: Correlación Rho de Spearman.....	60

ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA N° 02: Dimensión Relación.....	46
FIGURA N° 03: Dimensión Información	47
FIGURA N° 04: Dimensión Facilitación.....	48
FIGURA N° 05: Dimensión Confrontación.....	49
FIGURA N° 06: Dimensión Mentor Modelo	50
FIGURA N° 07: Dimensión Visión del Empleado	51
FIGURA N° 08: Variable Evaluación del Desempeño	52
FIGURA N° 09: Habilidades Personales	53
FIGURA N° 10: Habilidades para Resolver Problemas.....	54
FIGURA N° 11: Habilidades para Comunicar.....	55
FIGURA N° 12: Habilidades para Planear y Organizar	56
FIGURA N° 13: Responsabilidad	57
FIGURA N° 14: Asertividad.....	58
FIGURA N° 15: Flexibilidad	59
FIGURA N° 16: Juicio	60

RESUMEN

El presente trabajo de investigación trata sobre la relación entre el Mentoring y el Desempeño laboral definición, antecedentes, teorías, métodos, tipos, beneficios, propósitos, de los colaboradores de la Piladora de arroz Rey León; entre otros temas de gran importancia, que a lo largo del trabajo fue analizado con profundidad.

Es de tipo no experimental de corte transversal, la empresa cuenta con una población de 30 colaboradores se realizó un conjunto de actividades, para llegar a descubrir ciertos puntos débiles que tiene la empresa y poder obtener las conclusiones y recomendaciones. Recomendar a los jefes de la organización, para la obtención de excelentes resultados y mejora de la empresa; el presente trabajo permitió que la entidad conozca las fortalezas y debilidades de sus colaboradores para cumplir los objetivos y metas de la organización a corto, mediano y largo plazo.

La información obtenida y la aplicación de la encuesta realizada a los colaboradores durante el transcurso de la investigación, permitió identificar los problemas actuales que presenta la organización. Las recomendaciones hechas al final de la presente, contribuirá a la mejora del desempeño mediante la inserción de una nueva y buena herramienta que se analiza en el presente trabajo.

Se desarrolló en una secuencia lógica para su mejor entendimiento como: la situación problemática, formulación del problema, objetivos, justificación, Marco teórico, interpretación de resultados, discusión de resultados, conclusión y recomendación, que en su conjunto conforma el desarrollo de la investigación.

Al determinar la relación entre mentoring y desempeño laboral, encontramos una relación directa entre ellos, pues el resultado es 0.712, lo que confirma una correlación directa.

Palabras claves:

Desempeño laboral, mentoring, investigación, resultados.

ABSTRACT

This research deals with the relationship between the Mentoring and the Work performance definition, background, theories, methods, types, benefits, purposes, of the collaborators of the Pilot Rice King Leon; Among other topics of great importance, that throughout the work was analyzed in depth.

It is non-experimental cross-sectional, the company has a population of 30 employees performed a set of activities, to get to discover certain weaknesses that the company has and to be able to obtain the conclusions and recommendations. Recommend to the heads of the organization, for obtaining excellent results and improvement of the company; The present work allowed the entity to know the strengths and weaknesses of its collaborators to fulfill the objectives and goals of the organization in the short, medium and long term.

The information obtained and the application of the survey carried out to the collaborators during the course of the research allowed us to identify the current problems presented by the organization. The recommendations made at the end of this paper will contribute to the improvement of performance through the insertion of a new and good tool that is analyzed in the present work.

It was developed in a logical sequence for its better understanding as: problematic situation, formulation of the problem, objectives, justification, theoretical framework, interpretation of results, discussion of results, conclusion and recommendation, which together shape the development of research.

When determining the relationship between mentoring and work performance, we find a direct relationship between them, as the result is 0.712, which confirms a direct correlation.

Keywords:

Work performance, mentoring, research, results.

CAPITULO I: INTRODUCCIÓN

1.1. Formulación del Problema

Las empresas desarrolladas hoy en día son muchas, algunas persisten y otras desaparecen, se da porque muchos empresarios dirigen sus empresas de forma empírica, no hacen uso de las herramientas de gestión, no contratan personal idóneo, y otros. Incorporar el Mentoring como herramienta ayudará a mejorar el desempeño de los colaboradores dentro de una organización, así se pretende vincular Empresa - Trabajador, creando beneficios mutuos.

En el contexto internacional el Mentoring es considerado como base fundamental de una organización y sus beneficios toman protagonismo. En EEUU, se ha declarado el mes de enero como el mes oficial del Mentoring. En la actualidad hay universidades y empresas que tienen programas de Mentoring, como Oxford Mentoring, Harvard Mentoring Project, Escuela de Mentoring, etc. En el caso de Japón existe el Senpai; especie de padrino que acompaña a su Kosai y lo guía a lo largo del camino profesional. Basada en una relación de confianza, lealtad y respeto trasciende el ámbito laboral.

En el Perú las empresas, Nestlé, Cornerstone – Lima, Inveo; están incorporando el uso del Mentoring, y observan mejoras, pues recomiendan el uso de éste en las diversas organizaciones. Así las empresas peruanas tendrán mayores ganancias económicas, además que los colaboradores mejorarán su desempeño, satisfaciendo las expectativas de todos los puestos, cumpliendo los objetivos de forma eficiente y eficaz.

En la región San Martín, el Mentoring formal aún no se ha implementado, pero se usa en algunas empresas de manera inconscientemente, la relación de confianza y lealtad que se entabla en un inicio hace que todo funcione mejor dentro de la organización, el compañerismo y otros son factores importantes para el desarrollo del mentoring, pues el hecho de ser dueños de sus propios negocios, la tecnología, aumentar su situación económica, la competitividad, y otros hace que día con día se preocupen por ser líderes en su mercado, entonces el proporcionar consejos, guiar a sus colaboradores hace que se obtenga un

desempeño laboral eficaz y eficiente por ende la satisfacción de la empresa – colaborador – dueño.

Lo que intenta el presente trabajo es inculcar una cultura diferente a través de esta herramienta que ayudará adquirir nuevas habilidades. Se estudia los impactos y beneficios de la herramienta y su relación con el desempeño laboral de la Piladora de arroz Rey León, con el fin de poder aportar información para investigaciones futuras y a la vez como información a dicha institución y posibles mejoras.

La historia de la Piladora de arroz Rey León, nace con La incursión en la industria arrocera por parte de la familia Manosalva Cubas, se remonta al año 1994, Humberto Manosalva y Norbil Manosalva deciden invertir en la compra de un pequeño molino en el distrito de Morales, cuyo nombre era “Molino Cumbaza”, después de tres años de trabajo juntos, deciden independizarse y cada uno poder adquirir su propio molino.

Piladora Rey León, empezó con una maquinaria de 30 sacos por hora, el cual para el 2001 fue remplazada por una maquinaria de 100 sacos de arroz pilado por hora. Y en la actualidad, se está adquiriendo un nuevo molino, con una capacidad máxima de 120 sacos/hora. Sin embargo, por cuestiones de eficiencia y economías de escala es que decide adquirir una secadora industrial de granos, con lo que el rendimiento en arroz pilado es superior al de años anteriores.

En base a lo sustentado surge el problema ¿Cuál es la relación entre mentoring y desempeño laboral en la Piladora de arroz Rey León, Morales año 2015?

1.2. Justificación del Estudio

Justificación Teórica

La investigación se justifica teóricamente porque se utilizó teorías existentes basadas en conceptos de diversos autores. La variable independiente; Mentoring se basará en la teoría de (Cohen, N. 1999) quien menciona que la variable se evalúa mediante seis dimensiones: relación, informativo, facilitador, confrontador, modelo mentor, visión del empleado y para la variable dependiente; desempeño laboral se utilizó la teoría de (Chiavenato, I. 1999) quien evalúa dicha variable mediante las siguientes competencias: habilidades interpersonales, habilidades para resolver problemas, habilidades para comunicar, habilidades para planear y organizar, responsabilidad, asertividad, flexibilidad, juicio.

Justificación Metodológica

La investigación se desarrolló de acuerdo a los lineamientos establecidos en la investigación científica, para lo cual se utilizó técnicas y procedimientos de investigación como: (revisión bibliográfica, entrevista y encuestas), lo cual permitió conocer la relación existente entre el Mentoring y Desempeño Laboral.

Justificación académica

De acuerdo a la Nueva Ley Universitaria 30220, que Promueve el mejoramiento continuo de la calidad educativa de las instituciones universitarias como entes fundamentales del desarrollo nacional, de la investigación y de la cultura. En el Capítulo V, Artículo 45° inciso 45.2 Título profesional: requiere del grado de Bachiller y la aprobación de una tesis o trabajo de suficiencia profesional.

Justificación práctica

Mediante el presente trabajo de investigación se dio a conocer los beneficios del Mentoring y su relación con el Desempeño del personal que labora en la Piladora de arroz Rey León. Además, se determinó los beneficios del Mentoring y cómo va a mejorar el desempeño laboral de los trabajadores, aportar información para investigaciones futuras y a la vez a dicha institución.

1.3. Objetivos de la Investigación

Objetivo General:

Determinar la relación entre Mentoring y Desempeño laboral en la Piladora de arroz Rey León – Morales año 2015.

Objetivos Específicos:

- Conocer la aplicación del Mentoring en la Piladora de arroz Rey León – Morales año 2015.
- Evaluar el Desempeño laboral en la Piladora de arroz Rey León – Morales año 2015.

1.4. Limitaciones de la Investigación

Limitación Temporal:

Una de las principales limitaciones que surgió en el desarrollo de la presente investigación fue de tiempo, ya que fue muy corto para realizar una investigación amplia y profunda.

Limitación Conceptual:

Otra de las limitaciones fue conseguir información sobre la empresa, debido a que el asistente de gerencia no brindó las facilidades necesarias para el desarrollo de la investigación, por lo que optamos por buscar a otra persona. Que después de un largo periodo nos proporcionó la información.

1.5. Hipótesis

Hi: El Mentoring tiene relación directa en el desempeño laboral en la piladora de arroz Rey León – Morales año 2015.

Ho: El Mentoring no tiene relación directa con el desempeño laboral en la piladora de arroz Rey León – Morales año 2015.

CAPITULO II: MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes del estudio del problema

A nivel Internacional

Pérez, J. & Gómez, S. (2007), en su tesis: “*Coaching o Mentoring como métodos a utilizar en el departamento de Recursos Humanos*”, en la Universidad de San Carlos de Guatemala, en Guatemala. Llegando a las principales conclusiones:

1. Los Métodos de Coaching o Mentoring fueron esenciales en ésta organización para lograr tener empleados con alto potencial y alcanzar la productividad deseada y ser una empresa con gran éxito.
2. Estos métodos son de vital importancia tanto para las empresas como para los trabajadores, ya que no solo a la organización alcanza sus objetivos sino también ayuda a los trabajadores a desenvolverse mejor.

Pérez, A. (2009), en su tesis: “*Propuesta de un Sistema para la evaluación del desempeño laboral en una empresa Manufacturera*”, México: en el Instituto Politécnico Nacional de la ciudad de México, En la ciudad de México. Llegando a las principales conclusiones:

1. La evaluación del desempeño sirve para, dirigir y controlar al personal de forma más justa, y comprobar la eficacia de los procesos de selección de personal. Cuando seleccionamos a un candidato estamos haciendo una predicción sobre su rendimiento futuro y a través de la evaluación de desempeño podemos comprobar si esta predicción se ha cumplido o no. También nos proporciona datos sobre el clima laboral, mejorar el ajuste entre la persona y el puesto, adaptación personal al puesto, rediseño del puesto, rotación de puestos y podemos conocer las capacidades individuales, las motivaciones y expectativas de las personas para asignar los trabajos de forma adecuada.
2. También permite detectar el potencial de los trabajadores para establecer planes de desarrollo profesional, para establecer los objetivos individuales y revisar el cumplimiento de los objetivos anteriores así como también ver las debilidades y fortalezas de la empresa, para hacer técnicas y ejecutar planes para fortalecer esas áreas de mejora.

De Miguel, L. (2010), en su tesis: *“El Mentoring como práctica de intervención para la mejora de los procesos de capacitación y Socialización de las Empresarias Noveles”*, en la Universidad de Oviedo, en la ciudad de Asturias España, llegando a la conclusión:

1. A través del mentoring se ha logrado que las empresarias noveles asuman su nuevo rol de una forma más rápida (un 80% de los casos en menos de un año). Además, han contribuido a superar varias de las dificultades que éstas encuentran para consolidar sus negocios: aumento de la participación en redes empresariales (lo que ha incidido en el incremento de su capital social), aumento de los conocimientos empresariales, mejora de la comprensión de la cultura empresarial, disminución de la inseguridad (que se produce al introducirse en un entorno nuevo), reducción del aislamiento, aumento de la visibilidad y reducción del temor al riesgo. A ello han contribuido las características del sistema de mentoring anteriormente citadas y el papel desarrollado por las mentoras, como modelos de comportamiento y mediadoras en el aprendizaje.

A nivel Nacional

Mino, E. (2014), en su tesis: *“Correlación entre el Clima Organizacional y el Desempeño en los trabajadores del restaurante de parrillas Marakos 490 del Departamento de Lambayeque”*, en la Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo, en la ciudad de Chiclayo, llega a la conclusión:

1. Dentro de la variable clima laboral, encontramos que la falta de estructura organizacional y el mal programa de remuneraciones causa que el personal se desmotive totalmente, repercutiendo en su desempeño y desarrollando estrés, lo que puede ser el causante de la falta de compromiso y trabajo de equipo de los trabajadores de la empresa.

Dioses, C. (2015), en su tesis: *“Mentoring desde la Percepción de los docentes de Enfermería de la Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo Chiclayo – Perú, 2014”*, en la Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo, en la ciudad de Chiclayo, llegando a las principales conclusiones:

1. La enfermera docente, percibe el mentoring como una herramienta indispensable que garantiza el éxito de la formación personal y profesional

del estudiante de enfermería con una repercusión significativa en su futuro desempeño profesional.

2. Las enfermeras docentes sujeto de investigación, perciben el Mentoring, como una oportunidad de acercamiento con el estudiante; su práctica, aunque informal, las hace sentir orgullosas, satisfechas, la llena de entusiasmo y es una motivación para seguir adelante porque ello minimiza sus dificultades.

Escobedo, M. (2013), en su tesis: *“La Inteligencia emocional de los trabajadores de la empresa de transporte Juvier SAC y Desempeño Laboral”*, en la Universidad Nacional de Trujillo, en la ciudad de Trujillo, llega a las conclusiones:

1. Se ha detectado mediante este estudio que se ha realizado, sirve mucho para tener un panorama concreto sobre cómo es la influencia de las emociones en la vida diaria por ende en nuestra vida laboral.
2. No se puede mezclar lo laboral con la vida personal, pero no olvidemos que somos un solo ser y por ende no podemos desvincularnos como queramos.
3. Indudablemente cada organización es una realidad diferente a las otras, por este motivo se puede decir que no existe una solución ideal y única para los problemas de cada organización, todo lo que se puede hacer es incrementar la comprensión y las capacidades existentes para elevar el nivel de las relaciones humanas en el trabajo.

A nivel Local

García, A. (2012), en su tesis: *“El Clima organizacional y su Incidencia en el desempeño de los colaboradores de la empresa comercial “Selva Nor Peruana” S.A – Tarapoto 2011”*, en la Universidad Cesar Vallejo, en la ciudad de Tarapoto, llega a la conclusión:

1. Dentro de la investigación se ha comprobado que el pequeño grupo de colaboradores que considera que el clima organizacional no es bueno es casi prioritario al grupo que presenta un rendimiento laboral medio, constatando así una relación directa entre clima y desempeño laboral.

Saavedra, N. (2013), en su tesis: *“El Clima organizacional y su influencia en el desempeño laboral de los colaboradores de Autoservicios “Bigote” Tarapoto*

primer semestre del año 2013”, Universidad Cesar Vallejo, en la ciudad de Tarapoto, llega a las conclusiones:

1. En el segundo objetivo planteado se puede dar a conocer que los colaboradores de Autoservicios Bigote son malos en sus habilidades interpersonales, en sus habilidades para resolver problemas, en sus habilidades para comunicarse, y en sus habilidades para planear y organizar; de esta manera se da a conocer que el desempeño laboral de los colaboradores que existe en autoservicios Bigote en general es malo.
2. Del tercer objetivo planteado se concluye que el clima organizacional que existe en Autoservicios Bigote es inadecuado y esto influye de manera negativa en el desempeño laboral de sus colaboradores, ya que los colaboradores están de acuerdo con que el clima organizacional que existe es inadecuado, al mismo tiempo se puede observar que los colaboradores son malos en cuanto al desempeño laboral.

2.2. Bases Teóricas

2.2.1. El Mentoring

El Mentoring es metodología dirigida a promover un mejor desarrollo profesional y personal. Esta función dependerá del nivel del directivo, su antigüedad y experiencia, y del interés y dedicación por parte de los mentores y del tutelado. Otra finalidad es ayudar al asesorado en las épocas de transición de un nivel de desarrollo a otro. «*Se trata de ayudar al asesorado a través de las crisis que se presentan en la vida*» (Megginson, 1988:38). Citado por Palomo (2010, p. 76).

“Consiste en desarrollar, cuidar, compartir y ayudar en una relación en la que una persona invierte tiempo, know-how y esfuerzo en potenciar el desarrollo de otra persona, en el ámbito de los conocimientos y las habilidades, y dar respuestas a necesidades críticas de la vida de esa persona en direcciones que preparan al individuo para una productividad mayor o un éxito en el futuro”. (Shea, 1994) citado por Debeljuh, Carlier y Bernal (2015)

De acuerdo con las definiciones anteriores podemos afirmar que el mentoring es un proceso donde el aprendiz (colaborador) es orientado por parte del mentor (jefe) a adquirir nuevos conocimientos, perfeccionar sus habilidades y por ende facilitar la relación de confianza entre ellos, logrando un equilibrio personal – profesional.

2.2.1.1 Personajes implicados en el proceso del Mentoring

Para Gonzales, R. (2005, p.120) en un proceso de Mentoring están implicados tres personajes fundamentales cuyas características definimos a continuación:

- **El mentor**

Está muy desarrollada la idea de que el mentor debe ser una persona mayor. Parece que la edad avanzada es un requisito indispensable de la condición del mentor, pero, realmente, esto no es así, ya que el mentor puede ser más joven que la persona tutelada, el único requisito

indispensable para ser mentor es poseer una mayor experiencia y conocimientos para poder guiar al pupilo.

- **El tutelado**

Una de las condiciones fundamentales para que un proceso de mentoring resulte exitoso radica en la predisposición positiva del tutelado, que ha de estar interesado y motivado por el aprendizaje, además sería muy positivo que fuese de carácter abierto, comunicativo, autocrítico y seguro de sí mismo.

- **El coordinador:**

Esta tercera figura implicada en el triángulo del mentor es de vital importancia para conseguir el éxito de un programa de aprendizaje de estas características, siendo su misión fundamental la consecución de los objetivos planteados antes del comienzo del proceso, tanto para el tutelado como para el conjunto de la organización, evitando o solucionar todo tipo de roles o problemas que surjan entre mentor y tutelado.

Vimos que, para Gonzales, R. (2005), los tres personajes importantes para el desarrollo del mentoring son: mentor, tutelado (aprendiz o pupilo) y coordinador, con funciones importantes, cada uno con funciones importantes y que sin ellos no podría existir el Mentoring.

2.2.1.2 Dimensiones del Mentoring

Según Cohen, N. (1999, p.22), el Mentoring tiene seis dimensiones: Esta sección está diseñada para ofrecer a los mentores una fuente de información, que puede utilizarse como punto de referencia para guiarlos en la base de razonamiento y estrategias para las decisiones.

1. Dimensión de Relación – Confianza

La mezcla de individuos puede variar, como sus experiencias; Los participantes pueden ser de mente abierta y receptiva.

Familiaridad

Puede ser positiva o negativa en la dirección que la relación evoluciona. El punto de referencia permite al mentor y aprendiz moverse rápido en de planificación de objetivos específicos.

Barreras

La misma familiaridad útil podría actuar como una barrera sutil entre la pareja, que puede repetir algunos aspectos de su relación.

Mínimo contacto

Los mentores deben plantear preguntas breves y abiertas e impulsar al aprendiz a responder de forma adecuada. La escucha empática crea un positivo ambiente de aceptación y calma.

Generar confianza

El mentor prudente debe estar preparado para asumir que la confianza es necesaria para construir la base esencial de una tutoría significativa. La confianza no puede ser automática.

Aceptación vs. Invalidación

El mentor debe prevenirse de una respuesta rápida, de las opiniones del aprendiz, en la primera parte de la relación. Los mentores se abstengan de comunicar rápido sus interpretaciones.

Desacuerdo instantáneo

El debatir diferencias, es considerada un beneficio primordial. Los objetivos de tutoría no son la conversión y la clonación; son el aprendizaje y la reflexión. Cohen, N. (1999, p.23-26).

Momento de intervención

Se debe estar alerta para la intervención, al usar la confrontación es porque el mentor ve un buen momento para introducir un punto en el peso intelectual de la cuestión a considerar.

Concurso inapropiado

Para evitar la trampa de discutir con los aprendices como si la justificación fuera para ganar puntos, los aprendices deben ser alentados a reevaluar sus opiniones y creencias.

Las empresas hoy en día requieren de trabajadores que vean más allá su zona de confort, personas capaces de resolver conflictos, nuevas ideas, etc. Para ello es necesario entablar una relación Mentor – Aprendiz, de aprendizaje para desarrollar beneficioso para ambos.

2. Dimensión Información – Consejo

Para (Cohen, N. 1999). Los mentores deben abstenerse de proponer inmediatas soluciones.

Arreglo Rápido

Los mentores astutos deben ofrecer consejos con cautela en la fase inicial para asegurarse de que "sirva de modelo para todos", deben estar preparados para resistir la presión ejercida por los aprendices.

Viejos patrones

Algunos aprendices reaccionan de forma exagerada incapaces de distinguir la importancia de los problemas, y gastan energía en eventos que requieren esfuerzos mínimos.

Asesoramiento personalizado

Los mentores pueden utilizar los datos proporcionados por los aprendices en las sesiones iniciales, con respecto a cuestiones como educación, la formación y la experiencia laboral.

Perfil del pupilo

El Formulario del Perfil para el pupilo puede ser utilizado para revelar un retrato de fondo, pasado de un aprendiz, objetivos presentes y preocupaciones, y planes futuros.

Redes

Otro método útil es para los mentores de opinar sobre la disposición de las personas y lugares que los aprendices deben considerar reunirse y visitar como fuentes de información.

Valor de información

El tutor tendrá que determinar la fiabilidad y validez de los hechos. Los mentores tienen que revisar conclusiones de los aprendices en el uso de datos para garantizar las implicaciones de hechos.

Esta dimensión pretende acumular toda la información posible para ser utilizada en el proceso del mentoring, generar confianza.

3. Dimensión de facilitación – Alternativas

Según Cohen, N. (1999, p.31) Debe ser realizada después de que el mentor ha acumulado información suficiente para asegurar un perfil realista del aprendiz.

Proceso difícil

Al alentar la exploración de alternativas, los mentores requieren que los aprendices cuestionan sus ideas, creencias y decisiones.

Estrés y Educación

Los mentores deben ser consciente de este aspecto, lo que puede crear a los aprendices, el aumento de los problemas que implican, se proyecta al futuro haciendo referencia el pasado y el presente.

Valor de malestar

La exploración de trabajo, educación, y opciones de carrera crea una sensación de perturbación. La incomodidad es un ingrediente necesario en encuentros serios con uno mismo y los demás.

Interpretar Estrés

Los aprendices puedan entender mejor cómo interpretar sus propias reacciones a los acontecimientos estresantes como señales de alerta y no como las campanas de fracaso inminente.

Decisiones del aprendiz

Los mentores deben estar en guardia para proteger el derecho del aprendiz.

Esta parte menciona que debemos aprender a lidiar con situaciones difíciles como el malestar, el estrés entre otros que pueden surgir a lo largo del proceso. Menciona también como podemos superarlo

4. Dimensión Confrontación – Desafío

Cohen, N. (1999, p.40). Sostiene que: el mentor "Confronta" orienta y apoya al aprendiz en el acto de la autorreflexión; se produce el estrés porque el mentor selecciona un problema que hay una discrepancia.

Cuatro variables

Los mentores deben estar preparados para explorar el mundo en lugar de conformarse con las soluciones preferidos por aprendices

- (1) Identificar una idea aprendiz, comportamiento, o estrategia
- (2) La realización de un diálogo intelectual sobre un tema grave
- (3) Cuestionando la experiencia del aprendiz y juicio
- (4) Determinar que el desafío real se produce en lo interpersonal.

Respeto como estabilizador

La Comunicación respetuosa actúa como importante estabilizador de influencia durante las veces del camino turbulento al examinar.

Remisión

El mentor debe estar preparado para remitir la aprendiz a los profesionales si el problema específico que emerge involucra áreas que están fuera del límite de la relación de tutoría, como problemas relacionados con personal, conyugal, familiar.

Tiempo para responder

El mentor necesita permitir que el paso del tiempo se produzca, junto con una continua revisión de los cambios necesarios.

Visión y Cambio

Los mentores deben recordar que los casos donde el aprendiz responde con gran auto conciencia sobre problemas y formula planes para modificar comportamientos improductivos, la percepción en sí misma no es garantía para un cambio inmediato.

En esta parte de la etapa lo que se trata de hacer es confrontar al aprendiz, la realidad actual con lo aprendido hasta este punto. El mentor observa, apoya y corrige si es necesario, para lograr un mejor entrenamiento, y por ende mejores resultados futuros para ambos.

5. Dimensión Mentor Modelo – Motivación

Según Cohen, N. (1999, p.46) Los mentores son participantes que acompañan a los aprendices en sus viajes de desarrollo profesional en el lugar de trabajo.

Motivación

La capacidad de superar los problemas está asociada con el pasaje de obtener una carrera y lograr objetivos. La voz de aliento que se expresa puede ser la chispa para revitalizar a un aprendiz.

Auto-revelación

Cuando los aprendices cuestionan su propia competencia y sufren de inseguridad, el mentor es el recurso que ayudará a renovar su fe en sí mismos.

Divulgación

Este tipo de relación genuina ofrece un compromiso proporcionada al aprendiz con una gran oportunidad para el crecimiento positivo, es un gran potencial de fricción interpersonal.

Lidiar con el Riesgo

La idea de "tomar un riesgo" es más complicado de lo parece ser nuestro entorno competitivo. Participar en un riesgo prudente en realidad implica el difícil obstáculo de superar adversidades.

Personalice la Relación

Personalizar la relación de tutoría debe entenderse como la disposición de mentores para revelar aspectos de su propia privada se esfuerza por obtener metas educativas y profesionales.

El mentor modelo básicamente se trata de un lazo más fuerte, porque se encuentra casi al final del camino de este proceso, se motiva, se ayuda a los aprendices gracias a las experiencias de los mentores.

6. Dimensión Visión del Empleado – Iniciativa

Para Cohen, N. (1999, p.54). La visión del empleado se asocia generalmente con la fase final de la participación de mentor-aprendiz.

Potencial Pupilo

En situaciones donde la aptitud del aprendiz y la madurez son coherentes con los objetivos fijados e indicar un "buen ajuste", el mentor debe encontrar que responder afirmativamente al aprendiz para una decisión más clara.

Mentor Reservas

Si el tutor no confía en la capacidad del aprendiz para completar el programa, entonces la obligación de ofrecer retroalimentación se puede transformar en una fuente de fricción posible.

Comunicar Preocupación

Una solución es permitir que los aprendices se den la oportunidad de probar sus planes, para poder obtener referencia personal y profesional necesaria, requisito previo para la autorrealización.

Evasión

Los aprendices pueden aplicar presión para evitar tratar con el lado brusco de la realidad, e incluso resistir teniendo en cuenta a los mentores, cree que son puntos de vista precisos y razonados.

Mirador Abogacía

La acción de confrontación sería contraria a la deber del mentor, el comportarse de manera consistente en el papel de abogado, y visto como contrapeso productivo para el bienestar del pupilo.

Gestión del cambio

El proceso de implementación de sus planes será un reto difícil. Un problema para mentores es ayudar a los aprendices en el control de la información y las decisiones.

Satisfacción de resultados

Los mentores deben estar dispuestos a esperar pacientemente que la satisfacción personal que se deriva de la participación en el éxito final de sus aprendices. Cohen, N. (1999, p.57-61).

Como ultima dimensión esta la visión del empleado, la cual tiene mucho que ver con la liberación del aprendiz, gestión del cambio, satisfacción de los resultados, aplicar y demostrar lo aprendido en la realidad.

En el siguiente cuadro, podemos identificar las seis dimensiones del mentoring con sus respectivos objetivos y resultados. (http://www.council-consultores.com/uploads/noticias_adjunto/noticias_adjunto171.pdf). Tomado de: Artículo de internet titulado La mentora.

CUADRO N° 01: Dimensiones y objetivos del mentoring

DIMENSIÓN	OBJETIVO	RESULTADO
Relacional	Generar Confianza	Producir la Apertura
Informativa	Proporcionar Consejo	Aumentar Conocimiento
Facilitadora	Generar Alternativas	Posibilitando el Cambio
Confrontadora	Retar	Crecimiento, Desarrollo
Modelo Comportamiento	Motivar	Reafirmación, Consolidación
Visión del Empleado	Emancipar	Asegurar el cambio y preparar el camino a solas

Fuente: Artículo titulado La mentora - Elaboración: propia

2.2.1.3 Tipos de Mentoring

Según González, R. (2005, p. 119), Al igual que sucede en el coaching, en el mentoring también existen diversas metodologías dentro de este proceso de formación aplicables a distintas situaciones de partida, es decir, existen diversos tipos de mentoring.

- **Situacional**

En este tipo de mentoring se da en ocasiones puntuales y esporádicas. Se caracteriza a este tipo de mentoring de inconsciente, en numerosas ocasiones mentor ni pupilo son conscientes que el proceso formativo se está llevando a cabo.

- **Informal**

El mentoring informal es la tipología más común y se produce cuando es la espontaneidad la base fundamental de la relación entre mentor y tutelado.

- **Formal**

En este caso, la relación entre mentor y tutelado está perfectamente estipulada desde el inicio de la relación, existiendo unos objetivos previos a cumplir, determinados a priori.

2.2.2. Desempeño Laboral

Chiavenato, I. (2002, p.236). “El Desempeño es la eficacia del personal que trabaja dentro de las organizaciones, la cual es necesaria para la organización, funcionando el individuo con una gran labor y satisfacción laboral”.

“El Desempeño es conducta. En su forma ideal, es lo que puede observarse de lo que la gente hace. Medir el desempeño es cuantificar la conducta del trabajador y evaluar el desempeño consiste en asignar un juicio al valor o la cantidad de lo cuantificado (...)”. Fernández, S. (2010, p.426)

Es la capacidad que tiene un colaborador para desenvolverse dentro de su ámbito laboral, haciendo uso de las habilidades que posee. Es la forma en como realiza las labores encomendadas.

2.2.2.1. Competencias individuales para el avance de la carrera

Chiavenato, I. (2007, p. 256). Menciona que: Algunas empresas enumeran ciertas competencias administrativas que son necesarias para que las personas sigan una carrera dentro de la organización, por ejemplo:

1. Habilidades interpersonales:

Se entiende como aquellas necesarias para trabajar en equipo, construir o liderar equipos y facilitar la integración de las personas.

2. Habilidades para resolver problemas:

Analizar y utilizar planteamientos para resolver problemas.

3. Habilidades para comunicar:

Saber expresarse verbalmente de forma articulada, hacer presentaciones y redactar con corrección.

4. Habilidades para planear y organizar:

Ser hábil para administrar el tiempo y alcanzar objetivos.

5. Responsabilidad:

Tomar la iniciativa, aceptar responsabilidades y tareas adicionales para el bien del grupo.

6. Asertividad:

Ser capaz de comunicar de forma abierta y directa, demostrar confianza en uno mismo y prestar atención a la percepción de otros.

7. Flexibilidad:

Ser capaz de adaptarse a los cambios que sufre la organización, de aceptar nuevas ideas, de implantar nuevas maneras de hacer las cosas.

8. Juicio:

Ser capaz de determinar el nivel adecuado de riesgo y la acción correcta, tomar decisiones significativas. Chiavenato, I. (2007, p.256).

Chiavenato, I. (2007) Menciona estas competencias administrativas, como vemos cada una de ellas es importante, Comienza con las habilidades que todos debemos conocer, tener responsabilidad, practicar la asertividad, ser flexibles y tener un buen juicio para resolver problemas.

2.2.2.2. Factores que influyen en el Desempeño Laboral

Para Davis y Newtrons (2000), Citado por Palmar, G., Rafael, S., Valero, U. y Jhoan, M. (2000, p.10), Conceptualizan que el desempeño tiene las siguientes capacidades, adaptabilidad, comunicación, iniciativa, conocimientos, trabajo en equipo, estándares de trabajo, desarrollo de talentos, potencia el diseño del trabajo, maximizar el desempeño.

Para Milkovich y Boudreau (1994), Citado por Queipo, B. y Useche, M. (2002, p.5), Afirma que el desempeño tiene una serie de características individuales, entre las cuales se pueden mencionar: las capacidades, habilidades, necesidades y cualidades, entre otros, que interactúan con la naturaleza del trabajo y de la organización para producir comportamientos que afectan los resultados.

Además, Mondy y Robert (2005, p.262), afirman que los factores elegidos para la evaluación del desempeño generalmente son:

- Relacionados con el puesto: calidad y cantidad de trabajo.
- Características personales: comportamientos como las habilidades interpersonales y rasgos como la capacidad de adaptación.

2.2.2.3. Evaluación del Desempeño

Chiavenato, I. (1999, p.34), "La evaluación del Desempeño es una sistémica apreciación del Desempeño del potencial de desarrollo del individuo en el cargo. Toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, la excelencia, las cualidades de alguna persona".

"La evaluación del Desempeño se puede utilizar para mucho más que determinar salarios. Mejora por igual los resultados de la empresa y la relación futura de las personas. Una correcta metodología de evaluación del desempeño es beneficiosa para ambas partes". Alles, M. (2002, p.28)

2.2.2.4. Objetivos de la Evaluación del Desempeño

Según Chiavenato, I. (1999, p.35). La evaluación de Desempeño no es por sí misma un fin, sino una herramienta para mejorar los resultados de los recursos humanos. Para alcanzar este objetivo básico, la evaluación de Desempeño intenta alcanzar diversos objetivos:

1. Adecuación del individuo al cargo;
2. Entrenamiento;
3. Promociones;
4. Incentivo salarial por buen desempeño;
5. Mejoramiento de relaciones humanas supervisor - subordinado;
6. Auto perfeccionamiento del empleado;
7. Informaciones básicas para la investigación de recursos humanos;
8. Estimación del potencial de desarrollo de los recursos humanos;
9. Estímulo a la mayor productividad;
10. Oportunidad de reconocimiento de los patrones de desempeño de la empresa;
11. Retroalimentación de información al propio individuo evaluado;
12. Otras decisiones de personal, como transferencias, etc.

2.3. Definición de Términos

1. **Adaptabilidad:** Es la capacidad para adaptarse y moldearse a los cambios. **Alles (2002).**
2. **Autorregulación:** Manejar las emociones de modo que faciliten las tareas entre manos, en vez de estorbarla. **Goleman (1999).**
3. **Desempeño:** Se refiere al conjunto de conductas esperadas de un empleado; es la causa por la cual se contrata a alguien. Más específicamente, desempeño es la ejecución voluntaria de conductas relevantes para alcanzar las metas de la organización. **Campbell (1990).**
4. **Empatía:** Habilidad cognitiva, propia de un individuo, de tomar la perspectiva del otro o de entender algunas de sus estructuras de mundo, sin adoptar necesariamente la misma perspectiva”. **Mead y Piaget (1999).**
5. **Evaluación del desempeño:** La evaluación del desempeño es una sistémica apreciación del desempeño del potencial de desarrollo del individuo en el cargo. Toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, la excelencia, las cualidades de alguna persona. **Chiavenato (1999).**
6. **Habilidad:** La Capacidad de desempeñar cierta tarea física o mental. **Spencer y Spencer (1992).**
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. **Alles (2002).**
8. **Mentor:** Es la persona que actúa como modelo y guía para promover el desarrollo del protegido y la adquisición de competencias importantes. **Jiménez y Lorenzo (2009).**
9. **Mentoring:** Es un proceso de orientación, guía, ayuda y aprendizaje de carácter individual que es realizado por una persona experimentada (mentor). **Palomo (2010).**
10. **Responsabilidad:** Capacidad de sentirse obligado a dar una respuesta o cumplir un trabajo sin presión externa alguna. **Carreras (1992)**

CAPITULO III: METODOLOGÍA

3.1. Tipo de investigación

El tipo de investigación es aplicada, ya que se tomó en cuenta las teorías existentes y busca la aplicación de la misma.

- **Observacional:** Es observacional porque no existe intervención de ningún tipo.
- **Transversal:** Es transversal porque permite hacer comparaciones entre grupos y no hace seguimiento, de manera que el control siempre es externo y nunca interno.
- **Analítico:** Es analítico porque el propósito del estudio es relacionar dos variables.

3.2. Nivel de investigación

El nivel del presente proyecto es explicativo porque tiene relación causal; no sólo persigue describir o acercarse a un problema, sino que intenta encontrar las causas del mismo.

3.3. Población, muestra y unidad de análisis

Población

La población está conformada por 30 trabajadores que laboran dentro de las instalaciones de la Piladora de arroz Rey León. Con la finalidad de determinar la relación del Mentoring y Desempeño Laboral de los colaboradores de dicha institución y mejorarlo. **(Anexo 4)**.

Muestra

La muestra está conformada por 30 trabajadores que laboran dentro de las instalaciones de la Piladora de arroz Rey León.

Unidad de análisis

La unidad de análisis de la presente investigación son los 30 trabajadores de la Piladora de arroz Rey León.

CUADRO N° 02: Distribución de la muestra

	PLANILLA	TURNO DÍA
N°	ÁREA	CARGO
	ADMINISTRACIÓN	GERENTE
1		SUB GERENTE
2		CONTADOR
3		ASISTENTE CONTABLE
4		SECRETARIA
5		CONTROL INTERNO
6	CONTROL EXTERNO	
7	PRODUCCIÓN	JEFE PRODUCCIÓN
8		OBRERO 1
9		OBRERO 2
10		OBRERO 3
11		OBRERO 4
12	CONTROL DE CALIDAD	
13	ÁREA DE SECADO	JEFE SECADO
14		MAESTRO DE SECADO 1
15		MAESTRO DE SECADO 2
16		OBRERO 1
17	OBRERO 2	
18	COMERCIAL / ALMACÉN	CAJERA
19		AYUDANTE
20	PLANILLA	TURNO NOCHE
	PRODUCCIÓN	JEFE PRODUCCIÓN
21		OBRERO 1
22		OBRERO 2
23		OBRERO 3
24		OBREROS 4
25	CONTROL DE CALIDAD	
26	ÁREA DE SECADO	JEFE SECADO
27		MAESTRO DE SECADO 1
28		MAESTRO DE SECADO 2
29		OBRERO 1
30	OBRERO 2	

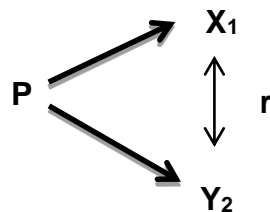
Fuente: Elaboración Propia

3.4. Tipo de Diseño de investigación

No experimental – Descriptivo – Correlacional – causal, debido a que la información será recogida a partir de la observación directa de las

características que se presenta las variables objeto en estudio: Mentoring y Desempeño Laboral, con la finalidad de realizar posteriormente una descripción detallada de las mismas, a fin de determinar el tipo de relación entre las variables.

Donde:



P = Población

X = Mentoring

Y = Desempeño Laboral

r = Relación

3.5. Métodos de investigación

El presente proyecto se ha basado en el método de investigación científica, ya que se siguió una serie de pasos ordenados, para el desarrollo, se utilizó instrumentos como: el fichaje y la encuesta; esto permitió llegar al objetivo de la presente investigación.

3.6. Técnicas e instrumento de recolección de datos

Los dos métodos con que se recabaron la información se diagnosticaron por medio de entrevista, observación. No hay uno que mida a plenitud los tipos de variables importantes para el desarrollo organizacional, pues todos presentan ventajas y deficiencias.

CUADRO N° 03: Instrumentos de recolección

TÉCNICA	INSTRUMENTO	ALCANCES	FUENTES
FICHAJE	Fichas textuales	Marco teórico referencial y conceptual	Libros, revistas, internet, investigaciones anteriores
ENCUESTA	Cuestionario	Medición de las variables e indicadores	Colaboradores de las diferentes áreas

Fuente: Elaboración Propia

3.7. Técnicas de procesamiento y análisis de datos

Técnicas de procesamiento

Es el proceso mediante el cual los datos individuales se agrupan y estructuran con el propósito de responder a: problema de investigación, objetivos e hipótesis del estudio. Indicar el uso de la estadística correspondiente, tablas, fórmulas, gráficos, etc.

Análisis de datos

El análisis de los datos se realizó mediante el procesamiento de tablas y cuadros estadísticos con datos recogidos en las encuestas los cuales se trataron estadísticamente para permitir una mayor comprensión y entendimiento de los resultados obtenidos., para ello utilizamos programas de Excel, SPSS 22, los cuales nos permitieron presentar resultados de manera clara y objetiva, y determinar la relación existente.

Para determinar el grado de confiabilidad se usó el Alpha de Cronbach y para la contratación de la hipótesis se usó la correlación de Spearman.

CAPITULO IV: RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1. Resultados descriptivos

Para analizar las variables mentoring y desempeño laboral en la piladora de arroz rey león – morales año 2015. Se elaboró dos encuestas, dirigido al jefe y a los trabajadores para conocer y evaluar sus resultados, donde se tabularon todas las respuestas obtenidas, mediante el SPSS 20 para obtener ciertos parámetros; para el desarrollo de los objetivos planteados:

1. Aplicación del Mentoring en la Piladora de Arroz Rey León - Morales año 2015

CUADRO N° 04: Variable Mentoring

RELACIÓN	FI	HI
INADECUADO	5	16%
REGULAR	11	37%
ADECUADO	14	47%
TOTAL	30	100%

Fuente: Elaboración Propia. Encuesta a los colaboradores de la Piladora de Arroz Rey León

En resumen, de un total de 30 colaboradores encuestados de la Piladora de Arroz Rey León, 47% afirman que el uso de la Variable Mentoring es adecuada en la organización, un 37% de ellos que es regular, y 16% del resto de colaboradores afirma que es inadecuado.

CUADRO N° 05: Dimensión Relación

RELACIÓN	FI	HI
INADECUADO	9	30%
REGULAR	6	20%
ADECUADO	15	50%
TOTAL	30	100%

Fuente: Elaboración Propia. Encuesta a los colaboradores de la Piladora de Arroz Rey León

En síntesis, de un total de 30 colaboradores encuestados de la Piladora de Arroz Rey León, 50% de ellos aseguran que la Dimensión de Relación es adecuada en la organización, 30% de ellos afirma que es inadecuado, y 20% del resto que es regular.

CUADRO N° 06: Dimensión Información

INFORMACIÓN	FI	HI
INADECUADO	10	33%
REGULAR	5	17%
ADECUADO	15	50%
TOTAL	30	100%

Fuente: Elaboración Propia. Encuesta a los colaboradores de la Piladora de Arroz Rey León

De un total de 30 colaboradores encuestados de la Piladora de Arroz Rey León, 50% afirman que la Dimensión de Información en la organización es adecuado, 33% de ellos que es inadecuado, y un 17% del resto de colaboradores que es regular.

CUADRO N° 07: Dimensión de Facilitación

INFORMACIÓN	FI	HI
INADECUADO	9	30%
REGULAR	7	23%
ADECUADO	14	47%
TOTAL	30	100%

Fuente: Elaboración Propia. Encuesta a los colaboradores de la Piladora de Arroz Rey León

Se afirma que, de un total de 30 colaboradores encuestados de la Piladora de Arroz Rey León, 47% expresan que la Dimensión de Facilitación es adecuada en la organización, 30% de ellos que es inadecuado, y 23% del resto de colaboradores que es regular.

CUADRO N° 08: Dimensión Confrontación

INFORMACIÓN	FI	HI
DECUADO	9	30%
REGULAR	5	17%
ADECUADO	16	53%
TOTAL	30	100%

Fuente: Elaboración Propia. Encuesta a los colaboradores de la Piladora de Arroz Rey León

Observamos que, de un total de 30 colaboradores encuestados de la Piladora de Arroz Rey León, 53% afirma que la Dimensión de Confrontación es adecuada en la organización, 30% de ellos que es inadecuado, y 17% del resto de colaboradores afirma que es inadecuado.

CUADRO N° 09: Dimensión Modelo Mentor

INFORMACIÓN	FI	HI
INADECUADO	10	33%
REGULAR	6	20%
ADECUADO	14	47%
TOTAL	30	100%

Fuente: Elaboración Propia. Encuesta a los colaboradores de la Piladora de Arroz Rey León

En conclusión, de un total de 30 colaboradores encuestados de la Piladora de Arroz Rey León, 47% afirma que la Dimensión Modelo Mentor es adecuada en la organización, 33% de ellos que es inadecuado, y 20% del resto de colaboradores afirma que es regular.

CUADRO N° 10: Dimensión Visión del Empleado

INFORMACIÓN	FI	HI
INADECUADO	10	33%
REGULAR	4	13%
ADECUADO	16	54%
TOTAL	30	100%

Fuente: Elaboración Propia. Encuesta a los colaboradores de la Piladora de Arroz Rey León

Como podemos observar, del total de 30 colaboradores encuestados de la Piladora de Arroz Rey León, 54% certifican que la Dimensión Visión del Empleado en la organización es adecuada, 33% de ellos que es inadecuado, y 13% del resto de colaboradores que es regular.

2. Desempeño laboral en la Piladora de Arroz Rey León – Morales año 2015

CUADRO N° 11: Variable del Desempeño

RELACIÓN	FI	HI
INADECUADO	6	20%
REGULAR	6	20%
ADECUADO	18	60%
TOTAL	30	100%

Fuente: Elaboración Propia. Encuesta a los colaboradores de la Piladora de Arroz Rey León

En resumen, de un total de 30 colaboradores encuestados de la Piladora de Arroz Rey León, 60% afirma que la Variable Desempeño en la organización es adecuada, 20% de ellos que es regular, y 20% del resto de colaboradores afirma que es inadecuado.

CUADRO N° 12: Dimensión Habilidades Personales

RELACIÓN	FI	HI
INADECUADO	8	27%
REGULAR	9	30%
ADECUADO	13	43%
TOTAL	30	100%

Fuente: Elaboración Propia. Encuesta a los colaboradores de la Piladora de Arroz Rey León

Concluimos que, de un total de 30 colaboradores encuestados de la Piladora de Arroz Rey León, 43% responden que la Dimensión habilidades personales en la organización es adecuada, 30% de ellos que es regular, y 27% del resto de colaboradores que es inadecuado.

CUADRO N° 13: Dimensión Habilidades Para Resolver Problemas

RELACIÓN	FI	HI
INADECUADO	7	23%
REGULAR	9	30%
ADECUADO	14	47%
TOTAL	30	100%

Fuente: Elaboración Propia. Encuesta a los colaboradores de la Piladora de Arroz Rey León

De un total de 30 colaboradores encuestados de la Piladora de Arroz Rey León, 47% aseguran que la Dimensión para resolver problemas en la organización es adecuada, 30% de ellos que es regular, y 23% del resto de colaboradores que es inadecuado.

CUADRO N° 14: Dimensión Habilidades Para Comunicar

RELACIÓN	FI	HI
INADECUADO	8	27%
REGULAR	10	33%
ADECUADO	12	40%
TOTAL	30	100%

Fuente: Elaboración Propia. Encuesta a los colaboradores de la Piladora de Arroz Rey León

En síntesis, de un total de 30 colaboradores encuestados de la Piladora de Arroz Rey León, 40% afirma que la Dimensión habilidades para comunicar en la organización es adecuada, 33% de ellos que es regular, y 27% del resto de colaboradores que es inadecuado.

CUADRO N° 15: Dimensión Habilidades Para Planear y Organizar

RELACIÓN	FI	HI
INADECUADO	6	20%
REGULAR	10	33%
ADECUADO	14	47%
TOTAL	30	100%

Fuente: Elaboración Propia. Encuesta a los colaboradores de la Piladora de Arroz Rey León

Observamos que, de un total de 30 colaboradores encuestados de la Piladora de Arroz Rey León, 47% confirman que la Dimensión Habilidades para planear y organizar en la organización es adecuada, 33% de ellos que es regular, y 20% del resto de colaboradores que es inadecuado.

CUADRO N° 16: Dimensión Responsabilidad

RELACIÓN	FI	HI
INADECUADO	5	17%
REGULAR	10	33%
ADECUADO	15	50%
TOTAL	30	100%

Fuente: Elaboración Propia. Encuesta a los colaboradores de la Piladora de Arroz Rey León

De 30 colaboradores encuestados de la Piladora de Arroz Rey León, 50% afirman que la Dimensión Responsabilidad en la organización es adecuada, 33% de ellos que son regular, y 17% del resto de colaboradores que es inadecuado.

CUADRO N° 17: Dimensión Asertividad

RELACIÓN	FI	HI
INADECUADO	9	30%
REGULAR	8	27%
ADECUADO	13	43%
TOTAL	30	100%

Fuente: Elaboración Propia. Encuesta a los colaboradores de la Piladora de Arroz Rey León

Como vemos, de un total de 30 colaboradores encuestados de la Piladora de Arroz Rey León, 43% ratifican que la Dimensión Asertividad en la organización es adecuada, 30% de ellos que son inadecuado, y 27% del resto de colaboradores que es regular.

CUADRO N° 18: Dimensión Flexibilidad

RELACIÓN	FI	HI
INADECUADO	8	27%
REGULAR	7	23%
ADECUADO	15	50%
TOTAL	30	100%

Fuente: Elaboración Propia. Encuesta a los colaboradores de la Piladora de Arroz Rey León

Al observar el cuadro podemos contrastar que, de un total de 30 colaboradores encuestados de la Piladora de Arroz Rey León, 50% señalan que la Dimensión flexibilidad en la organización es adecuada, 27% de ellos que es inadecuado, y 23% del resto de colaboradores que es regular.

CUADRO N° 19: Dimensión Juicio

RELACIÓN	FI	HI
INADECUADO	5	17%
REGULAR	9	30%
ADECUADO	16	53%
TOTAL	30	100%

Fuente: Elaboración Propia. Encuesta a los colaboradores de la Piladora de Arroz Rey León

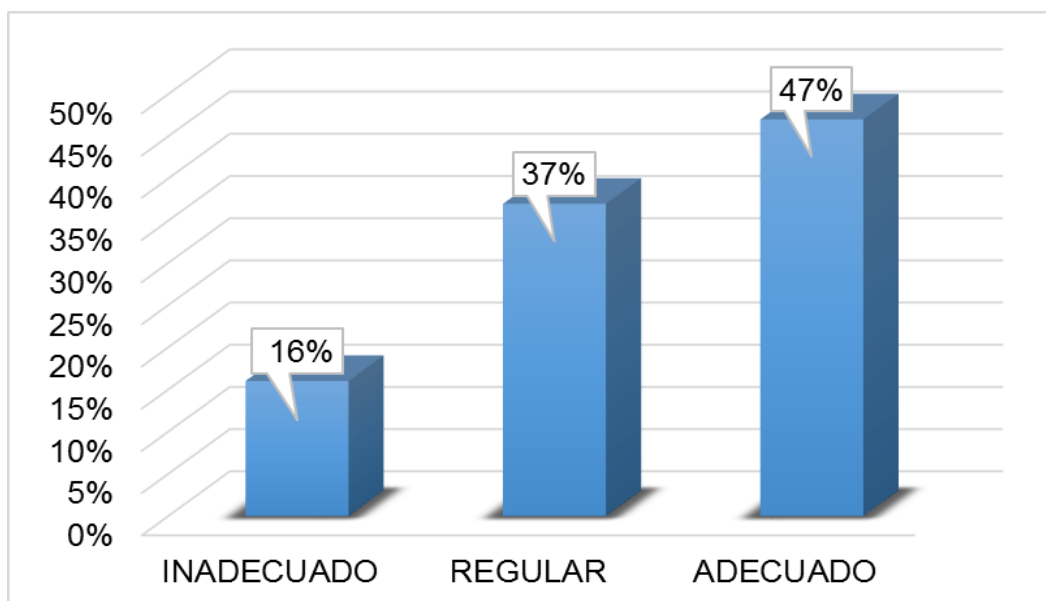
En el cuadro observamos que, de un total de 30 colaboradores encuestados de la Piladora de Arroz Rey León, 53% indican que la Dimensión juicio en la organización es adecuada, 30% de ellos que es regular, y 17% del resto de colaboradores afirma que es inadecuado.

4.2. Resultados explicativos

Para presentar los resultados de nuestra investigación se realizó un análisis descriptivo de los datos obtenidos y posteriormente el análisis explicativo, realizado mediante programas estadísticos del SPSS 20.

1. Aplicación del Mentoring en la Piladora de Arroz Rey León - Morales año 2015

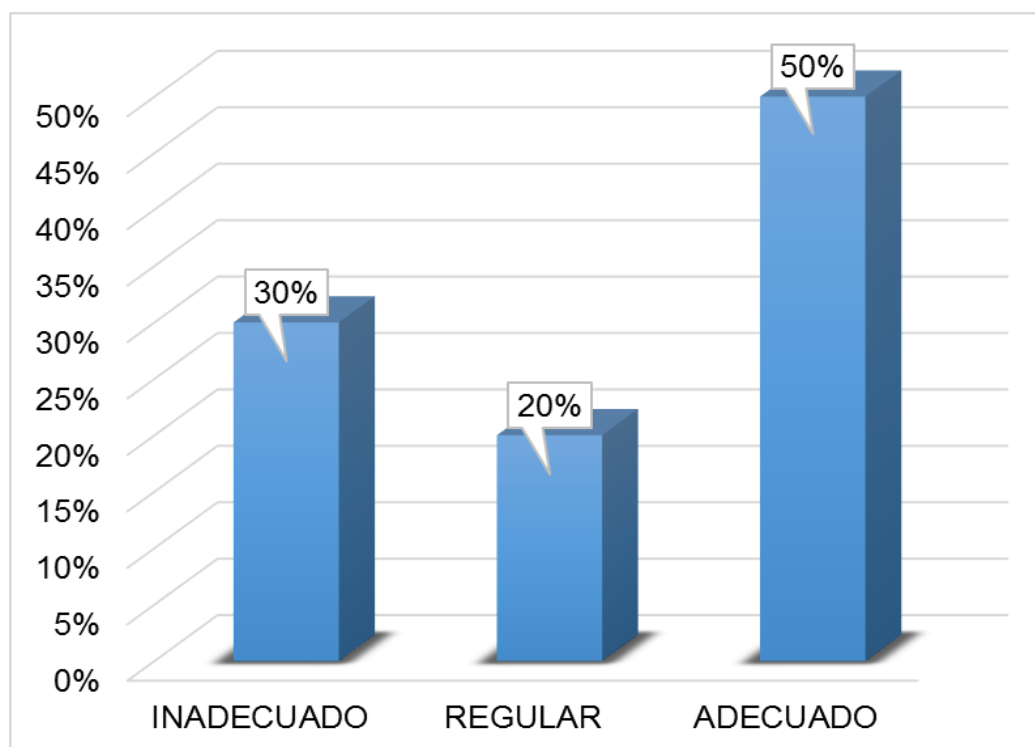
FIGURA N° 01: Variable Mentoring



Fuente: Elaboración Propia. Datos del Cuadro N° 4.

Explicación: El 47% califica a esta variable como adecuado, para los colaboradores las dimensiones de mayor realce en esta organización son: dimensión información basada en el asesoramiento personalizado y la proporción de consejos por parte del jefe, tenemos también a la visión del empleado con la gestión del cambio ejecutado mediante la emancipación de los colaboradores luego de toda la enseñanza impartida en la organización, relación para generar confianza entre jefe y colaborador y la confrontación con el retar para descubrir una nueva visión del cambio; el 37% estima a esta variable como regular, y el 16% considera a esta variable como inadecuado, porque el resto de dimensiones se debe fortalecer más, como es: facilitación, donde se produce la generación de alternativas y se refleja a través del manejo del estrés, pues es muy complejo pero no imposible, pues esto puede acarrear inseguridad sobre el futuro de la organización.

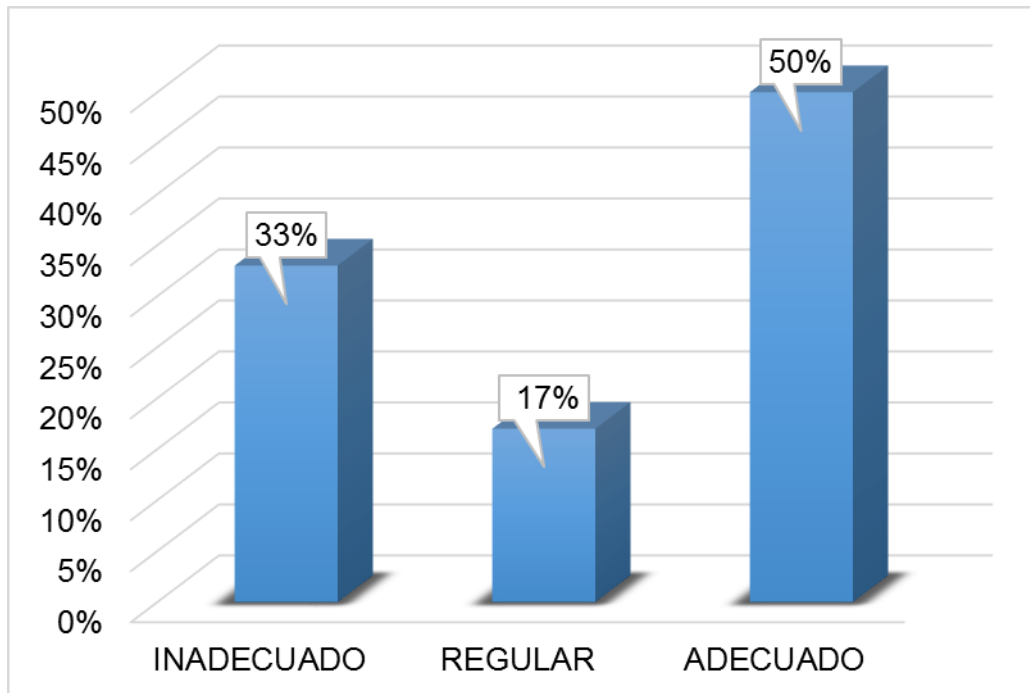
FIGURA N° 02: Dimensión Relación



Fuente: Elaboración Propia. Datos del Cuadro N° 5.

Explicación: El 50% califica a esta dimensión como adecuado, la mayoría de los colaboradores manifestaron planificar constantemente sus obligaciones diarias dentro de la empresa, además su jefe está pendiente de ellos, escuchándolos y aclarando cualquier duda; el regular tiene un porcentaje de 20%; por otro lado el 30% considera a esta dimensión como inadecuada, la presión y el stress del trabajo crea una reacción inapropiada ante una orden por parte del jefe, además consideran que sus opiniones no son tomadas en cuenta, mucho menos para dar solución a un problema dentro de su área.

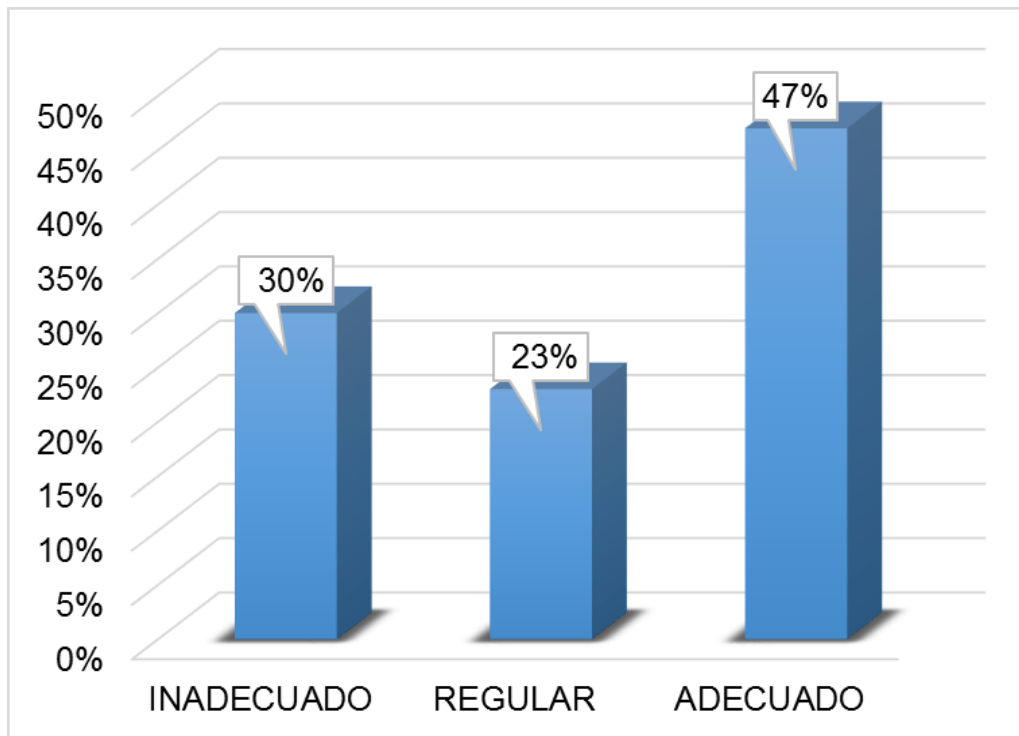
FIGURA N° 03: Dimensión Información



Fuente: Elaboración Propia. Datos del Cuadro N° 6.

Explicación: El 50% considera a esta dimensión como adecuado, pues los colaboradores manifestaron ser asesorados por parte del jefe para alcancen sus sueños, además les encantaría asistir a charlas, talleres de superación personal; un 17% lo conceptúa como regular; el 33% lo califica como inadecuado porque consideran a los arreglos rápidos una barrera para alcanzar soluciones excelentes.

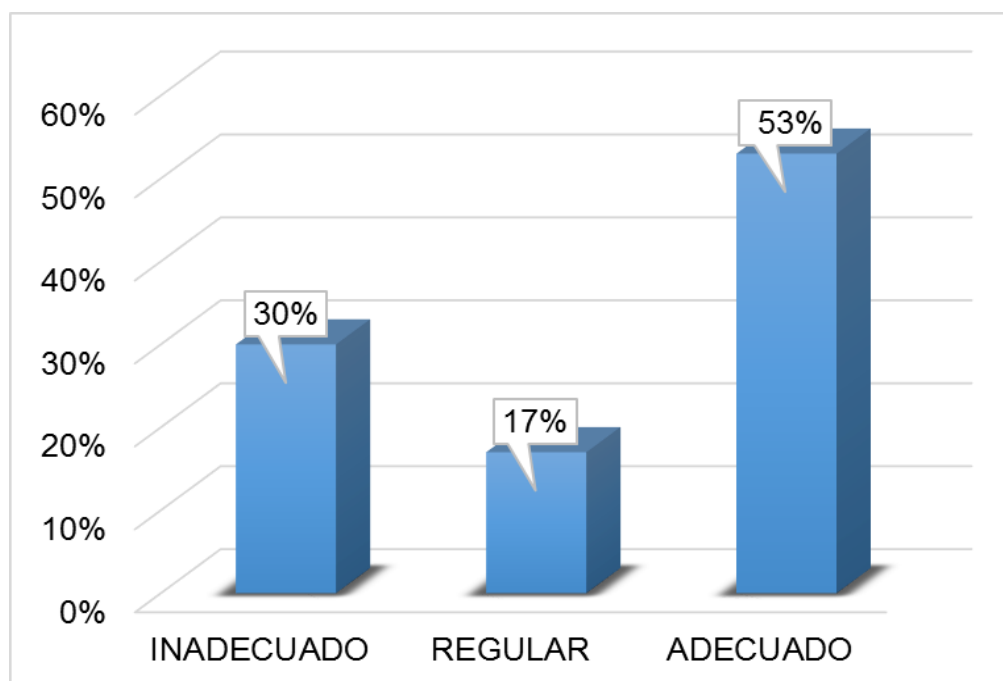
FIGURA N° 04: Dimensión Facilitación



Fuente: Elaboración Propia. Datos del Cuadro N° 7.

Explicación: El 47% califica a esta dimensión como adecuado, pues la mayoría de los colaboradores manifestaron que para realizar una función es importante una retroalimentación, para así evitar errores futuros. El 30% considera como inadecuado, por tanto a la falta de formación profesional como una debilidad para el desarrollo de actividades más complejas, como es el manejo tecnológico de las maquinas; un 23% como regular.

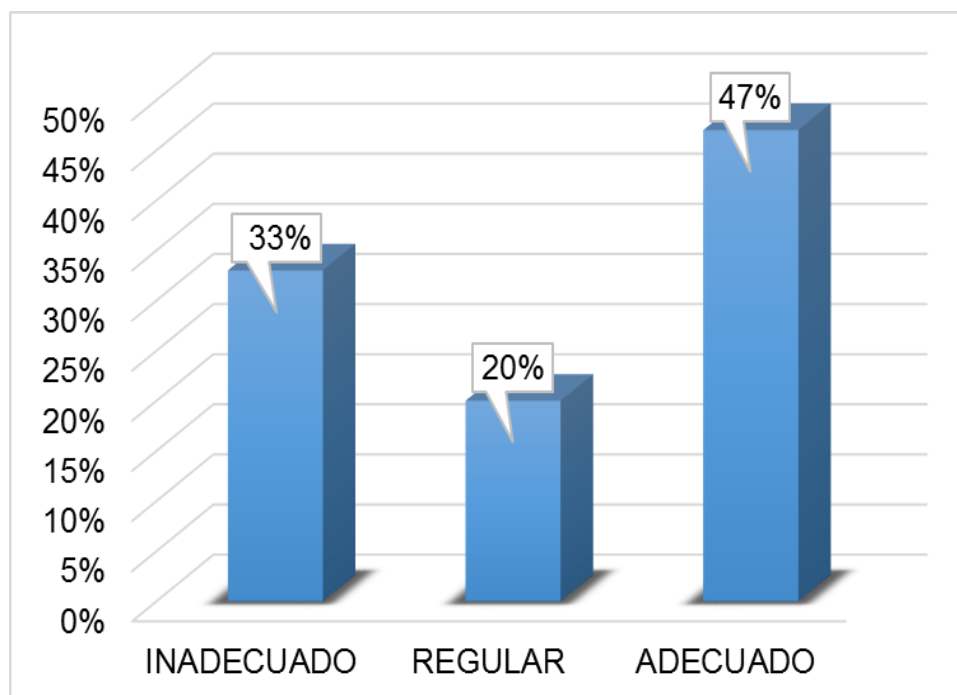
FIGURA N° 05: Dimensión Confrontación



Fuente: Elaboración Propia. Datos del Cuadro N° 8.

Explicación: El 53% estima a esta dimensión como adecuado, afirmando que se planifican las actividades realizadas, por ende llegan al cumplimiento de sus metas en el plazo establecido, el jefe está pendiente de la realización de las actividades para disminuir errores, brindando críticas constructivas; por otro lado el 30% lo consideran como inadecuado, los colaboradores manifestaron no estar contentos con el período de solución de un problema, el cual no es resuelto con rapidez; el resto de colaboradores que equivale a un 17% como regular.

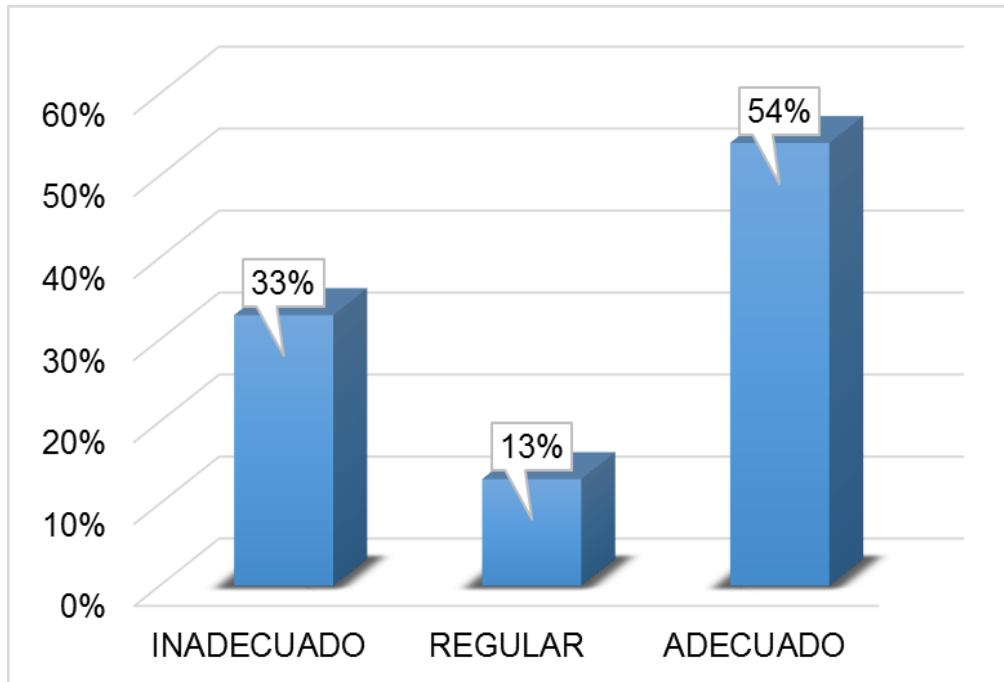
FIGURA N° 06: Dimensión Mentor Modelo



Fuente: Elaboración Propia. Datos del Cuadro N° 9.

Explicación: El 47% califica a esta dimensión como adecuado, pues la mayoría manifiesta que el sueldo percibido compensa el trabajo realizado día a día, además el jefe se preocupa por la tranquilidad emocional brindando consejos a sus colaboradores; el 20% de ellos como regular; por otro lado el 33% de los colaboradores como inadecuado, su formación profesional impide aspirar a puestos de mayor categoría, también agregaron que por el temor a ser rechazado no comparten abiertamente sus experiencias pasadas.

FIGURA N° 07: Dimensión Visión del Empleado

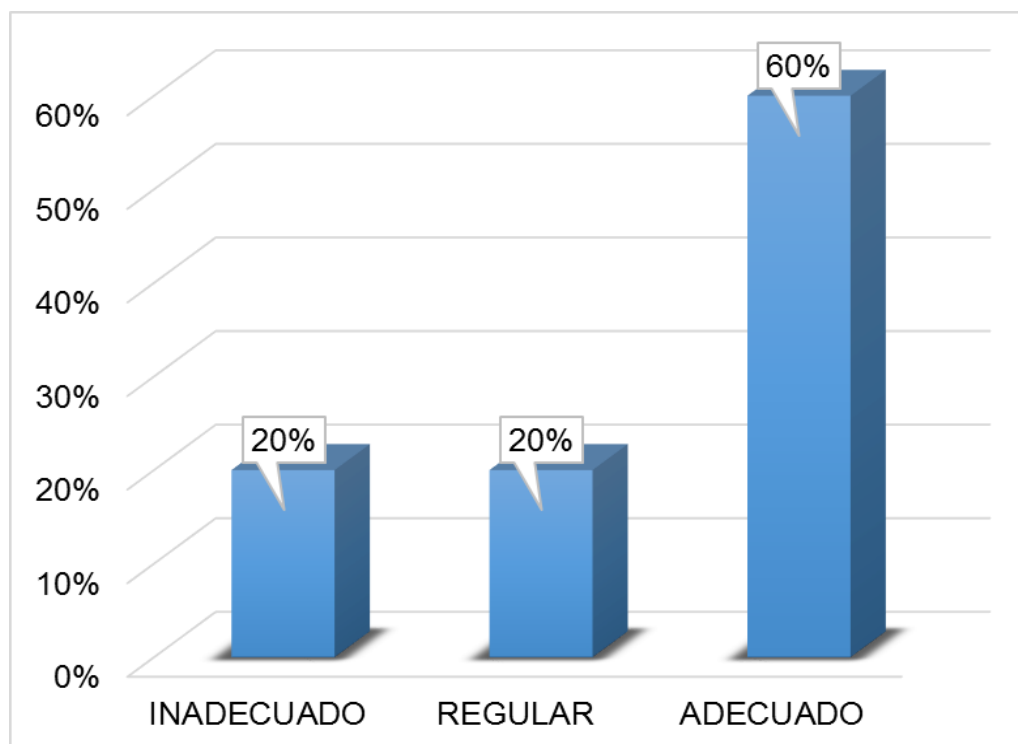


Fuente: Elaboración Propia. Datos del Cuadro N° 10.

Explicación: El 54% califica a esta dimensión como adecuado, la mayoría de los colaboradores afirman que se esfuerzan día a día para cumplir con sus metas, son motivados mediante agasajos y felicitaciones verbales; además el regular tiene un 13%, por otro lado el 33% de los colaboradores consideran inadecuada, la implementación de nuevos procesos tecnológicos retardan la producción final, ya que mencionan estar familiarizados con ciertos procesos.

2. Desempeño laboral en la Piladora de Arroz Rey León – Morales año 2015

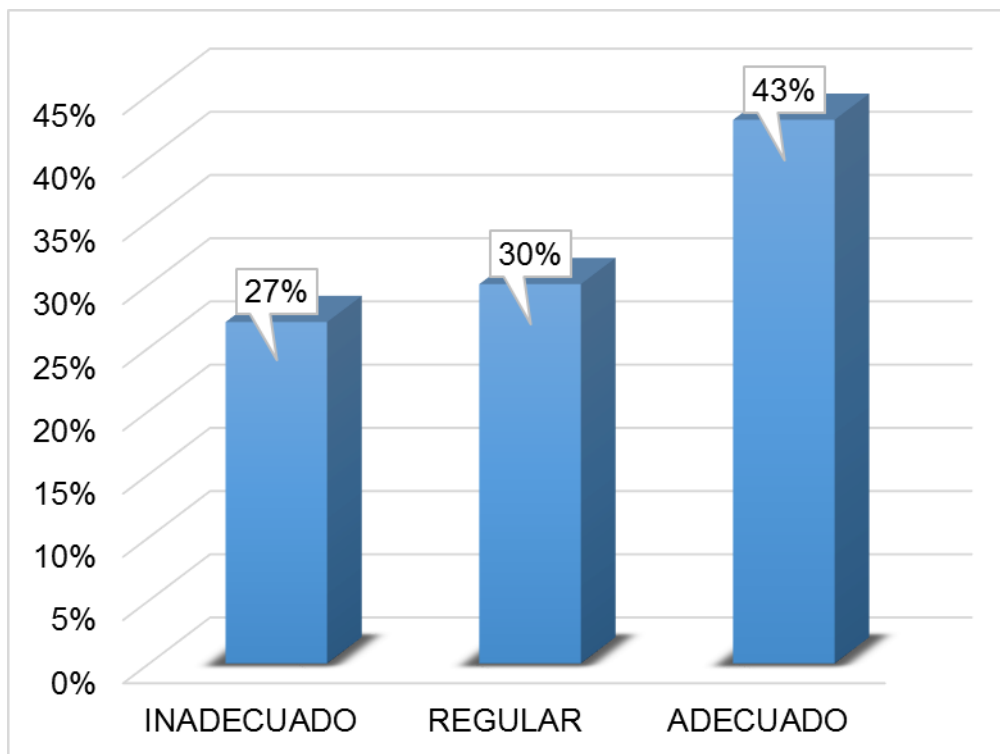
FIGURA N° 08: Variable Evaluación del Desempeño



Fuente: Elaboración Propia. Datos del Cuadro N° 11.

Explicación: El 60% estima a esta variable como adecuada, pues la dimensión de responsabilidad origina la iniciativa y la realización de tareas fuera del horario de trabajo, son remunerados ciertamente, la flexibilidad promueve a adaptarse a los cambios, además el juicio prevé posibles riesgos que ocasionan el incumplimiento de los objetivos en la organización; el 20% lo califica como inadecuada, existen dimensiones que faltan reforzar, son; habilidades personales, muchas veces el liderar equipos, la integración entre compañeros de trabajo se hace cada vez más complejo, y éste por diferentes puntos de vista y diversidad de culturas integradas por el trabajo, las habilidades para comunicar, escuchar y comprender también son otras de las situaciones complejas, mucha veces fomenta el caos y la desunión entre colaboradores; el 20% lo considera como regular.

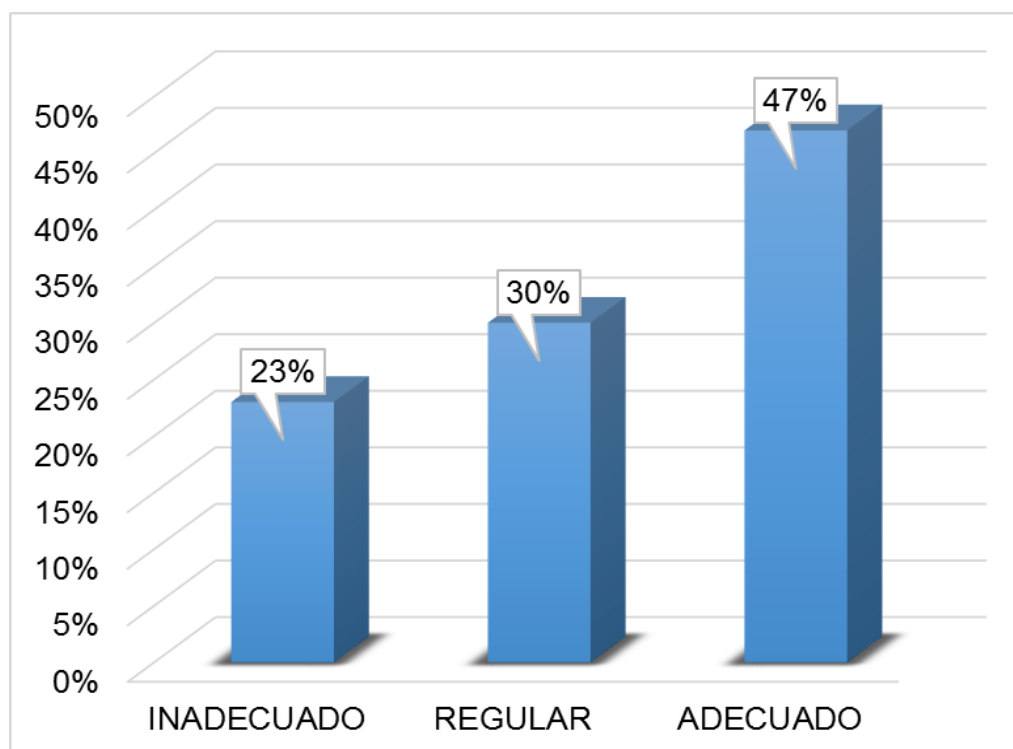
FIGURA N° 09: Habilidades Personales



Fuente: Elaboración Propia. Datos del Cuadro N° 12.

Explicación: El 43% pondera a esta dimensión como adecuada, la mayoría de los ellos opina que para lograr el cumplimiento de las metas establecidas es necesario el trabajo en equipo, ayudando así a la integración de los colaboradores y al desarrollo del compañerismo; por otro lado el 30% lo califica como regular; además un 27% de los colaboradores considera a esta dimensión como inadecuada, afirmando el esfuerzo de la mayoría de los colaboradores para llegar a la integración total de ellos, pues existen otros que solo buscan el beneficio propio, dividiéndose y aislándose de los eventos sociales organizados por la empresa.

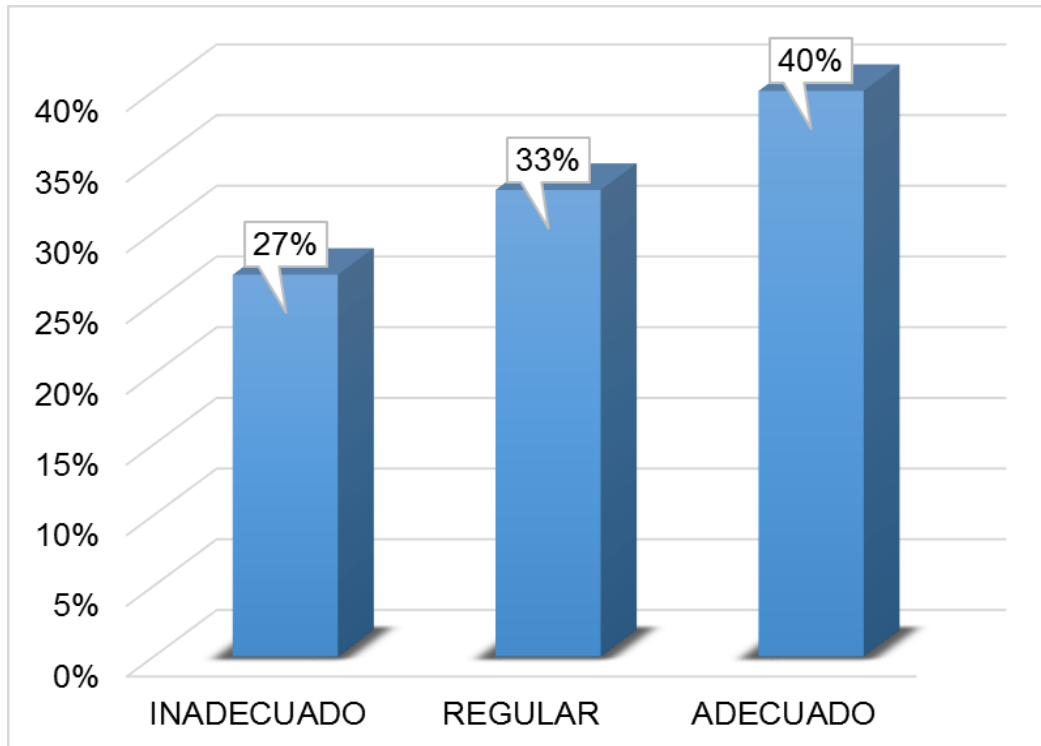
FIGURA N° 10: Habilidades para Resolver Problemas



Fuente: Elaboración Propia. Datos del Cuadro N° 13.

Explicación: El 47% estima a esta dimensión como adecuada, la mayoría de los colaboradores manifestaron que si existe el ingreso de un nuevo colaborador lo hacen sentir parte de la empresa, creando lazos de amistad, realizan una serie de pasos ordenados para el logro de sus metas, además el 30% lo distingue como regular; por otro lado el 23% ratifican a esta dimensión como inadecuada, puesto que al momento de presentarse un problema el jefe da solución inmediata al problema suscitado, más no brinda la oportunidad a los colaboradores de dar una posible solución por parte de ellos.

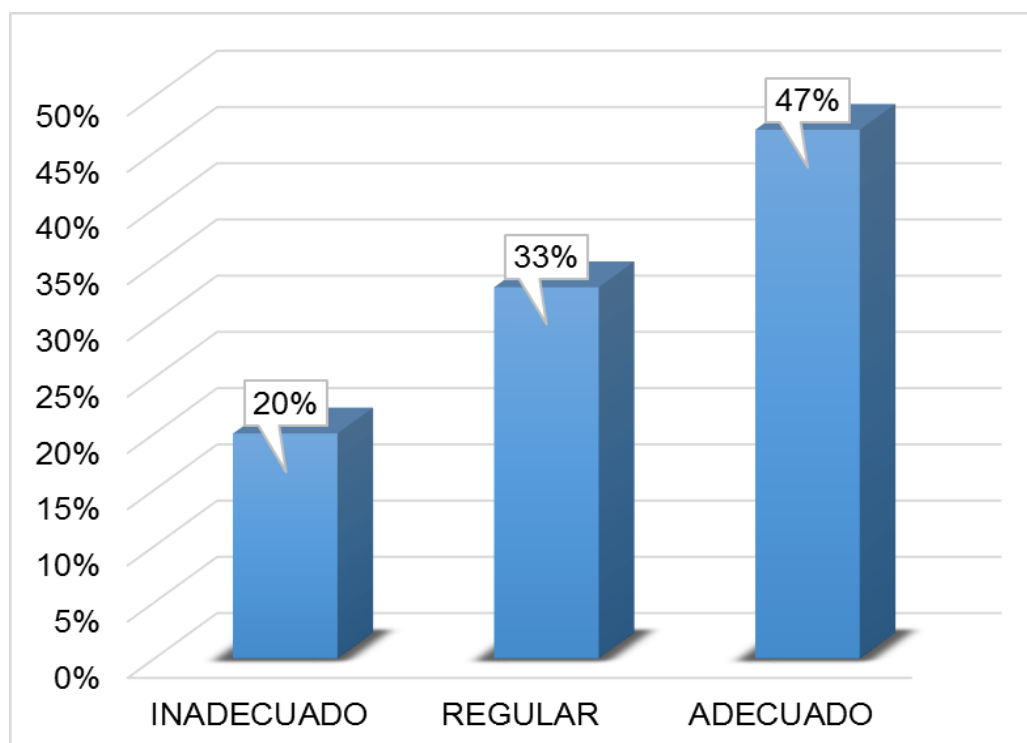
FIGURA N° 11: Habilidades para Comunicar



Fuente: Elaboración Propia. Datos del Cuadro N° 14.

Explicación: El 40% valora a esta dimensión como adecuada, la mayoría manifiesta que existe un entendimiento entre jefe y colaboradores, demostrando el cumplimiento total en la delegación de funciones; un 33% lo califica como regular; por otro lado, el 27% estima como inadecuada, hay ciertos lineamientos de como expresarse, la cual se debe seguir, sin embargo ellos aducen que la comunicación entre colaboradores debería ser más sencilla, mediante jergas y términos conocidos por ellos.

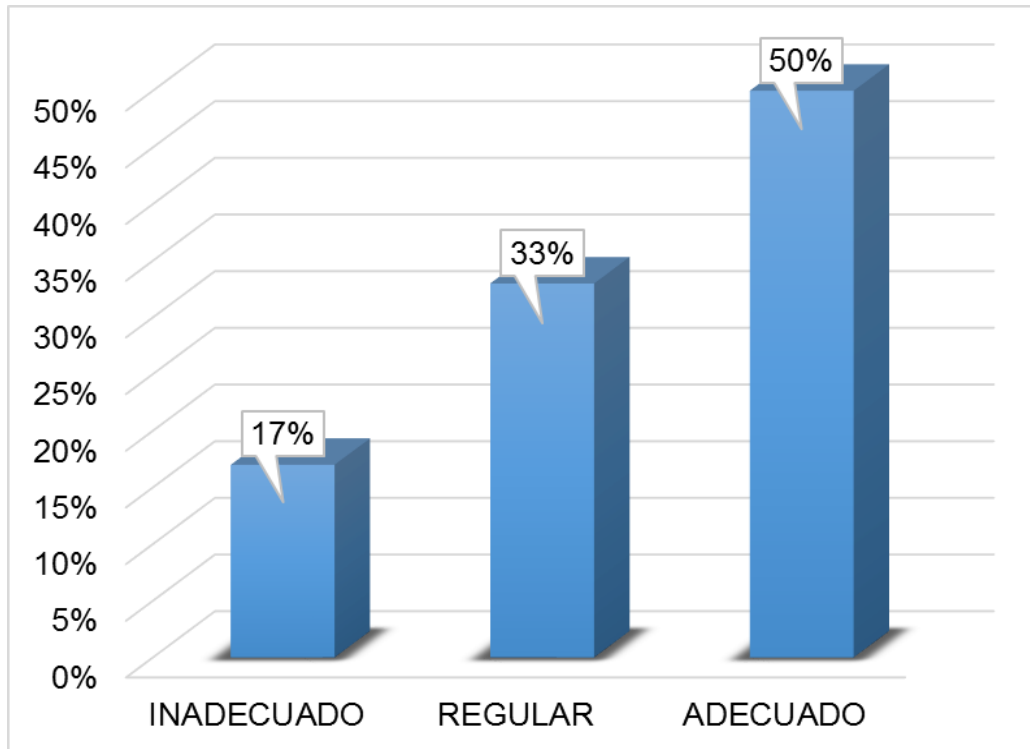
FIGURA N° 12: Habilidades para Planear y Organizar



Fuente: Elaboración Propia. Datos del Cuadro N° 15.

Explicación: El 47% manifiesta que esta dimensión es adecuada, el jefe revela como sus colaboradores tienen la habilidad de adecuarse a las funciones encomendadas y por ende cumplen sus metas; además un 33% califica a esta dimensión como regular; por otro lado el 20% de considera como inadecuada, desperdician materia prima cuando se da la adaptación a los nuevos cambios y el avance tecnológico.

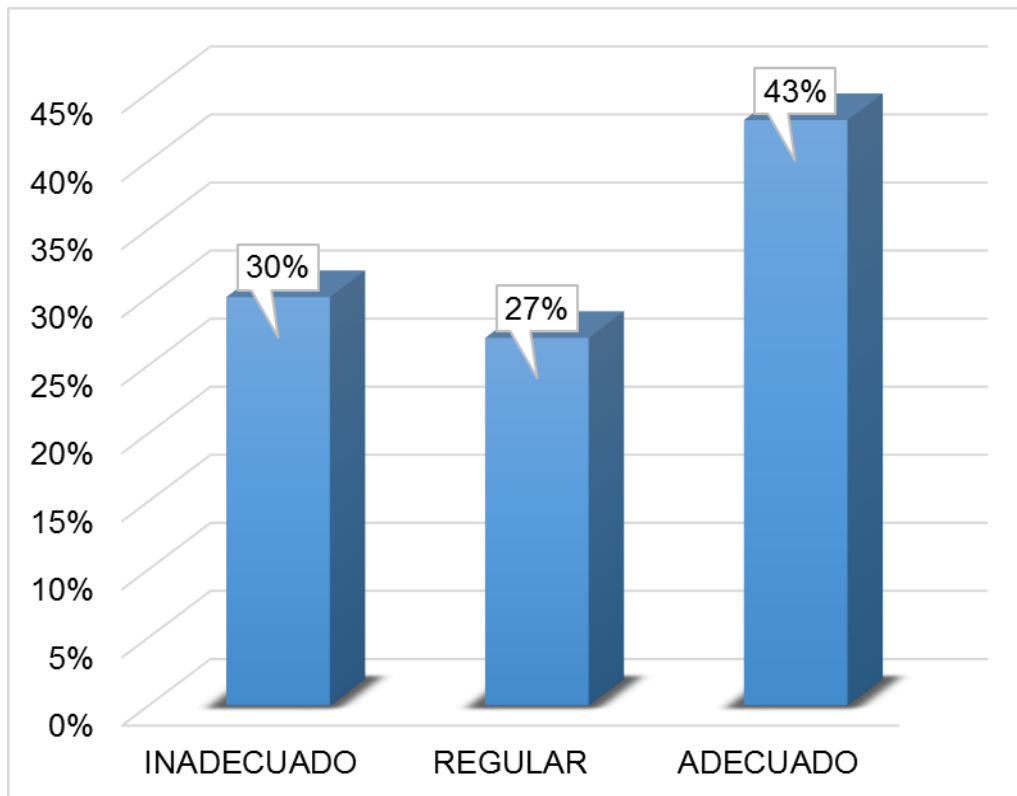
FIGURA N° 13: Responsabilidad



Fuente: Elaboración Propia. Datos del Cuadro N° 16.

Explicación: El 50% estiman como adecuada, el jefe declara que sus colaboradores son responsables cumplen sus metas y las funciones encomendadas con entusiasmo en cualquier área designada; también un 33% de los colaboradores considera a esta dimensión como regular; por otro lado el 17% de ellos califica a esta dimensión como inadecuada, los colaboradores están mecanizados con el trabajo realizado, esperando la hora y el tiempo previsto para cada actividad a realizar.

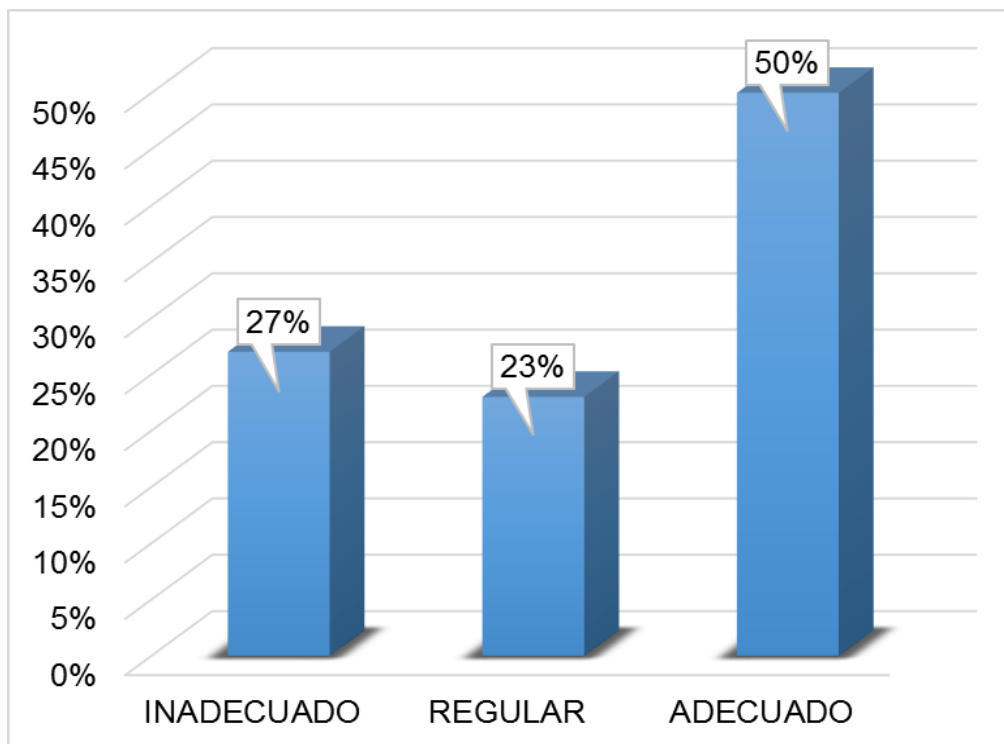
FIGURA N° 14: Asertividad



Fuente: Elaboración Propia. Datos del Cuadro N° 17.

Explicación: El 43% califica a esta dimensión como adecuada, pues los colaboradores son personas confiables y cuenta con el apoyo de ellos para cualquier trabajo extra o fuera del horario establecido, esto hace que los colaboradores den el valor agregado a toda la organización; por otro lado el 30% considera como inadecuada, los colaboradores son tímidos y poco expresivos por temor y vergüenza a sus compañeros. El 27% es valorando como regular.

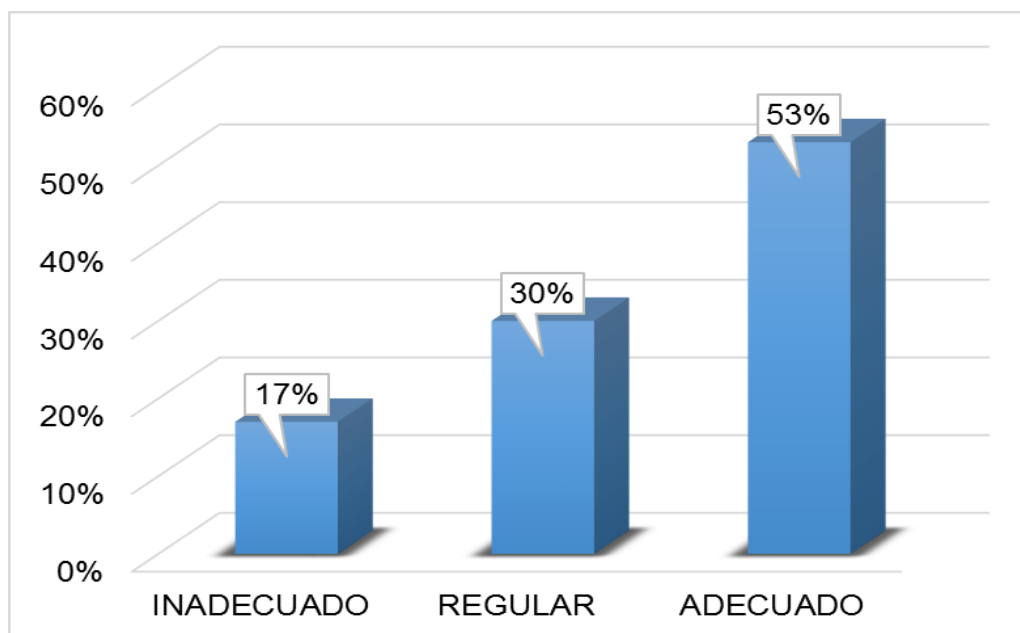
FIGURA N° 15: Flexibilidad



Fuente: Elaboración Propia. Datos del Cuadro N° 18.

Explicación: El 50% es valorada como adecuada, los colaboradores están constantemente apoyándose unos con otros, pidiendo consejos de los más experimentados y se integran para dar solución a una problema suscitado; por otro lado el 27% califica a esta dimensión como inadecuada, debido a que los colaboradores aun le temen al uso de la tecnología y éste dificulta algunos procesos en el área respectiva; además un 23% estima a esta dimensión como regular.

FIGURA N° 16: Juicio



Fuente: Elaboración Propia. Datos del Cuadro N° 19.

Explicación: El 53% considera a esta dimensión como adecuada, los colaboradores siempre piensan antes de dar una solución a un problema; además un 30% califica como regular; por otro lado, el 17% de ellos como inadecuada, porque cada colaborador tiene muy en claro cuáles son los riesgos de su área de trabajo, pero como todo ser humano se puede equivocar, y pasa por alto las prevenciones.

CUADRO N° 20: Correlación Rho de Spearman

		MENTORING	DESEMPEÑO
MENTORING	Coef. de correlación	1.000	.712(**)
	Sig. (bilateral)	.	.000
	N	30	30
DESEMPEÑO	Coef. de correlación	.712(**)	1.000
	Sig. (bilateral)	.000	.
	N	30	30

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

En la TABLA 20, se puede observar que existe una relación entre las variables Mentoring y Desempeño Laboral en la empresa Piladora de Arroz Rey León, donde se muestra que el valor P es igual a 0.000, (menor al 0.01) además el valor "Rho" tiene un valor de 0,712 lo que significa que la correlación es alta.

4.3. Discusión de Resultados

Para el análisis situacional de la Piladora de Arroz Rey León con respecto al Mentoring como herramienta para el mejor desempeño laboral de los colaboradores de dicha organización se usó la técnica del cuestionario que fue aplicado a 30 colaboradores de toda la entidad.

En consecuencia, la hipótesis general, el Mentoring tiene relación directa en el Desempeño Laboral en la Piladora de Arroz Rey León – Morales Año 2015, esta fue confirmada con la correlación de spearman.

1. En el objetivo general determinar la relación entre Mentoring y Desempeño laboral en la Piladora de arroz Rey León – Morales año 2015. Se trata de afirmar o negar si existe o no relación entre mentoring y desempeño laboral.

En la presente investigación, el mentoring ayuda a los colaboradores a desarrollar sus funciones de forma adecuada, juntamente se aplica la planificación de sus obligaciones y el asesoramiento por parte del jefe para el cumplimiento de sus metas. Esto se traduce en la superación personal, también se realiza constantemente la motivación intrínseca y extrínseca; tal como lo define el autor, Shea, 1994 citado por Debeljuh, Carlier y Bernal (2015), el mentoring “Consiste en desarrollar, cuidar, compartir y ayudar en una relación en la que una persona invierte tiempo, know-how y esfuerzo en potenciar el desarrollo de otra persona,...”; por otro lado la empresa manifiesta que depende del buen desempeño, es por ello que integraron al Mentoring como pieza importante durante el desarrollo de sus funciones, demostrando así que ésta herramienta beneficia la integración y trabajo en equipo de los colaboradores; así como lo define Chiavenato, I. (2002, p.236), el desempeño “Es la eficacia del personal que trabaja dentro de las organizaciones, la cual es necesaria para la organización,...”; además, Pérez J. & Gómez S. (2007), en su tesis: “*Coaching o Mentoring como métodos a utilizar en el departamento de Recursos Humanos*”. Menciona en una de sus conclusiones: que los métodos de coaching o mentoring son de vital importancia tanto para las empresas como para los trabajadores, no solo

la organización alcanza sus objetivos sino también ayuda a los trabajadores a desenvolverse mejor; lo que coincide con los resultados de la presente investigación; el Mentoring busca incrementar el desempeño laboral de los colaboradores de la Piladora de arroz Rey León, mediante la enseñanza de un tutor en el caso de la empresa viene a ser el jefe, que se convertirá en soporte de los colaboradores siendo esto beneficioso para la empresa y el mismo colaborador.

2. Con respecto al objetivo específico conocer la aplicación del Mentoring en la Piladora de arroz Rey León – Morales año 2015. Ha sido confirmada.

El autor Cohen, N. (1999), menciona que son seis las dimensiones del mentoring: Relación, Información, Facilitación, confrontación, modelo mentor y Visión del empleado. En la empresa antes mencionada arroja como resultado, que las dimensiones más utilizadas son información, es decir, asesoramiento personalizado, visión del empleado, se traduce como la gestión del cambio; los colaboradores aseguran haber sido capacitados, e instruidos para el desarrollo de sus funciones, es por ello que se independizaron, se sienten seguros al momento de realizar una tarea delegada por el jefe; todo ello genera confianza entre colaboradores y jefes, así como también, estar atentos ante cualquier problema que se presente, dando soluciones inmediatas; por otro lado De Miguel, (2010), en su tesis: “El Mentoring como práctica de intervención para la mejora de los procesos de capacitación y Socialización de las Empresarias Noveles“, afirma en una de sus conclusiones que a través del mentoring se ha logrado que las empresarias noveles asuman su nuevo rol de una forma más rápida, superaron varias de las dificultades que éstas encuentran para consolidar sus negocios; lo que concuerda con la presente investigación, ya que el mentoring ayuda a la formación de nuevos líderes, aumenta el desempeño y el buen clima laboral, lo que beneficia a las organizaciones y la sociedad misma porque contará con personas más capacitadas para afrontar nuevos retos.

3. Con respecto al objetivo específico evaluar el Desempeño laboral en la Piladora de arroz Rey León – Morales año 2015.

El desempeño laboral en esta investigación se evaluó mediante 8 dimensiones, tal como lo asevera Chiavenato, I. (2007, p. 256), las dimensiones son necesarias para que las personas sigan una carrera dentro de la organización; las más utilizadas dentro de la organización son: Responsabilidad, los colaboradores tienen iniciativa y están dispuestos a realizar tareas fuera del horario de trabajo, Flexibilidad, se refiere a la adaptación que tienen los colaboradores ante la presencia de cambios; y Juicio, la capacidad que tienen para reducir riesgos y brindar soluciones a problemas si se suscitara. Además, Pérez A. en su tesis de investigación titulada “Propuesta de un Sistema para la evaluación del desempeño laboral en una empresa Manufacturera”, llegó a la conclusión que la evaluación del desempeño sirve para, dirigir y controlar al personal de forma más justa, y comprobar la eficacia de los procesos de selección de personal; lo que reafirma nuestra posición frente a la investigación, puesto que para la Piladora Rey León es primordial conocer los factores influyentes para lograr que los colaboradores se motiven y profundizar más en esos puntos así obtener la satisfacción laboral de los ellos.

CAPITULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. Conclusiones

- ❖ En la Piladora Rey León al determinar la relación entre mentoring y desempeño laboral, encontramos una relación directa entre ellos, pues el resultado es 0.712; validando de esta manera la hipótesis planteada “El Mentoring tiene relación directa en el Desempeño Laboral en la Piladora de Arroz Rey León – Morales año 2015.”
- ❖ El mentoring en la Piladora de Arroz Rey León – Morales es adecuado, siendo las dimensiones más usadas: Información, basado en el asesoramiento personalizado y la proporción de consejos por parte del jefe, tenemos también a la visión del empleado con la gestión del cambio se ejecuta mediante la emancipación; la facilitación donde se produce la generación de alternativas se refleja a través del manejo del estrés, pues es muy complejo, y la confrontación, el retar para descubrir una nueva visión del cambio.
- ❖ El desempeño laboral en la Piladora de arroz Rey León – Morales es adecuado, la dimensión de responsabilidad está relacionada con la iniciativa y la realización de tareas fuera del horario de trabajo, la flexibilidad ayuda adaptarse a cambios y juicio prever riesgos posibles que vulneren objetivos de la organización, las habilidades personales, se complementan con liderar equipos, la integración entre compañeros de trabajo es complicado sea por diferentes puntos de vista, las habilidades para comunicar, escuchar y comprender situaciones, al ser mal interpretadas se fomenta la desunión entre colaboradores.

5.2. Recomendaciones

- ❖ Recomendamos a la empresa Piladora de Arroz Rey León, continuar con la aplicación de las dimensiones, y fortalecer las menos aplicadas; para mejorar el desempeño laboral, mediante capacitaciones, talleres y reuniones sociales entre jefes y colaboradores.

- ❖ Se recomienda la aplicación total del mentoring en los colaboradores de la Piladora de Arroz Rey León, realizando la evaluación y la retroalimentación si fuera necesario. Puesto que esto llevará a la optimización de los resultados y metas de la empresa.

- ❖ Encargamos verificar o realizar un seguimiento al desempeño laboral de los colaboradores de la Piladora de Arroz Rey León, mediante un programa de evaluación elaborando un cronograma anualmente, pues de ello depende que se obtengan los resultados esperados. Además se encomienda el diseño de un plan de mentoring, fortaleciendo las dimensiones, tanto de la variable antes mencionada como también la variable desempeño.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

LIBROS:

Alles, M. (2002). Desempeño por Competencias, evaluación de 360°. Buenos Aires. Editorial: Granica S.A

Alles, M. (2000). Dirección estratégica de recursos humanos, gestión por competencias. Buenos Aires. Editorial: Granica S.A

Ayala, S. (2004). Administración de Recursos Humanos, Texto Universitario.

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

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

Chiavenato, I. (2007). Administración de Recursos Humanos. México. Editorial: Mc Graw-Hill.

Clutterbuck, D. (2015). Mentoring: Técnicas para Motivar, Desarrollar las relaciones, Potenciar el talento y Mejorar la productividad. PAIS. Editorial Profit.

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

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.

Hernández, R. Fernández, C. y Baptista P. (2014). Metodología de la Investigación. México. Editorial Mc Graw-Hill Education.

Wayne, R. & Noe, R. (2005). Administración de Recursos. México. Editorial: Pearson Educación.

TESIS:

De Miguel, L. (2010), en su tesis: *“El Mentoring como práctica de intervención para la mejora de los procesos de capacitación y Socialización de las Empresarias Noveles”*, en la Universidad de Oviedo, en la ciudad de Asturias, España.

Dioses, C. (2015), en su tesis: *“Mentoring desde la perspectiva de los docentes de enfermería de la universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo Chiclayo – Perú 2014”*, en la Universidad Santo Toribio de Mogrovejo, en la Ciudad de Chiclayo.

Escobedo, M. (2013), en su tesis: *“La Inteligencia emocional de los trabajadores de la empresa de transporte Juvier SAC y Desempeño Laboral”*, en la Universidad Nacional de Trujillo, en la ciudad de Trujillo.

García, A. (2012), en su tesis: *“El Clima organizacional y su Incidencia en el desempeño de los colaboradores de la empresa comercial “Selva Nor Peruana” S.A – Tarapoto 2011”*, en la Universidad Cesar Vallejo, en la ciudad de Tarapoto.

Pérez, E. & Gómez, S. (2007), en su tesis: *“Coaching o Mentoring como métodos a utilizar en el departamento de Recursos Humanos”*, de la Universidad de San Carlos, En la Ciudad de Guatemala.

Pérez, A. (2009), en su tesis: *“Propuesta de un Sistema para la evaluación del desempeño laboral en una empresa Manufacturera”*, en el Instituto Politécnico Nacional de la ciudad de México, En la ciudad de México.

Saavedra, N. (2013), en su tesis: *“El Clima organizacional y su influencia en el desempeño laboral de los colaboradores de Autoservicios “Bigote” Tarapoto primer semestre del año 2013”*, Universidad Cesar Vallejo.

Mino, E. (2014), en su tesis: *“Correlación entre el Clima Organizacional y el Desempeño Laboral de los Trabajadores del restaurante de parrillas Marakos 490 del Departamento de Lambayeque”*, En la Universidad Santo Toribio de Mogrovejo, En la Ciudad de Chiclayo.

LINCOGRAFIA:

Queipo, B. y Useche, M. Revista de Ciencias Sociales. Obtenida el 18 de Enero del 2016, de <http://www.redalyc.org/pdf/280/28080308.pdf>

Palmar, R. y Valero J., Espacios Públicos. Obtenida el 18 de Enero del 2016, de <http://www.redalyc.org/pdf/676/67630574009.pdf>

De Miguel, L. Escuela de mentoring. Obtenida el 21 de Diciembre del 2015, de http://www.council-consultores.com/uploads/noticias_adjunto/noticias_adjunto171.pdf

ANEXOS

ANEXO 1: MATRIZ DE CONSISTENCIA

PROBLEMA PRINCIPAL	OBJETIVO GENERAL	HIPOTESIS	VARIABLE 1	DIMENSIONES	INDICADORES	INSTRUMENTOS	ESCALA DE MEDICIÓN
¿Cuál es la relación entre mentoring y desempeño laboral en la piladora de arroz Rey León - Morales año 2015?	Determinar la relación entre mentoring y desempeño laboral en la piladora de arroz Rey León - Morales año 2015	El mentoring tiene relación directa con el desempeño laboral en la piladora de arroz Rey León – Morales año 2015	Mentoring	Relacional	Familiaridad	Encuestas realizadas a los colaboradores de Piladora de Arroz Rey León	Ordinal
					Barreras		
					Mínimo contacto		
					Generar confianza		
					Aceptación vs. Invalidación		
					Abstención de desacuerdos		
					Momento de intervención		
					Concurso inapropiado		
				Informativo	Evite el arreglo rápido		
					Viejos patrones		
					Asesoramiento		
					Perfil para el pupilo		
					Redes		
					Evaluar la información		
				Facilitador	Proceso difícil		
					Estrés y educación		
					valor de incomodidad		
					Interpretar el estrés		
Proteger decisiones							

			Mentoring	Confrontativo	Respeto como estabilizador	Encuestas realizadas a los colaboradores de Piladora de Arroz Rey León	Ordinal	
								Tiempo para responder
								VARIABLES IMPORTANTES
								Remisión
								Visión y cambio
				Modelo mentor	Motivación			
								Auto - revelación
								Divulgación
								Personalice la relación
								Lidiar con el riesgo
				Visión del empleado	Mirador abogacía			
								Evasión
								Preocupación comunicar
								Gestión del cambio
								Mentor reservas
								Satisfacción de resultados
								Potencial pupilo

Fuente: Guía de bolsillo del gerente de Eficaz Mentoring - Elaboración: Propia

PROBLEMA SECUNDARIO	OBJETIVO ESPECIFICO	HIPOTESIS	VARIABLE 2	DIMENSIONES	INDICADORES	INSTRUMENTOS	ESCALA DE MEDICIÓN
¿Cómo es la aplicación del Mentoring en la piladora de arroz Rey León – Morales año 2015??	Conocer la aplicación del Mentoring en la piladora de arroz Rey León Morales año 2015.	El mentoring no tiene relación directa con el desempeño laboral en la piladora de arroz Rey León - Morales año 2015	Desempeño Laboral	Habilidades Interpersonales	Trabajar en equipo	Encuestas realizadas a los colaboradores de la Piladora de Arroz Rey León	Ordinal
					Liderar equipos		
					Integración		
				Habilidades para resolver problemas	Analizar y utilizar planteamientos		
				Habilidades para comunicar	Expresarse de forma articulada		
					Redactar con corrección		
				Habilidades para planear y Organizar	Ser hábil		
					Alcanzar objetivos		
				Responsabilidad	Iniciativa		
					Tareas adicionales		
Asertividad	Comunicación abierta						
	Confianza						
	Atención a las percepciones						
Flexibilidad	Adaptarse a cambios						
	Nuevas ideas						
	Nueva manera de hacer las cosas						
Juicio	Determinar riesgos y acciones						
	Tomar decisiones						

Fuente: Guía de bolsillo del gerente de Eficaz Mentoring - Elaboración: Propia

ANEXO 2: ENCUESTA SOBRE EL MENTORING

La siguiente encuesta se realizará con el objeto de establecer al Mentoring como herramienta en los trabajadores de la Piladora de arroz Rey León. Para la cual Usted debe que marcar con una X su respuesta.

1. NUNCA	2. CASI NUNCA	3. A VECES	4. CASI SIEMPRE	5. SIEMPRE
-----------------	----------------------	-------------------	------------------------	-------------------

DIMENSIÓN RELACIÓN	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. ¿En qué medida su jefe desarrolla un acercamiento hacia Ud.?					
6. ¿Con qué frecuencia su jefe escucha sus opiniones en una reunión?					
7. Ante un conflicto, ¿Con qué frecuencia se debaten los desacuerdos?					
8. ¿Con qué frecuencia Ud. y su jefe se encuentra en un acalorado choque de opiniones?					
9. ¿Con qué frecuencia considera a su jefe capaz de resistir la presión por diferentes situaciones?					
DIMENSIÓN INFORMATIVO	1	2	3	4	5
10. ¿Con qué Frecuencia cree Ud. que sus experiencias profesionales son suficientes para crear estrategias?					
11. ¿En qué medida Ud. es asesorado por parte de su jefe, para alcanzar sus aspiraciones?					
12. ¿Con qué frecuencia considera que el grado de instrucción es una barrera para crecer profesionalmente?					
13. ¿Con qué frecuencia cree que se debe realizar charlas y talleres sobre superación personal?					

DIMENSIÓN FACILITADOR	1	2	3	4	5
14. ¿Considera que la empresa brinda facilidades de superación a sus colaboradores?					
15. ¿Considera que su formación profesional influye en el desarrollo de sus actividades?					
16. ¿Siente que su jefe confía en Ud. como para delegar una función?					
17. ¿Considera importante una retroalimentación en la delegación de funciones?					
DIMENSIÓN CONFRONTADOR	1	2	3	4	5
18. ¿Cuándo esta con su jefe siente que sus creencias e ideas son respetadas?					
19. ¿El plazo para el cumplimiento de las metas establecidas es el más adecuado?					
20. ¿Cuándo un personal nuevo ingresa a laborar, su jefe se toma el tiempo en enseñarle sus funciones?					
21. Cuando se suscita un problema ¿con qué frecuencia se citan reuniones para la solución de problemas?					
22. ¿Con qué frecuencia cree que se realizaría el compromiso de planificación de las actividades?					
23. ¿Con qué frecuencia asistiría al área de autoayuda "si lo hubiera"?					
24. ¿Con qué frecuencia recibe críticas constructivas por parte de su jefe?					
25. ¿En qué medida su jefe realiza un seguimiento a los problemas suscitados?					
26. ¿Considera Ud. que el afrontar un problema ayuda a mejorar el proceso de cambio?					
27. ¿En qué medida su jefe toma en cuenta el desarrollo del personal interno, para cubrir un nuevo puesto?					
DIMENSIÓN MENTOR MODELO	1	2	3	4	5
28. ¿Con qué frecuencia cree que su puesto de trabajo satisface sus expectativas?					
29. Considera justa su remuneración					
30. ¿Sus experiencias negativas han ayudado a otros a superarse como personas y profesionales?					
31. ¿En qué frecuencia sientes que se practica la empatía en el centro de trabajo?					
32. Tu jefe te proporciona consejos para disminuir una preocupación					
DIMENSIÓN VISIÓN DEL EMPLEADO	1	2	3	4	5

33. ¿Con qué frecuencia se implementan procesos para mejorar sus planes?					
34. ¿Con qué frecuencia considera que su jefe motiva el desarrollo de nuevas habilidades?					
35. ¿Generalmente su trabajo es medido a base de resultados?					
36. ¿Con qué frecuencia su jefe le recuerda lo capaz que es?					
37. ¿En qué frecuencia considera necesario una capacitación?					
38. ¿Con qué frecuencia te crees capaz de superar una dificultad?					
39. ¿Con qué frecuencia sientes que la tecnología te facilita el trabajo?					
40. ¿Con qué frecuencia su jefe lo alienta a seguir adelante?					
41. ¿Cree Ud. que su jefe está conforme con su trabajo?					

ANEXO 3: ENCUESTA SOBRE EL DESEMPEÑO LABORAL

La siguiente encuesta se realizará con el objeto de verificar el desempeño laboral en los trabajadores de la Piladora de Arroz Rey León. Para la cual Usted debe que marcar con una X su respuesta.

1. NUNCA	2. CASI NUNCA	3. A VECES	4. CASI SIEMPRE	5. SIEMPRE
-----------------	----------------------	-------------------	------------------------	-------------------

DIMENSIÓN HABILIDADES PERSONALES	1	2	3	4	5
1. Si un colaborador tiene trabajo por hacer, otro colaborador lo ayuda aunque no es su trabajo.					
2. Considera a su trabajador una persona capaz de realizar un cambio en la empresa.					
3. Sus colaboradores realizan reuniones sociales.					
DIMENSIÓN HABILIDADES PARA RESOLVER PROBLEMAS	1	2	3	4	5
4. Cuando un nuevo trabajador ingresa, los colaboradores lo hacen sentir en familia.					
5. Los colaboradores dan solución a un problema dentro de su área de trabajo.					
DIMENSIÓN HABILIDADES PARA COMUNICAR	1	2	3	4	5
6. Sus colaboradores se comunica mediante palabras, gestos y expresiones.					
7. Cuando Ud. comunica a sus colaboradores para realizar sus funciones, lo realizan.					
8. Los documentos que emite la empresa son de fácil entendimiento.					
DIMENSIÓN HABILIDADES PARA PLANEAR Y ORGANIZAR	1	2	3	4	5
9. Sus funciones son aprendidas con facilidad.					
10. Sus colaboradores realizan su trabajo ahorrando materia prima.					
11. Son cumplidas a tiempo las metas otorgadas a sus colaboradores.					

RESPONSABILIDAD	1	2	3	4	5
12. Sus metas son alcanzadas con gran facilidad.					
13. Los colaboradores tienen iniciativa para realizar sus tareas y no esperan órdenes para hacerlo.					
14. Cuando designa a un colaborador a trabajar a otra área, lo hace con ganas.					
ASERTIVIDAD	1	2	3	4	5
15. Los colaboradores están dispuestos a realizar una tarea fuera del horario de trabajo.					
16. Es capaz de iniciar una conversación sobre diversos temas.					
17. Los colaboradores se sienten seguros al realizar una tarea.					
FLEXIBILIDAD	1	2	3	4	5
18. Los colaboradores son capaces de percibir las emociones de sus compañeros.					
19. Los colaboradores se adapta a los cambios tecnológicos.					
20. Los colaboradores piden consejos a la persona con mayor experiencia en su área.					
21. Sus colaboradores opinan para dar solución a un problema en su área.					
22. Los colaboradores respetan los procedimientos de producción en su área.					
JUICIO	1	2	3	4	5
23. Considera importante examinar y reflexionar antes de pensar en dar una solución a un problema.					
24. Sus colaboradores son capaces de prevenir riesgos.					

ANEXO 4: RELACIÓN DE COLABORADORES

	PLANILLA	TURNO DÍA
N°	ÁREA	CARGO
1	ADMINISTRACIÓN	GERENTE
2		SUB GERENTE
3		CONTADOR
4		ASISTENTE CONTABLE
5		SECRETARIA
6		CONTROL INTERNO
7		CONTROL EXTERNO
8	PRODUCCIÓN	JEFE PRODUCCIÓN
9		OBRERO 1
10		OBRERO 2
11		OBRERO 3
12		OBRERO 4
13		CONTROL DE CALIDAD
14	ÁREA DE SECADO	JEFE SECADO
15		MAESTRO DE SECADO 1
16		MAESTRO DE SECADO 2
17		OBRERO 1
18		OBRERO 2
19	COMERCIAL / ALMACÉN	CAJERA
20		AYUDANTE
	PLANILLA	TURNO NOCHE
21	PRODUCCIÓN	JEFE PRODUCCIÓN
22		OBRERO 1
23		OBRERO 2
24		OBRERO 3
25		OBREROS 4
26		CONTROL DE CALIDAD
27	ÁREA DE SECADO	JEFE SECADO
28		MAESTRO DE SECADO 1
29		MAESTRO DE SECADO 2
30		OBRERO 1
31		OBRERO 2

ANEXO 05: ANÁLISIS DE FIABILIDAD DE LOS INSTRUMENTOS

VARIABLE MENTORING

Resumen del procesamiento de los casos

		N	%
Casos	Válidos	30	100.0
	Excluidos(a)	0	.0
Total		30	100.0

Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
.981	41

Estadísticos Total - elemento

	Media de la escala si se elimina el elemento	Varianza de la escala si se elimina el elemento	Correlación elemento-total corregida	Alfa de Cronbach si se elimina el elemento
IT1	134.73	1408.892	.158	.982
IT2	135.30	1354.907	.819	.981
IT3	134.70	1378.217	.529	.981
IT4	135.27	1323.444	.881	.980
IT5	135.00	1346.828	.834	.981
IT6	134.87	1364.326	.553	.981
IT7	135.03	1384.723	.369	.982
IT8	134.77	1384.875	.438	.982
IT9	135.20	1346.441	.705	.981
IT10	135.10	1347.197	.796	.981
IT11	135.13	1355.913	.800	.981
IT12	135.07	1340.754	.829	.981
IT13	135.57	1362.737	.816	.981
IT14	135.27	1324.478	.886	.980
IT15	135.27	1360.340	.608	.981
IT16	134.97	1350.378	.813	.981
IT17	135.50	1340.741	.889	.980
IT18	135.23	1356.116	.936	.981
IT19	135.07	1374.961	.591	.981
IT20	134.90	1358.645	.736	.981
IT21	135.27	1346.202	.828	.981
IT22	135.37	1327.068	.821	.981
IT23	134.73	1365.651	.664	.981
IT24	134.63	1361.482	.843	.981
IT25	135.23	1335.151	.792	.981
IT26	135.00	1361.655	.679	.981
IT27	135.07	1325.651	.819	.981
IT28	135.07	1360.823	.692	.981
IT29	135.23	1331.909	.853	.981
IT30	134.90	1341.334	.878	.980
IT31	135.00	1353.034	.826	.981
IT32	135.10	1365.955	.797	.981
IT33	134.83	1330.695	.853	.981
IT34	135.10	1360.645	.784	.981
IT35	134.80	1361.545	.804	.981
IT36	134.87	1382.602	.549	.981
IT37	135.80	1330.234	.831	.981
IT38	134.80	1339.614	.864	.981
IT39	134.93	1361.513	.855	.981
IT40	135.70	1338.493	.773	.981
IT41	135.30	1352.838	.872	.981

VARIABLE DESEMPEÑO LABORAL

Resumen del procesamiento de los casos

		N	%
Casos	Válidos	30	100.0
	Excluidos(a)	0	.0
Total		30	100.0

Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
.979	24

Estadísticos Total - elemento

	Media de la escala si se elimina el elemento	Varianza de la escala si se elimina el elemento	Correlación elemento-total corregida	Alfa de Cronbach si se elimina el elemento
IT001	79.87	351.568	.841	.978
IT002	79.77	350.392	.791	.978
IT003	79.93	351.926	.849	.977
IT004	79.47	346.257	.780	.978
IT005	79.50	341.569	.869	.977
IT006	79.73	344.961	.825	.978
IT007	79.73	347.375	.843	.977
IT008	79.70	347.390	.841	.977
IT009	79.83	353.730	.805	.978
IT010	79.67	346.644	.805	.978
IT011	79.73	352.547	.757	.978
IT012	79.63	352.723	.750	.978
IT013	79.67	350.851	.805	.978
IT014	79.60	351.214	.796	.978
IT015	79.83	354.282	.661	.979
IT016	79.80	353.200	.663	.979
IT017	79.83	351.109	.811	.978
IT018	79.77	348.116	.931	.977
IT019	79.73	349.444	.816	.978
IT020	79.73	347.099	.919	.977
IT021	79.63	345.275	.900	.977
IT022	79.77	349.013	.772	.978
IT023	79.40	349.076	.743	.978
IT024	79.50	347.983	.756	.978