



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN

Mentoring y Mejora Continua en los colaboradores de la
Municipalidad Provincial de Huaral, 2019

TESIS PARA OBTENER EL TÍTULO PROFESIONAL DE:

Licenciada en Administración

AUTORA:

Cahuas Huauya, Leonor Marlene (ORCID: 0000-0002-9169-6474)

ASESOR:

Mgtr. Casma Zarate, Carlos Antonio (ORCID: 0000-0002-4489-8487)

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:

Gestión de Organizaciones

LIMA - PERÚ

2019

Dedicatoria

Este trabajo se lo dedico a mis padres por ser mi soporte, a mi hermano por ser mi apoyo, a mis abuelitos por ser mi inspiración, a toda mi familia por su amor infinito y a mis amigos incondicionales.

Agradecimiento

Deseo dar gracias en primer lugar a Dios por iluminarme día a día, a mis padres por brindarme la educación y por todo su amor, a mi familia por el apoyo infinito y a mi asesor por acompañarme en este proceso y brindarme sus conocimientos.

Índice de contenidos

Caratula	i
Dedicatoria	ii
Agradecimiento	iii
Índice de contenidos	iv
Índice de tablas	v
Índice de figuras	vi
RESUMEN	vii
ABSTRACT	viii
I. INTRODUCCIÓN	1
II. MARCO TEÓRICO	3
III. METODOLOGÍA	21
3.1 Tipo y diseño de investigación	21
3.2. Operacionalización de las variables	22
3.3. Población, muestra y muestreo	22
3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad	23
3.5. Procedimiento	24
3.6. Método de análisis de datos	24
3.7. Aspectos éticos	25
IV. RESULTADOS	26
V. DISCUSIÓN	28
VI. CONCLUSIONES	29
VII. RECOMENDACIONES	30
REFERENCIAS	31
ANEXOS	38

Índice de tablas

Tabla 1	18
Tabla 2	19
Tabla 3	20
Tabla 4	20
Tabla 5	20
Tabla 6	22
Tabla 7	23
Tabla 8	24
Tabla 9	25
Tabla 10	26
Tabla 11	27

Índice de figuras

Figura 1	42
Figura 2	42
Figura 3	42
Figura 4	43
Figura 5	43
Figura 6	44
Figura 7	45
Figura 8	46
Figura 9	47
Figura 10	48
Figura 11	49
Figura 12	51
Figura 13	53
Figura 14	55

RESUMEN

La presente investigación titulada Mentoring y Mejora Continua en los colaboradores de la Municipalidad Provincial de Huaral, tuvo como objetivo principal Determinar la relación entre mentoring y mejora continua de los colaboradores de la municipalidad de Huaral, 2019.

El método que se utilizó fue el hipotético deductivo con un tipo de investigación aplicada, de nivel descriptiva correlacional, lo cual permite conocer si las variables de esta investigación están relacionadas o no, cuenta con un enfoque cuantitativo, teniendo como una población de 80 colaboradores, por lo que se tiene una muestra censal, porque se toma en cuenta toda la población. Se utilizó la técnica de la encuesta y el instrumento de recolección de datos fue el cuestionario, que fue debidamente validado por un juicio de expertos confirmando la fiabilidad a través del alfa de cronbach.

Entre los resultados el más significativo fue la prueba de hipótesis específica 1 ya que se observó el valor de 0.825, asumiendo una correlación muy alta entre la variable Mejora continua y la dimensión motivación de acuerdo con el coeficiente de correlación de Spearman con una significancia asumida es de 0.000 teniendo como resultado el rechazo de la hipótesis nula (H_0) y se acepta la hipótesis alterna (H_1); por lo tanto, se ha demostrado que si existe relación entre motivación y mejora continua de los colaboradores en la municipalidad provincial de Huaral, 2019.

Se obtuvo como conclusión que:

De acuerdo a los resultados estadísticos Mentoring se relaciona significativamente con la mejora continua en los colaboradores de la municipalidad provincial de Huaral, 2019.

Palabras Clave: Mentoring, Mejora Continua, Motivación.

ABSTRACT

The present research entitled Mentoring and Continuous Improvement in the collaborators of the Provincial Municipality of Huaral, had as main objective to determine the relationship between mentoring and continuous improvement of the collaborators of the municipality of Huaral, 2019.

The method that was used was the hypothetical deductive with a type of applied research, correlational descriptive level, which allows to know if the variables of this research are related or not, has a quantitative approach, having as a population of 80 employees, So there is a census sample, because the entire population is taken into account. The survey technique was used and the data collection instrument was the questionnaire, which was duly validated by an expert judgment confirming reliability through the cronbach alpha.

Among the results the most significant was the test of specific hypothesis 1 since the value of 0.825 was observed, assuming a very high correlation between the variable Continuous improvement and the motivation dimension according to the Spearman correlation coefficient with an assumed significance is of 0.000 resulting in the rejection of the null hypothesis (H0) and the alternate hypothesis (H1) is accepted; Therefore, it has been shown that there is a relationship between motivation and continuous improvement of employees in the provincial municipality of Huaral, 2019.

It was concluded that:

According to the statistical results, Mentoring is significantly related to continuous improvement in employees of the provincial municipality of Huaral, 2019.

Keywords: Mentoring, Continuous Improvement, Motivation.

I. Introducción

En la actualidad a nivel internacional los municipios brindan un servicio ineficiente, ya que los trámites a realizar normalmente son engorrosos, extensos y el personal no brinda la información necesaria para avanzar dichos trámites, eso se da por diferentes factores como por ejemplo el poco interés de los colaboradores por desempeñarse de la mejor manera en su lugar de trabajo para poder brindar un buen servicio, ya sea por falta de herramientas o estrategias que logren que los trabajadores den el 100% de ellos en sus funciones dentro de su horario de trabajo para que logren ser competitivos y eficientes. Diario DF (2019) En México informa que el 94% de la población del estado de Michoacán se encuentra insatisfecha con el servicio de las municipalidades por la demora de trámites y por la información básica que pueden brindar hacia las dudas o problemas que se presentan, aparte de la mala gestión municipal para el desarrollo y entrega de licencias y solicitudes.

Como se puede ver a nivel nacional existen diversas quejas por partes de los ciudadanos, lo cual se demostró a través de una encuesta en Pucallpa, donde los usuarios en su gran mayoría empresarios, consideran que la demora en los trámites es el principal problema de las entidades públicas. Un estudio de Ciudadanos al Día (CAD) revela que los peruanos pierden, en promedio, una hora con cuarenta y cinco minutos en realizar un trámite en instituciones estatales. Esto es debido a que los colaboradores de dichos municipios no están comprometidos con la labor que realizan y tampoco tienen apoyo o capacitaciones que pueda ayudarlos o motivarlos a dar un mejor desempeño.

A nivel local los ciudadanos de Santa Rosa manifestaron su molestia e inconformidad con la gestión y servicio de la municipalidad, ya que los documentos que varios de ellos solicitaban tardaban más de una semana en ser entregados y ninguno de los colaboradores era capaz de brindarle la información sobre dicho documento. Teniendo como un claro ejemplo que el trámite que más molestias genera a los empresarios es la de obtención de licencia de funcionamiento. El 34% de reclamos contra las municipalidades es por este tipo de diligencias, además de los trámites de lotizaciones y temas inmobiliarios. Por ello se debe buscar algunas alternativas que logren que el desempeño y la productividad de los colaboradores

mejore y cada uno de ellos se sienta capaz de poder desenvolverse de la mejor manera en las labores que tenga que cumplir.

Por ende, teniendo estos casos como base, en la organización tiene como problema el poco interés de los colaboradores para desarrollar sus funciones de trabajo con compromiso de manera eficiente y la falta de estrategias para lograr que los colaboradores se sientan comprometidos con lo que hacen y puedan gestionar de la mejor manera posible, para brindar un buen servicio a los ciudadanos, para dar solución a ese problema es que tomo mis variables que son Mentoring como una herramienta para poder impulsar la proactividad de los colaboradores y la Mejora continua para poder generar mayor productividad y lograr resultados sobresalientes, por ende generar un cambio positivo en el municipio.

Con respecto a las variables por estudiar en esta tesis, se ha recopilado información necesaria acerca de trabajos realizados anteriormente a nivel internacional y nacional los cuales serán descritos a continuación.

En España, De Miguel (2010) Tuvo como propósito determinar si el mentoring es una práctica de intervención que puede mejorar la posición de las empresarias noveles en el mundo de la empresa. Dicho análisis incluye la descripción de la técnica de investigación utilizada, el objeto de estudio y las razones de su elección. Para ello, se ha optado por utilizar el método del estudio de casos para analizar una experiencia real de aplicación del mentoring dentro de una red. Se ha elegido esta metodología dado el carácter exploratorio con el que se ha concebido esta investigación. En conclusión, se puede afirmar que el sistema de mentoring aplicado se ha caracterizado por favorecer un aprendizaje de tipo inteligente, informal, mediado, experiencial y adaptado en todo momento a las necesidades de cada mentorada. Estas características han contribuido a acelerar la adquisición del nuevo rol de empresaria y a que las mujeres interactúen en el mundo de la empresa con mayor seguridad.

De igual manera, Monroy (2015). EL propósito de este estudio fue determinar la influencia de la acción de practicar el coaching en el desempeño y trabajo de los visitantes médicos de Quetzaltenango. La presente investigación examinó y analizó la conducta personal y social, económica y política de trabajo de los

colaboradores ya que fue un estudio descriptivo. Por lo cual se determinó que en efecto el coaching es una herramienta administrativa que tiene relación directa e influencia en la mejora continua de los empleados, por lo que para mejores resultados se planteó incluir un taller de coaching dentro de la empresa para mejores resultados.

Así mismo en México, Guerra (2016). Tuvo como objetivo general el diseñar una estrategia que permita mejorar la condición de Servicio de Atención al Cliente, mediante la aplicación del Modelo de GROW. El método para este trabajo consiste en una investigación documental y descriptiva con base en la aplicación de una encuesta de 27 reactivos con el propósito de conocer la situación actual de la satisfacción del servicio al cliente, así mismo saber cuáles son las causas principales que están afectando para llevar cabo un servicio de calidad, las principales fuentes que sirvieron como apoyo son entrevista personal con el Director Administrativo, apoyándonos de fuentes de información como libros, páginas de internet, las cuales se encuentran citadas en el desarrollo de la investigación. Durante el desarrollo de este informe, se concluyó la repercusión que tiene la comunicación dentro de las organizaciones convirtiéndose en un factor crucial para que estas tengan un desarrollo óptimo, mismo que será reflejado interna y externamente en el Hospital, debido a que la comunicación repercute directamente en el ambiente laboral y en el desempeño de sus empleados y la imagen proyectada al exterior siendo este el proceso que da vida y éxito a cualquier organización.

De igual manera con respecto a nivel nacional, Huarcaya (2015). Tuvo como propósito definir la eficiencia en la realización de actividades de los trabajadores, así como también en todos los niveles y áreas de la Municipalidad Provincial del Callao a fin de mejorar la Gestión de la Provincia. Para ello se utilizó un método de análisis, con el fin de conocer minuciosamente las características y singularidades de las actividades individuales de cada trabajador, también la realización del método inductivo, para analizar desde lo más particular para obtener conclusiones generales del municipio en relación a funciones administrativas, para así lograr mejorar la imagen del gobierno municipal del Callao; el método deductivo, que permitió estudiar la función de las áreas individualmente, por el cual el estudio de esta investigación encontró cuales son las limitaciones y deficiencias debido a ello

se plantearon diferentes alternativas para mejorar la gestión de administrativa en el gobierno provincial del Callao. Dicho todo esto la investigación concluyo que los gobiernos locales se encuentran en una complicada situación socioeconómica pero eso no contrarrestará la aplicación de herramientas estratégicas y también la práctica del mentoring para obtener una mejora continua.

Así mismo, Ángeles (2017). Tuvo como objetivo general encontrar la relación entre el coaching y el desarrollo personal en la empresa Pentagraf S.A.C. El tipo de investigación fue básica, descriptivo correlacional y de diseño no experimental, para la cual conto con una muestra de 56 colaboradores y se le aplicó como instrumento de investigación un cuestionario para realizar un censo sin hacer uso de distinción alguna entre los colaboradores, por lo cual con los resultados y la alta confiabilidad de resultado del Alpha de cronbach, se concluyó que entre el coaching y el desarrollo organizacional existe una alta relación, ya que la primera variable influye y favorece mucho dentro de la empresa en el desarrollo organizacional.

También Flores (2017). Tuvo como propósito determinar la relación de la mejora continua y la calidad de servicio de la empresa Overlandes S.A. Dicha investigación fue de tipo aplicada de nivel correlacional, para lo cual utilizo una la población 80 clientes de la Empresa Overlandes S.A. Independencia, los que tuvieron las mismas características de obtener los servicios de la empresa, la muestra fue censal, porque se utilizó toda la población para la investigación, La encuesta fue la técnica que se utilizó para la recolección de datos, por lo que se determinó que el objetivo general era afirmativo es decir la mejora continua tiene relación positiva moderada con la calidad de servicio.

Por otro lado es muy importante respaldar esta investigación con algunas teorías para que sirvan como orientación para el análisis de la realidad estudiada.

En tal sentido, para iniciar este tema es importante tener claro el significado de la palabra mentoring para así desglosar las teorías, los principio que se van a abordar en esta investigación.

En ese sentido Sánchez (2017) en su libro El mentor el guía del mentoring para la gestión y el liderazgo empresarial refiere que Un mentor es un guía o maestro que transmite su experiencia, [...] usando la motivación para poder lograr sus

objetivos,[...] Mentoring aplica la confianza entre el mentorizado y mentor para poder lograr de manera eficaz un nivel de competitividad y liderazgo, [...] y planteando nuevos desafíos para los partícipes de mentoring para que pueda superar con éxito los cambios planteados, tanto a nivel profesional como personal. (p. 10,11,12)

Valle (2005) El Mentoring estrategia de desarrollo de los recursos humanos, proviene de la inducción ya que esta tiene por objeto encaminar al empleado en una dirección relacionada a la misión y metas de la organización. Un programa de inducción ofrece información fidedigna sobre la cultura de la compañía, las características del puesto y las expectativas y el propósito más relevante de la inducción deberá ser capacitar al empleado en aquellas competencias necesarias para el puesto, que aún le falta desarrollar al máximo, o sea, llevarlo a un nivel apropiado de competencia para el puesto y asociarlas en sus funciones para su nuevo puesto.

Aplicar mentoring puede ser beneficioso para el éxito profesional percibido por los mentores, su compromiso organizacional y el desempeño laboral (Ghosh y Reio, 2013).

Recibir mentoring se ha asociado con niveles más altos de satisfacción laboral y profesional ya que específicamente, recibir apoyo relacionado con la carrera profesional se ha asociado positivamente con el bienestar afectivo y el compromiso organizacional. (Doerwald y Scheibe, 2017).

El mentoring es un proceso flexible de apoyo y seguimiento paulatino basado en mejorar y lograr un desarrollo del mentorizado a largo plazo, en el cual son capacitados para la comprensión de temas personales, organizativos y políticos, que pueden afectar el desempeño actual o futuro (Núñez-Cacho, 2010).

Según Domini Stuart (2019), en su artículo titulado Los beneficios del Mentoring afirma que un programa de mentoring proporciona apoyo profesional y también el espacio y el tiempo para reflexionar sobre puntos fuertes y poner en marcha planes sólidos para un mayor crecimiento y desarrollo, además que un mentor puede ayudar a un nuevo empleado a aclimatarse y generar confianza,

además de proporcionar retroalimentación honesta sobre posibles decisiones profesionales.

Núñez-Cacho y Grande (2012) en su artículo El desarrollo de los recursos humanos a través del mentoring: El caso español. Afirma que aplicar Mentoring dentro de las organizaciones o empresas puede demostrar que la gerencia está comprometida a invertir en el desarrollo de los empleados y también en promover la inclusión y proporcionar a los empleados modelos a seguir de liderazgo y poder construir un plan de trabajo y metas profesionales, tomándolo como un desafío. Además de mejorar en el ambiente laboral también ayuda a mejorar la autoestima de cada persona y así crear una mejor visión y mejoras de oportunidades laborales, lo que da la oportunidad de aprender y crecer.

Ramalho, J. (2014) en su artículo Mentoring en el trabajo afirma que Mentoring es un medio eficaz y de bajo costo para aprovechar al máximo su experiencia interna del mentor y desarrollar el potencial en la fuerza laboral.

Aplicar Mentoring dentro de las organizaciones o empresas puede demostrar que la gerencia está comprometida a invertir en el desarrollo de los empleados y también en promover la inclusión y proporcionar a los empleados modelos a seguir de liderazgo y poder construir un plan de trabajo y metas profesionales, tomándolo como un desafío. Además de mejorar en el ambiente laboral también ayuda a mejorar la autoestima de cada persona y así crear una mejor visión y mejoras de oportunidades laborales, lo que da la oportunidad de aprender y crecer.

El mentoring es una práctica para favorecer el desarrollo de los recursos humanos cada día más utilizada por las empresas. Tal como lo indica el autor El mentoring en general es una apreciada herramienta de adquisición de competencias. Aquello que la persona mentorizada aprende y/o decide conciencia durante un seguimiento de mentoring, demoraría años en aprenderlo y/o apropiarse conciencia por sí misma.

Por lo cual basándome a dicha teoría desgloso tres dimensiones, teniendo como primera dimensión a la motivación en la que Perret (2016) en su libro El secreto de la motivación, afirma que Cualquier persona tiene la capacidad de estar motivado es decir poder automotivarnos. Siempre y cuando las personas no se enfoquen en cosas que no son necesarias para su motivación y no contribuyan para

que la motivación sea una buena herramienta para su vida. Ya que las personas somos los únicos en todas las especies que podemos automotivarnos por nosotros mismos y se debe aprovechar ese impulso interno llamado motivación (p. 15).

Butz, Spencer, Thayer, Cabrera y Byars (2018) en su artículo Motivación de los mentores para abordar la raza / etnicidad en las relaciones de mentoría de investigación, afirman que la motivación es algo fundamental en el Mentoring por lo cual este estudio tiene como objetivo investigar la motivación de los mentores para abordar la raza o etnia entre sus mentorizados, y también evaluar el nivel de motivación y su experiencia previa a la aplicación de Mentoring.

Por lo que se puede deducir que la motivación puede hacer que las personas podemos invertir recursos ya sea tiempo, dinero y hasta emociones que a veces pensamos que son limitados pero nos sirven para lograr cosas que nos darán satisfacción o beneficios, o una meta planteada. Obteniendo los siguientes Indicadores: Satisfacción, Logros.

Acosta y Cifuentes (2012) La condición motivacional en la evaluación educativa. Tuvo como objetivo evaluar el proceso motivacional en el proceso de una evaluación. en la cual llego a la conclusión que la motivación puede producir sensaciones positivas, aun mas cuando se logra metas, causando satisfacción

Como segunda dimensión se encontró a la confianza en la cual Clutterbuck (2013) define la confianza como Una vinculación en la que hay un gran grado de confianza y consideración mutua, y en la que el maestro ayuda a otro individuo a ser lo que ese individuo anhela a ser, ayudándole a que concrete su potencial .Ayuda, en la que no excite un vínculo de jerarquía, de una persona a otra a hacer transformaciones elocuentes en el conocimiento, el trabajo o el pensamiento (p. 25).

En ese orden de ideas, podemos decir que el mentor sirve de apoyo y debe generar confianza con sus colaboradores a fin de entenderlos y brindarles la ayuda necesaria para su gestión. Obteniendo como indicadores la competitividad y la aceptación.

Y como tercera dimensión el desafío, donde Porret (2014) en su libro Gestión de personas 6ª ed.: Manual para la gestión del capital humano en las

organizaciones asevera al respecto que el desafío se escenifica esencialmente el trabajo en equipo, la competitividad, el liderazgo y la comunicación, obteniéndose ello mediante la invención de atmósfera de aventura, descubrimiento y sorpresa. Conforme los ejercicios, el grupo confronta a una diversidad de impedimentos físicos y mentales, los cuales impulsan a que se tenga que solucionar problemas y apoyarse en las relaciones entre los restantes miembros del grupo para apoderarse de los resultados convenientes mediante la reflexión, la planificación, la coordinación y motivación (p. 234).

Como señala el autor, el mentor debe generar actividades que representen un desafío para los colaboradores que los mueva de su zona confort y que mejore su nivel de competitividad. Obteniendo como indicadores los cambios y el tiempo de respuesta. Lawrence, R (2008) en su artículo *Mentoría ejecutiva: convertir el conocimiento en sabiduría* afirma que Mentoring facilita el proceso de convertir experiencias y el conocimiento de los mentores en sabiduría para un liderazgo superior.

Roberts et al. (2019) en el artículo *Tutoría en el lugar de trabajo de aprendices de grado: desarrollo de principios para la práctica* afirma que Mentoring se centra en desarrollar una comprensión profunda del mentorizado y el impacto del papel del mentor en el lugar de trabajo que conduce a un conjunto de principios para la práctica de un mentoring efectivo.

Al implementar un programa de mentoring tiene importantes beneficios tanto como para los mentores, los aprendices y la organización do de se aplica ya que el intercambio de experiencia y sabiduría en una forma que permite desarrollarse, crecer y que los lideres sean mejores de lo que ya lo son.

Gisbert, Canivell, Rodriguez, Albizu y Fernandez (2019). En su artículo *Mentoring organizacional: Resultados para el mentor*, comparte una nueva técnica de aplicar el mentoring como es el mentoring inter- organizacional el cual se diferencia al mentoring tradicional en que tanto el mentor como el mentorizado son de organizaciones diferentes, el objetivo de este estudio y aplicación de esta herramienta es mediante metodología cuantitativa mostrar resultados positivos para los mentores practicando esta nueva técnica.

Es importante también mencionar teorías relacionadas a la segunda variable que es la mejora continua para ello se mostrara su definición según Cruelles (2013) en su libro La mejora continua de las tareas administrativas hace alusión a “La mejora continua es un instrumento de aumento de la productividad que beneficia un aumento estable. [...] La mejora continua confirma la estabilización del proceso y la probabilidad de optimización en la gestión de los recursos humanos. Cuando hay ampliación y desarrollo en una organización, es necesario la identidad de todos los procedimientos y el análisis de cada paso llevado a cabo. [...] para que la mejora continua perfeccione una gestión Empresarial efectiva y eficaz. Se trata de forjar una técnica efectiva de perfeccionamiento de la calidad basándose en la creatividad y la eficiencia en las organizaciones respaldándose en la experiencia obtenida en los procesos de producción. (p. 15, 16,17)

Rodriguez (2018) La mejora continua está basada en la productividad y proviene de las teorías de la calidad total ya que se trata de una filosofía de empresa que propone crear la infraestructura que permita la mejora, identificar puntos concretos en los que puede haber un aumento de la calidad, asignar un equipo de expertos a esta tarea, y proporcionarles todos los recursos y formación que puedan necesitar para llevar la calidad del producto creado al siguiente nivel con el fin de que se pueda producir cada vez mejores servicios y productos. Esta corriente tuvo una gran importancia en las décadas de los 80 y 90. Todo esto con la finalidad de lograr la calidad total.

Tal como lo indica el autor lograr la mejora continua se deben tener en cuenta términos como la calidad y se debe poseer el control y la medición de los resultados.

Sanchez, Marin y Blanco (2018) En su artículo Meta-Review sobre mejora continua para conocer el estado de este campo de investigación, asegura que la mejora continua es un concepto que ha sido muy estudiado en las últimas décadas vista desde múltiples perspectivas, pero que siempre que ha sido aplicada en organizaciones da un resultado favorable tanto en la calidad de servicio o producto y a su vez en la efectividad de la gestión de la organización.

Por otro lado, El provecho de la mejora continua puede poseer pagas asombrosas en cualquier emprendimiento. El desarrollo ideal es aquel que pueda ser inspeccionado para determinar y luego mantener la calidad, y para acoplarse a ella ante el menor signo de que está aconteciendo algo inadmisible.

Estrada, Shunk y Ju (2018) en su artículo Modelo sistemático de mejora continua para la gestión de variaciones de características clave que se ejecuta con baja capacidad. Un enfoque para la mejora continua es hacer un análisis de las causas de un problema, para poder elaborar un plan de acción para resolver y erradicar dicho problema, logrando resultados favorables para la organización y aplicando casi en su totalidad dicha herramienta.

Rios y Diez (2019). En su artículo Política de mejora continua. Garantía de la calidad en centros de educación superior. Informa que en España la reforma legislativa provoco el desarrollo de nuevas políticas universitarias de mejora continua, teniendo como objetivo exigir la calidad en el desempeño de las actividades que se realizan en las universidades. Lo cual asegura y favorece que las universidades cuenten con políticas de mejora continua, observando la participación de los procesos y observar los modos de interaccion que hay entre la organización, los trabajadores y clientes; teniendo un planteamiento estructurado y sistemático, analizando la satisfacción laboral.

Ramos, Villacres, Ocampo y Pazmiño (2018) en su artículo Calidad: La consciencia de la mejora continua en la empresa. La mejora Continua debe representar mucho más que hacer de mejor manera las cosas, sino que el servicio o producto que ofrece debe cumplir con las expectativas de sus consumidores y clientes potenciales, a su vez esto debe estar relacionado a la disciplina y otras costumbres positivas para poder llegar al objetivo y ser eficiente y eficaz tanto en los procesos como en la organización, ya que se logra de manera progresiva gracias a la mejora continua aplicada en las diferentes áreas de la organización y así lograr la excelencia.

Según Garcia, A. y Gibbsber, V. La mejora continua es una filosofía de dirección que busca conseguir una ventaja competitiva basada en la esencia de la calidad y de la gestión estratégica y operativa mediante la continua introducción de

pequeños cambios realizados de forma sistemática. Las empresas la utilizan para dar respuesta a los problemas presentados con los clientes o para generar mayor competencia. Es fundamental para aplicar la mejora continua hacer una autoevaluación, esto servirá para conocer la situación en la que se encuentra la empresa y poder evolucionar, encontrando que áreas son las que necesitan más la aplicación de este apoyo, para crear el proyecto de mejora (2015, p. 191).

Gobetto (2014) Gestión de calidad y mejora continua. Afirma que las innovaciones de la mano con las nuevas tecnologías a los nuevos productos o servicios que brinda una empresa, mejoran los niveles de actividad, de esa forma tiene como objetivo lograr una mejora continua dentro del rubro industrial en su organización.

Marin, Bautista y Garcia (2014) en su artículo Etapas en la evolución de la mejora continua: Estudio Multicaso afirma que la mejora continua es una herramienta básica para aumentar la competitividad en la empresa, explotando los recursos que tenga dicha empresa, en gran parte refiriéndose a los recursos humanos. A su vez que la mejora continua debe ser vista por las organizaciones como un modo de vida o una forma eficaz de trabajo.

Godinho y Uzsoy (2014) en su artículo Evaluar el impacto de programas alternativos de mejora continua en un taller de flujo utilizando la dinámica del sistema. La mejora continua es una herramienta ampliamente reconocida como una fuente de ventaja competitiva ya que después de aplicarla, los resultados van a ser ampliamente positivos para la organización, por las estrategias que ayudan a explotar de manera eficiente y eficaz los recursos humanos con los que cuenta dicha organización.

Stimec y Grima (2019) en su artículo El impacto de implementar una mejora continua sobre el estrés dentro de un marco de producción ajustada, nos dice que la mejora continua puede ayudar mucho a aliviar los niveles de estrés, mientras se busca alcanzar o superar objetivos propuestos de mejora, siendo su implantación una participación efectiva y satisfactoria ya sea para los empleados como para la gerencia.

Hicham y Laurent (2011) en su artículo Mejora continua a través del conocimiento Análisis guiado en la retroalimentación de la experiencia. Donde plantea enfocarse en reducir el esfuerzo para obtener conocimientos permitiendo que la experiencia retroalimente dichos conocimientos en la organización, certificando la calidad de procesos estandarizados intentando erradicar los problemas, analizando y facilitando el intercambio de conocimientos logrando una mejora continua en los procesos industriales como un elemento clave.

Masacon, Aristega, Huilcapi, Mayorca y Diaz (2017) en su artículo mejora continua como elemento de cultura empresarial para lograr empresas esbeltas, afirma que se aplica la mejora continua con el fin de que cada año la organización tenga crecimiento y lograr cambios globales, tiene como objetivo erradicar las dificultades y disminuir la falta de empoderamiento, también establecer indicadores de mejora continua para medir y evaluar procesos que le brindan un valor adicional a la empresa.

Duffuaa y Raouf (2015) en el capítulo Rendimiento del sistema de mantenimiento, productividad y mejora continua, habla sobre la productividad y la mejora continua aplicada en un organización utilizando tres enfoques como son el desempeños, la auditoria periódica y finalmente combinar ambos enfoques, el objetivo que se tiene con este estudio es a través de la aplicación de la mejora continua mejorar el rendimiento de dicha organización, para que proporcione efectividad a los procesos.

Deighton (2016) en su capítulo Mejora Continua asevera que dicha herramienta es indispensable para una operación sostenible y que a su vez al aplicarla los cambios dentro de la organización mostraran resultados positivos frente a los cambios que se puedan aplicar en diferentes áreas de la empresa.

Pessoa y Trabasso (2017) en su artículo Mejora Continua, analiza que esta herramienta actuar como un motor que mantiene la organización en funcionamiento, donde su objetivo es darle un valor agregado o una ventaja competitiva al producto que brinda la organización, también no permitir que los procesos se obstruyan o retrocedan.

En tal sentido se puede deducir las dimensiones de la mejora continua teniendo como primera dimensión a la Productividad por lo que López (2013) en su libro +Productividad señala que La productividad se efectúa por medio de la gente, de sus entendimientos, y de recursos de todo ente, para fabricar y crear de forma colectiva los satisfactores a las necesidades y aspiraciones humanas. La productividad posee un costo y una rentabilidad dependiendo de cómo se gestione. La productividad es la forma capaz para producir recursos valorándolos en dinero, para formar rentables y competitivos a los individuos y sus sociedades (p.11).

Khayrullina, Kislitsyna y Chuvaev (2015) en su artículo Sistemas de Producción Modelado de Mejora Continua afirma que los procesos de producción y tecnología se consideran una unidad de los principios económicos y de gestión, teniendo como objetivo modelar procesos que apliquen una mejora continua en los procesos comerciales enfocándose en el proceso de producción.

Por lo que se puede decir que la productividad se expresa a través del trabajo conjunto de los colaboradores los cuales poseen un mismo objetivo. Por lo que se obtuvo los indicadores como relaciones laborales y condiciones de trabajo.

La segunda dimensión encontrada es la Gestión de los recursos humanos, según Alles (2015) en su libro Dirección estratégica de recursos humanos menciona que todos los trabajadores deben participar constantemente de la calidad, los servicios y las ventas, cooperando desde diferentes perspectivas y actividades a los objetivos importantes de la organización, como así también de la plena complacencia de los clientes internos y externos (p. 47).

Gemar, Negron, Lozano, Guzman y Rosado (2019) en su artículo Procedimiento para mejora continua de la gestión de los recursos humanos, revela que por deficiencias en la satisfacción del cliente referente a los recursos humanos de la organización. Esta tiene como objetivo analizar los resultados de implementar la mejora continua de la gestión de recursos humanos para obtener una calidad de servicio óptima.

Por ende se puede decir que la calidad de una empresa involucra a todos los colaboradores y no necesariamente un sector en específico. Los colaboradores a través de la comunicación y el buen desempeño pueden lograr mejorar

continuamente la productividad de la empresa. Obteniendo los indicadores como funciones y finalidad.

Y como tercera dimensión se encuentra la Gestión empresarial que para Díaz (2015) en su libro la Gestión administrativa, la confianza en el trabajo nos señala al respecto que partiendo de que la administración es una ciencia social cuyo principal estudio son las empresas se denota que la gestión administrativa es la conjugación de bienes intangibles como son las capacidades de administrar los recursos de la empresa para elevar la productividad y lograr las metas trazadas (p. 6)

Pereira (2019). Actualidad de la gestión empresarial en la pymes. Para una buena gestión empresarial se debe examinar el crecimiento, desarrollo y sostenibilidad de la organización, además de ellos ver la gestión individual para contribuir al éxito de la organización.

Como señala el autor, solo las empresas que gestionan de forma adecuada podrán combatir en el mercado y ganarse a los clientes si están verdaderamente comprometidas a brindar un buen servicio. Por los que se obtuvo los indicadores de Creatividad y experiencia.

Teniendo en cuenta todo lo explicado, se ha formulado un problema general de investigación que es ¿Cuál es la relación entre mentoring y mejora continua de los colaboradores de la municipalidad de Huaral, 2019? Adicional a eso se formularon tres problemas específicos, siendo el problema específico 1: ¿Cuál es la relación entre motivación y la mejora continua de los colaboradores de la municipalidad de Huaral, 2019? Así como el problema específico 2: ¿Cuál es la relación entre confianza y la mejora continua de los colaboradores de la municipalidad de Huaral, 2019? Y por último el problema específico 3: ¿Cuál es la relación entre desafío y la mejora continua en la municipalidad de Huaral, 2019?

Respecto a la hipótesis, tenemos la hipótesis general, la cual es Existe relación entre Mentoring y Mejora continua en los colaboradores de la municipalidad provincial de Huaral, 2019. Y respecto a sus hipótesis Específicas: Existe relación entre motivación y la mejora continua de los colaboradores de la municipalidad de Huaral, 2019, Existe relación entre confianza y la mejora continua de los

colaboradores de la municipalidad de Huaral, 2019 y Existe relación entre desafío y la mejora continua de los colaboradores de la municipalidad de Huaral, 2019.

Respecto a eso la presente investigación tiene como objetivo general: Determinar la relación entre mentoring y mejora continua de los colaboradores de la municipalidad de Huaral, 2019.

Se tiene objetivos específicos para esta investigación: Determinar la relación entre motivación y la mejora continua de los colaboradores de la municipalidad de Huaral, 2019, determinar la relación entre confianza y la mejora continua de los colaboradores de la municipalidad de Huaral, 2019 y determinar la relación entre desafío y la mejora continua de los colaboradores de la municipalidad de Huaral, 2019.

Por otro Lado esta investigación cuenta con justificación por cuatro motivos principales para que este estudio se pudiera realizar, teniendo como una justificación teórica el conocimiento conceptual en la que se analizaron las variables mentoring y mejora continua basándome en las teorías de diferentes autores, las cuales generan un aporte a esta investigación y serán de utilidad para otros investigadores.

Implica también justificación practica puesto que lo que esta investigación buscó es lograr un objetivo real como es aplicar el mentoring y lograr la mejora continua para una buena gestión del capital humano y brindar a los ciudadanos un servicio óptimo, fácil, rápido y accesible y que el personal tenga como objetivo como principal dar a solución a los requerimientos de los ciudadanos de dicha localidad.

En el aspecto social, servirá como aporte a las empresas y nuevas gestiones de diferentes municipios en especial a la municipalidad provincial de Huaral para que requieran aplicar el mentoring como una herramienta de apoyo para generar una mejora continua dentro de las organizaciones y brindad un mejor servicio a todos los usuarios.

Y el último justificador es el metodológico ya que esta investigación estuvo dirigida a 80 colaboradores del municipio de Huaral, los cuales forman parte de dicha organización y que sirvieron como un objeto de estudio aplicándoles como instrumento de recolección de datos un cuestionario para posteriormente evaluar

los resultados y sacar conclusiones referentes a la problemática principal planteada.

II. MÉTODO

2.1. Tipo y diseño de Investigación

El tipo de investigación es aplicada debido a que se determinó una solución al problema planteado aplicando los conocimientos científicos y explicando teóricamente las variables: Mentoring y mejora continua teniendo siempre un objetivo establecido. Se considera como tipo de investigación Aplicada, el cual tiene como objetivo solucionar situaciones específicas y determinables. Este tipo de estudio también es llamado como investigación práctica o empírica y su característica principal es mejorar una situación o fenómeno a partir de los conocimientos obtenidos (Murillo, 2014, p.159).

En esta investigación el diseño que se implementó fue no experimental de corte transversal, Niño (2011), afirma que cuando solo se observa el efecto que tendrá una sola muestra, la investigación es transversal. (p. 53) porque la recolección en un solo momento y se dice que es no experimental porque no se ha hecho algún experimento en dicha investigación.

El método de investigación es el Hipotético Deductivo: Sampieri (2010) nos dice, Se basa en investigar al fenómeno de estudio, para después plantear una hipótesis y manifestar la conducta de dicho fenómeno. Luego de ello, se estudiará los instrumentos de medición y se comprobará las propuestas de investigación (p.71)

Además de ser de enfoque cuantitativo ya que es secuencial y probatorio; y se miden las variables utilizando métodos estadísticos para la obtención de conclusiones. (Hernández, Fernández y Baptista, 2014, p. 155).

La presente investigación es de nivel descriptiva – correlacional según Hernández, Fernández y Baptista (2014, p. 157) ya que se evaluó y describió la relación que existe entre las dos variables y sus dimensiones.

2.2. Operacionalización de las variables

VARIABLES	DEFINICION CONCEPTUAL	DEFINICION OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS	ESCALA DE MEDICION
Mentoring	Sánchez (2017) en su libro El mentor el guía del mentoring para la gestión y el liderazgo empresarial refiere que Un mentor es un guía o maestro que transmite su experiencia, [...] usando la motivación para poder lograr sus objetivos,[...] Mentoring aplica la confianza entre el mentorizado y mentor para poder lograr de manera eficaz un nivel de competitividad y liderazgo, [...] y planteando nuevos desafíos para los partícipes de mentoring para que pueda superar con éxito los cambios planteados, tanto a nivel profesional como personal. (p. 10,11,12)	Para Sánchez el Mentoring se mide en 3 dimensiones: Motivación, confianza y desafío.	MOTIVACION	Satisfacción	1-2	ORDINAL
				Logros	3-4	
			CONFIANZA	Competitividad	5-6	
				Aceptación	7-8	
			DESAFIO	Cambios	9-10	
				Tiempo de respuesta	11-12	
Mejora continua	Cruelles (2013) en su libro La mejora continua de las tareas administrativas hace alusión a “La mejora continua es un instrumento de aumento de la productividad que beneficia un aumento estable. [...] La mejora continua confirma la estabilización del proceso y la probabilidad de optimización en la gestion de los recursos humanos. Cuando hay ampliación y desarrollo en una organización, es necesario la identidad de todos los procedimientos y el análisis de cada paso llevado a cabo. [...] para que la mejora continua perfeccione una gestión Empresarial efectiva y eficaz. Se trata de forjar una técnica efectiva de perfeccionamiento de la calidad basándose en la creatividad y la eficiencia en las organizaciones respaldándose en la experiencia obtenida en los procesos de producción. (p. 15,16,17)	Para Cruelles la Mejora Continua se divide en 3 dimensiones: Productividad, Gestión de Recursos Humanos y gestión empresarial.	PRODUCTIVIDAD	Relaciones laborales	13-14	ORDINAL
				Condiciones de trabajo	15-16	
			GESTION DE LOS RECURSOS HUMANOS	Finalidad	17-18	
				Comportamiento	19-20	
			GESTION EMPRESARIAL	Creatividad	21-22	
				Experiencia	23-24	

2.3. Población, Muestra y muestreo

La población de esta investigación está conformada por los colaboradores de la municipalidad de la Provincia de Huaral, que es un total de 80 colaboradores que están en la empresa.

La muestra utilizada en esta investigación, está conformada por los colaboradores de la municipalidad de Huaral, es decir en una población censal.

2.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad

La técnica que se aplica en esta investigación es la encuesta, para poder recoger la información necesaria para obtener respuestas concretas.

Se utiliza como instrumento de medición un cuestionario, que es lo que corresponde para la técnica de la encuesta en los colaboradores de la municipalidad de Huaral.

Asimismo, la encuesta que se utilizó fue a través de la escala de Likert, en la cual estuvo conformada por 5 categorías: Nunca, Casi nunca, A veces, Casi siempre y Siempre, esta escala permitió medir las relaciones de las variables.

Para garantizar la validez del instrumento, las encuestas fueron sometidas a evaluación por 3 expertos en la materia, quienes a su vez revisaron detalladamente el formato dándonos como resultado favorable con el cual se continuó con la investigación.

Validación de expertos

N	Experto	Calificación	Especialidad
1	Dr. Juan Manuel Vásquez Espinoza	Aplicable	Temático
2	Dr. Jesús Barca Barrientos	Aplicable	Temático
3	Dr. Teodoro Carranza Estela	Aplicable	Metodólogo
4	Dr. Arthur Serrato Cherres	Aplicable	Temático

Fuente: Elaboración propia.

2.4.4. Confiabilidad del instrumento

A continuación se mostrara en la tabla 2.4.4.1 donde se hizo una prueba piloto por 20 encuestados.

Tabla 3

	N	%
Validos	20	100.0
Excluidos	0	,0
Total	20	100.0

Fuente resultados del SPSS

Tabla 4

Estadísticas de fiabilidad		
Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en elementos estandarizados	N de elementos
,715	,766	24

Tabla 5

Escala de medidas para evaluar el coeficiente alfa de Cronbach

Valor	Nivel
<0,5	No aceptable
0,5 a 0,6	Pobre
0,6 a 0,7	Débil
0,7 a 0,8	Aceptable
0,8 a 0,9	Bueno
>0,9	Excelente

Luego de analizar los resultados obtenidos mediante el método de alfa de Cronbach, se llegó a obtener como resultado 0.715 de 20 elementos, de acuerdo a la escala se considera los datos aceptables.

2.5. Método de análisis de datos

Los resultados obtenidos se emplearán en el programa estadístico SPSS versión 25, donde el análisis que se usó es descriptivo por lo que se procesará la información para poder presentarlo en tablas y gráficos.

2.6. Aspectos Éticos

La investigación se desarrolló con transparencia, cuenta con la autenticidad del autor a su vez se respetan los resultados obtenidos, no se manipularon ni cambiaron algún resultado obtenido. Donde se respetó la identidad de los encuestados que forman parte de la investigación. Finalmente para el desarrollo de esta investigación se acudió al apoyo de teorías de autores confiables y veraces, para que este proyecto sea válido.

III. RESULTADOS

3.1. Prueba de normalidad

Para determinar la prueba de normalidad y análisis de los datos en las pruebas de hipótesis, mediante el contraste de normalidad Kolmogorov-Smirnov, debido a que los datos evaluados son mayores a 50:

Si $N > 50$, entonces se usa la normalidad de Kolmogorov-Smirnov

H₀: Los datos tienen distribución normal (datos paramétricos, Pearson).

H₁: Los datos no tienen distribución normal (datos no paramétricos, Spearman)

Regla de decisión

Si el valor de Sig $< 0,05$, se rechaza la hipótesis nula (H₀)

Si el valor de Sig $> 0,05$, se acepta la hipótesis nula (H₀)

Tabla 6

Prueba de Normalidad

	Kolmogorov-Smirnov ^a		
	Estadístico	gl	Sig.
V1_MENTORING	0.210	80	0.000
V2_MEJORAC	0.218	80	0.000

a. Corrección de significación de Lilliefors

Interpretación:

Variable 1: Mentoring

El contraste de normalidad de Kolmogorov-Smirnov determina que la variable Mentoring (Tabla 6) tiene una distribución menor a 0.05 que es el nivel de significancia, es decir " < 0.05 "; por lo tanto, se acepta H₁ (hipótesis alterna) y se rechaza la H₀ (hipótesis nula), entonces se establece que los datos no tienen distribución normal.

Variable 2: Mejora Continua

El contraste de normalidad de Kolmogorov-Smirnov determina que la variable Mejora Continua (Tabla 6) tiene una distribución menor a 0.05 que es el nivel de

significancia, es decir " < 0.05 "; por lo tanto, se acepta H_1 (hipótesis alterna) y se rechaza la H_0 (hipótesis nula), entonces se establece que los datos no tienen distribución normal.

3.2. Prueba de hipótesis

A continuación, la Tabla 7 se muestra de forma detallada el grado de relación según el coeficiente la correlación de Spearman:

Tabla 7

Coefficiente	Interpretacion
$r = 1$	Correlación perfecta
$0.80 < r < 1$	Muy alta
$0.60 < r < 0.80$	Alta
$0.40 < r < 0.60$	Moderada
$0.20 < r < 0.40$	Baja
$0 < r < 0.20$	Muy baja
$r = 0$	Nula

Fuente: Elaborado por Jiménez, Daniel (2018).

Prueba de hipótesis general

H_a: Existe relación entre mentoring y mejora continua de los colaboradores en la municipalidad provincial de Huaral, 2019.

H₀: No Existe relación entre mentoring y mejora continua de los colaboradores en la municipalidad provincial de Huaral, 2019.

H₁: Existe relación entre mentoring y mejora continua de los colaboradores en la municipalidad provincial de Huaral, 2019.

Significancia de tabla = 0.05; nivel de aceptación = 95%

A continuación, la Tabla 7 se muestra la correlación, en anexos 2 y 3 se mostrará la frecuencia y porcentaje de las variables de estudio:

Tabla 8 Correlaciones

		V1_MENTORING	V2_MEJORAC
V1_MENTORING	Coeficiente de correlación Spearman	1	,744**
	Sig. (bilateral)		0.000
	N	80	80
V2_MEJORAC	Coeficiente de correlación Spearman	,744**	1
	Sig. (bilateral)	0.000	
	N	80	80

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

Interpretación: En la tabla 8 del coeficiente de correlación de variables, se observa el valor de 0.744, asumiendo el significado de correlación alta entre la variable Mercadotecnia y Comunicación integral de acuerdo con el coeficiente de correlación de Spearman de la tabla 10. La significancia asumida es de 0.000 (0.05 de acuerdo con la hipótesis del trabajo) teniendo como resultado el rechazo de la hipótesis nula (H_0) y se acepta la hipótesis alterna (H_1); por lo tanto, la hipótesis general se ha quedado demostrada, dando a conocer que, si existe relación entre mentoring y mejora continua de los colaboradores en la municipalidad provincial de Huaral, 2019.

Prueba de hipótesis específicas

Hipótesis específica 1

H_i: Existe relación entre motivación y mejora continua de los colaboradores en la municipalidad provincial de Huaral, 2019.

H_o: No Existe relación entre motivación y mejora continua de los colaboradores en la municipalidad provincial de Huaral, 2019.

H₁: Existe relación entre motivación y mejora continua de los colaboradores en la municipalidad provincial de Huaral, 2019.

A continuación, la Tabla 12 muestra la correlación entre la variable Mejora continua y la dimensión motivación (anexos 4 se mostrará la frecuencia y porcentaje del Motivación).

Tabla 9 Correlaciones

		V2_MEJORAC	D1_MOTIVACION
V2_MEJORAC	Coeficiente de Spearman	1	,825**
	Sig. (bilateral)		0.000
	N	80	80
D1_MOTIVACION	Coeficiente de Spearman	,825	1
	Sig. (bilateral)	0.000	
	N	80	80

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

Interpretación: En la tabla 9 del coeficiente de correlación de variables, se observa el valor de 0.825, asumiendo el significado de correlación muy alta entre la variable Mejora continua y la dimensión motivación promocional de acuerdo con el coeficiente de correlación de Spearman de la tabla 10. La significancia asumida es de 0.000 (0.05 de acuerdo con la hipótesis del trabajo) teniendo como resultado el rechazo de la hipótesis nula (H_0) y se acepta la hipótesis alterna (H_1); por lo tanto, se ha demostrado que si existe relación entre motivación y mejora continua de los colaboradores en la municipalidad provincial de Huaral, 2019.

Hipótesis especifica 2

H_i: Existe relación entre confianza y mejora continua de los colaboradores en la municipalidad provincial de Huaral, 2019.

H_o: No Existe relación entre confianza y mejora continua de los colaboradores en la municipalidad provincial de Huaral, 2019.

H₁: Existe relación entre confianza y mejora continua de los colaboradores en la municipalidad provincial de Huaral, 2019.

A continuación, la Tabla 13 muestra la correlación entre la variable Mejora Continua y la dimensión Confianza (anexos 5 se mostrará la frecuencia y porcentaje confianza):

Tabla 10 Correlaciones

		V2_MEJORAC	D2_CONFIANZA
V2_MEJORAC	Coefficiente de Spearman	1	,726**
	Sig. (bilateral)		0.000
	N	80	80
D2_CONFIANZA	Coefficiente de Spearman	,726**	1
	Sig. (bilateral)	0.000	
	N	80	80

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

Interpretación: En la tabla 10 del coeficiente de correlación de variables, se observa el valor de 0.726, asumiendo el significado de correlación moderada entre la variable mejora continua y la dimensión confianza directo de acuerdo con el coeficiente de correlación de Spearman de la tabla 10. La significancia asumida es de 0.000 (0.05 de acuerdo con la hipótesis del trabajo) teniendo como resultado teniendo como resultado el rechazo de la hipótesis nula (H_0) y se acepta la hipótesis alterna (H_1); por lo tanto, se ha demostrado que si existe relación entre confianza y mejora continua de los colaboradores en la municipalidad provincial de Huaral, 2019.

Hipótesis específica 3

H_i: Existe relación entre desafío y mejora continua de los colaboradores en la municipalidad provincial de Huaral, 2019.

H_o: **No** Existe relación entre desafío y mejora continua de los colaboradores en la municipalidad provincial de Huaral, 2019.

H₁: Existe relación entre desafío y mejora continua de los colaboradores en la municipalidad provincial de Huaral, 2019.

A continuación, la Tabla 15 muestra la correlación entre la variable mejora continua y la dimensión desafío (anexos 6 se mostrará la frecuencia y porcentaje de desafío):

Tabla 11

Correlaciones

		V2_MEJORAC	D3_DESAFIO
V2_MEJORAC	Coeficiente de Spearman	1	,771**
	Sig. (bilateral)	.	,000
	N	80	80
D3_DESAFIO	Coeficiente de Spearman	,771**	1
	Sig. (bilateral)	,000	.
	N	80	80

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

Interpretación: En la tabla 11 del coeficiente de correlación de variables, se observa el valor de 0.771, asumiendo el significado de correlación moderada entre la variable Mejora continua y la dimensión desafío de acuerdo con el coeficiente de correlación de Spearman de la tabla 10. La significancia asumida es de 0.001 (0.05 de acuerdo con la hipótesis del trabajo) teniendo como resultado teniendo como resultado el rechazo de la hipótesis nula (H_0) y se acepta la hipótesis alterna (H_1); por lo tanto, se ha demostrado que si existe relación entre desafío y mejora continua de los colaboradores en la municipalidad provincial de Huaral,

IV. DISCUSIÓN

Se debe considerar dos aspectos, en primer lugar los resultados de mentoring en la empresa en la cual se tomara los conocimientos teóricos generales específicos, y en segundo lugar que pertenece.

El objetivo general ha sido determinar la relación que existe entre Mentoring y Mejora Continua en la Municipalidad Provincial de Huaral, 2019. Acorde con los resultados Obtenidos en el estudio, se ha determinado que existe una relación entre mentoring y mejora continua en la Municipalidad Provincial de Huaral, 2019. Este resultado tiene relación sobre los resultados de la tesis De Miguel (2010). Tuvo objetivo determinar si el mentoring es una práctica de intervención que puede mejorar la posición de las empresarias noveles en el mundo de la empresa. Dicho análisis incluye la descripción de la técnica de investigación utilizada. Para ello, opto por utilizar el método del estudio de casos para analizar una experiencia real de aplicación del mentoring dentro de una red. Y se obtuvo como conclusión, se puede afirmar que el sistema de mentoring aplicado se ha caracterizado por favorecer un aprendizaje de tipo inteligente, informal, mediado, experiencial y adaptado en todo momento a las necesidades de cada mentorizado. Estas características han contribuido a acelerar la adquisición del nuevo rol de empresaria y a que las mujeres interactúen en el mundo de la empresa con mayor seguridad.

En Relacion a el objetivo específico 1 de este estudio que fue determinar si existe relación que existe entre la Motivación y la mejora continua en la Municipalidad Provincial de Huaral, 2019. Los resultados obtenidos guardan relación la tesis de Guerra (2016). Tuvo como objetivo general el diseñar una estrategia que permita mejorar la condición de Servicio de Atención al Cliente, mediante la aplicación del Modelo de GROW. El método para este trabajo consiste en una investigación documental y descriptiva con base en la aplicación de una encuesta de 27 reactivos con el propósito de conocer la situación actual de la satisfacción del servicio al cliente, así mismo saber cuáles son las causas principales que están afectando para llevar cabo un servicio de calidad, las principales fuentes que sirvieron como apoyo son entrevista personal con el Director Administrativo. En el que se concluyó la repercusión que tiene la comunicación para fomentar la motivación dentro de las organizaciones convirtiéndose en un factor crucial para que estas tengan un

desarrollo óptimo, mismo que será reflejado interna y externamente en el Hospital, debido a que la comunicación repercute directamente en el ambiente laboral y en el desempeño de sus empleados y la imagen proyectada al exterior siendo este el proceso que da vida y éxito a cualquier organización.

Referente al Objetivo Especifico 2 determinar si existe relación entre la confianza y la mejora continua en la municipalidad provincial de Huaral, 2019. Según los resultados obtenidos en esta investigación se aprobó que si existe relación entre ambos términos, los cuales tienen coherencia con la tesis de Monroy (2015). Tuvo como objetivo determinar la influencia de la acción de practicar el coaching en el desempeño y trabajo de los visitantes médicos de Quetzaltenango. La presente investigación examinó y analizó la conducta personal y social, económica y política de trabajo de los colaboradores ya que fue un estudio descriptivo. Por lo cual se determinó que en efecto el coaching es una herramienta administrativa que brinda confianza y seguridad en los visitantes médicos y supervisores y que tiene relación directa e influencia en la mejora continua obteniendo mayores resultados en la rentabilidad de las ventas.

Finalmente el objetivo específico 3 de este estudio fue determinar si existe relación entre el desafío y la mejora continua. Según los resultados obtenidos se concluyó que existe una relación positiva entre desafío y la mejora continua en la Municipalidad Provincial de Huaral, 2019. Estos resultados obtenidos tienen coherencia con la investigación de Huarcaya (2015). Tuvo como objetivo definir la eficiencia en la realización de actividades de los trabajadores, así como también en todos los niveles y áreas de la Municipalidad Provincial del Callao a fin de superar las metas propuestas en este caso desafíos con el fin de mejorar la Gestión de la Provincia. Para ello se utilizó un método de análisis, con el fin de conocer minuciosamente las características y singularidades de las actividades individuales de cada trabajador, también la realización del método inductivo, para analizar desde lo más particular para obtener conclusiones generales del municipio en relación a funciones administrativas, para así lograr mejorar la imagen del gobierno municipal del Callao; el método deductivo, que permitió estudiar la función de las áreas individualmente, por el cual el estudio de esta investigación encontró cuales son las limitaciones y deficiencias debido a ello se plantearon diferentes alternativas para

mejorar la gestión de administrativa en el gobierno provincial del Callao. Dicho todo esto la investigación concluyo que los gobiernos locales se encuentran en una complicada situación socioeconómica, pero eso no contrarrestará la aplicación de herramientas estratégicas y también la práctica del mentoring para obtener una mejora continua.

V. CONCLUSIONES

1. De acuerdo con el objetivo general, de acuerdo con los resultados obtenidos se concluye que Mentoring se relaciona con Mejora Continua en los colaboradores; teniendo un valor calculado de $p= 0,000$, con un nivel de significancia menor a 0,05 y un coeficiente de correlación de Rho de spearman = 0.744 Permitiendo aceptar la hipótesis general, asumiendo una correlación alta entre las variables. Por ello se afirma que hay relación entre Mentoring y Mejora Continua en los colaboradores de la Municipalidad Provincial de Huaral.
2. En relación al objetivo específico 1, se muestra que la motivación se relaciona con la mejora continua, descubriendo un valor de $p= 0.000$ y un nivel de correlación de Rho de Spearman = 0.825, lo cual ratifica la aprobación de la hipótesis específica 1, obteniendo que existe relación entre la motivación y la mejora continua en los colaboradores de la Municipalidad Provincial de Huaral.
3. De acuerdo con el objetivo específico 2, se observa en los resultados que la confianza se relaciona con la mejora continua, teniendo un valor calculado para $p = 0.000$, y un nivel de correlación de Rho de spearman = 0.726. Los resultados reafirman la aprobación de la Hipótesis Específica 2, obteniendo relación entre la confianza y la mejora continua en los colaboradores de la Municipalidad Provincial de Huaral.
4. En relación al objetivo específico 3, los objetivos alcanzados demuestra que el desafío se relaciona con la mejora continua, teniendo un valor de $p = 0.000$ y un nivel de correlación de Rho de spearman = 0.771. Esto asegura que existe una correlación entre el desafío y la mejora continua en los colaboradores la Municipalidad Provincial de Huaral.

VI. RECOMENDACIONES

Se recomienda a la Sub Gerenta General de Recursos Humanos implementar periódicamente capacitaciones aplicando la herramienta del mentoring a su personal para influenciar una mejora continua y se obtenga resultados a corto plazo y sea sostenible en el tiempo.

Se recomienda al Gerente Municipal plantear actividades de integración en las diferentes aéreas a los trabajadores para motivarlos y conseguir un mejor compromiso y desempeño en la Municipalidad Provincial de Huaral.

Se recomienda a la Sub Gerente, dar reconocimiento de manera trimestral al mejor trabajador de cada área y entregarle un premio en dicho periodo por su compromiso, dedicación y desempeño en sus actividades dentro de la Municipalidad Provincial de Huaral.

Se recomienda a la Sub Gerente, dar reconocimiento de manera trimestral al mejor trabajador de cada área y entregarle un premio en dicho periodo por su compromiso, dedicación y desempeño en sus actividades dentro de la Municipalidad Provincial de Huaral.

Referencias

- Acosta, J. y Cifuentes, R. (2012). La condición motivacional en la evaluación educativa. DOI: [10.19053/22160159.1134](https://doi.org/10.19053/22160159.1134)
- Ángeles, V (2017). El coaching y el desarrollo organizacional en la empresa Pentagraf S.A.C., en el distrito de Breña, año 2017, (Tesis de grado Maestría en Administración) Universidad Cesar Vallejo, Lima, Perú.
- Butz,A., Spencer,K., Thayer,N., Cabrera, I. y Byars, A. (2018). Mentors' Motivation to Address Race/Ethnicity in Research Mentoring Relationships. DOI: [10.1037/dhe0000096](https://doi.org/10.1037/dhe0000096)
- Caby, F (2013) El Mentoring. Mexico: Editorial De Vecchi.
- Corona, G. (2013), Comportamiento del consumidor (1ª ed) México: Red Tercer Milenio.
- Cruelles (2013) La mejora continua de las tareas administrativas. Chile: Marcombo.
- De Miguel L. (2010) El Mentoring como práctica de intervención para la mejora de los procesos de capacitación y socialización de las empresarias noveles. (Tesis de grado de maestría en Administracion). Universidad de Oviedo, España.
- Deighton, M. (2016). Continuous Improvement. DOI: [10.1016/B978-0-12-801764-7.00009-7](https://doi.org/10.1016/B978-0-12-801764-7.00009-7)
- Doerwald, F., Scheibe, S., & Van, N. (2017). Workplace Mentoring, Role of Age. *Encyclopedia of Geropsychology*. DOI: [10.1007/978-981-287-082-7_34](https://doi.org/10.1007/978-981-287-082-7_34)
- Duffuaa y Raouf (2015). Maintenance System Performance, Productivity, and Continuous Improvement. DOI: [10.1007/978-3-319-19803-3_14](https://doi.org/10.1007/978-3-319-19803-3_14)
- Estrada, G., Shunk. D.y Ju, F.(2018). Systematic continuous improvement model for variation management of key characteristics running with low capability.

International Journal of Production Research. DOI:
10.1080/00207543.2017.1369599.

Flores, C (2017) Mejora continua y calidad de servicio de la empresa overlandes S.A., distrito de independencia, 2017, (Tesis de grado académico de licenciado en administración). Universidad Cesar Vallejo, Perú.

Garcia, A. y Gisbert, V. (2015) Estudio de la implantación de la mejora continua en pymes. *3C Tecnología.4* (4). DOI:
<http://dx.doi.org/10.17993/3ctecno.2015.v4n4e16.189-198>

Gemar, G., Negron, A., Lozano, C., Guzman, V. y Rosado, N. (2019). Procedure for the continuous improvement of human resource management. DOI:
10.15446/ing.investig.v39n1.72402

Gisbert, N., Canivell, L., Rodriguez, J., Albizu, E. y Fernandez, P. (2019). Mentoring Inter-Organizacional: Resultados para el mentor. DOI: [10.6036/8808](https://doi.org/10.6036/8808)

Gobetto, M. (2014). Quality Management and Continuous improvement. DOI: [10.1007/978-94-007-7593-0_8](https://doi.org/10.1007/978-94-007-7593-0_8)

Godhino, M. y Uzsoy, R. (2014). Assessing the impact of alternative continuous improvement programmes in a flow shop using system dynamics. DOI:
10.1080/00207543.2013.860249

Guerra, M. (2016). Mejora en el servicio de atención al cliente en un hospital veterinario a través del Coaching Empresarial. (Tesis de grado académico título de contador público). INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL ESCUELA SUPERIOR DE COMERCIO Y ADMINISTRACIÓN, México.

Hicham, B. y Laurent, C. (2011). Continuous Improvement Through Knowledge Guided Analysis in Experience Feedback. DOI: [10.1016/j.engappai.2011.02.015](https://doi.org/10.1016/j.engappai.2011.02.015)

Huarcaya, S. (2015). Aplicación del mentoring para lograr una gestión eficiente en la municipalidad provincial del Callao, (Tesis de grado académico licenciado en administración) Universidad Nacional del Callao, Perú.

- Khayrullina, M., Kislitsyna, O., Chuvaev, A. (2015). Production Systems Continuous Improvement Modelling. DOI: 10.12776/qip.v19i2.576
- Lawrence,R. (2008). Executive mentoring: turning knowledge into wisdom. *Business Strategy Series*. DOI: [10.1108/17515630810873357](https://doi.org/10.1108/17515630810873357)
- López, J. (2013). +Productividad. EE.UU.: Copyright
- Marin,J., Bautista, Y, y Garcia, J. (2014). Levels in the evolution of continuous improvement: A multiple case study. DOI: <http://dx.doi.org/10.3926/ic.425>
- Masacón,M, Aristega, J., Huilcapi, G., Mayorca, D. y Diaz, P. (2017) Mejora continua como elemento de cultura empresarial para lograr empresas esbeltas. DOI: [10.29018/issn.2588-1000vol1iss4.2017pp27-32](https://doi.org/10.29018/issn.2588-1000vol1iss4.2017pp27-32)
- Monroy, A. (2015). Coaching y desempeño laboral (Estudio realizado con supervisores y visitadores médicos de las empresas farmacéuticas de la ciudad de Quetzaltenango)" (Tesis de grado académico de licenciatura y el título de psicólogo industrial organizacional) Universidad Rafael Landívar, Guatemala.
- Núñez-Cacho, P. (2010). Los efectos de la formación y el desarrollo de los recursos humanos en las empresas familiares españolas. Tesis Doctoral. Universidad de Jaén, Perú.
- Núñez-Cacho, P. y Grande, F. (2012). El desarrollo de los recursos humanos a través del mentoring: El caso español. *Intangible Capital*, 8 (1), 61-91. Recuperado de: <http://web.b.ebscohost.com/ehost/detail/detail?vid=0&sid=8da1978d-e4e9-45c4-8e47-be792a10cb3d%40pdc-v-sessmgr02&bdata=Jmxhbm9ZXMmc2l0ZT1laG9zdC1saXZl#db=bth&AN=85141436>
- Pereira Bolaños, C. A. (2019). Actualidad de la gestión empresarial en las pymes. *Apuntes Contables*, (24), 39-53. DOI:<https://doi.org/10.18601/16577175.n24.03>

Perret,R (2016) El secreto de la motivación. México: Editorial Ariel.

Porret, M (2014) Gestión de personas 6ª ed.: Manual para la gestión del capital humano en las organizaciones. España: Esic Editorial.

Pessoa, M. y Trabasso, L. (2017). Continuous Improvement. DOI: [10.1007/978-3-319-46792-4_6](https://doi.org/10.1007/978-3-319-46792-4_6)

Ramalho, J. (2014), "Mentoring in the workplace", *Industrial and Commercial Training*, Vol. 46 No. 4, pp. 177-181. <https://doi.org/10.1108/ICT-11-2013-0078>

Ramos, J., Villacres, A., Ocampo, W. y Pazmiño, D. (2018) Calida: La consciencia de la mejora continua en la empresa. Recuperado de: <http://eds.b.ebscohost.com/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=1&sid=a8e4c616-b92d-42e9-a2b2-623541a86399%40pdc-v-sessmgr03>

Rios, M. y Diez, N. (2019). Políticas De Mejora Continua. Garantía De La Calidad En Centros De Educación Superior. DOI [10.15765/pnrm.v12i23.1198](https://doi.org/10.15765/pnrm.v12i23.1198)

Roberts et al. (2019). Workplace mentoring of degree apprentices: developing principles for practice. *Higher Education, Skills and Work-Based Learning* 9(1) DOI: [10.1108/HESWBL-10-2018-0108](https://doi.org/10.1108/HESWBL-10-2018-0108)

Rodriguez. A. (2018) Las 4 teorías de la calidad Principales y sus características. Recuperado de : <https://www.lifeder.com/teorias-calidad/>

Sánchez, D. (2017) El mentor el guía del mentoring para la gestión y el liderazgo empresarial. España: Editorial Alzumara.

Sanchez, L., Marin, J. y Blanco, B. (2018) A Meta-Review on continuous improvement to know the state of this research field. <https://doi.org/10.4995/wpom.v9i2.10752>.

Stimec, A. y Grima, F. (2019) The impact of implementing continuous improvement upon stress within a Lean production framework. DOI: 10.1080/00207543.2018.1494391

Stuart, D. (2019). THE BENEFITS OF MENTORING. *Journal of the Australian & New Zealand Institute of Insurance & Finance*, 42(3), 25- 26. Recuperado de: <http://eds.a.ebscohost.com/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=1&sid=800d3c5a-4e62-4a18-acb1-38ad5939e1bf%40sessionmgr4006>

Valle, I (2005). Competencias laborales: Una alternativa de desarrollo organizacional. Recuperado de: <https://webquery.ujmd.edu.sv/siab/bvirtual/Fulltext/ADCR0000641/C4-C5.pdf>

ANEXO 1

MENTORING Y LA MEJORA CONTINUA DE LOS COLABORADORES DE LA MUNICIPALIDAD DE HUARAL, AÑO 2019							
TITULO	Problemas de investigación	Objetivos de investigación	Hipótesis	Variables	Dimensiones	Indicadores	Método
MENTORING Y LA MEJORA CONTINUA DE LOS COLABORADORES DE LA MUNICIPALIDAD DE HUARAL, AÑO 2019.	Problema General	Objetivo General	Hipótesis General	Mentoring	Motivación	Riesgo	Ordinal
	¿Cuál es la relación entre mentoring y mejora continua de los colaboradores de la municipalidad de Huaral, 2019?	Determinar la relación entre mentoring y mejora continua de los colaboradores de la municipalidad de Huaral, 2019.	Existe relación entre mentoring y mejora continua de los colaboradores de la municipalidad de Huaral, 2019.			Auto apertura	
					Confianza	Comentarios	
						Competitividad	
				Desafío	Cambios		
	Tiempo de respuesta						
	Problemas Específicos	Objetivos Específicos	Hipótesis Específicas	Mejora continua	Productividad	Calidad	
	¿Cuál es la relación entre motivación y la mejora continua de los colaboradores de la municipalidad de Huaral, 2019?	Determinar la relación entre motivación y la mejora continua de los colaboradores de la municipalidad de Huaral, 2019.	Existe relación entre motivación y la mejora continua de los colaboradores de la municipalidad de Huaral, 2019.				

<p>¿Cuál es la relación entre confianza y la mejora continua de los colaboradores de la municipalidad de Huaral, 2019?</p>	<p>Determinar la relación entre confianza y la mejora continua de los colaboradores de la municipalidad de Huaral, 2019.</p>	<p>Existe relación entre confianza y la mejora continua de los colaboradores de la municipalidad de Huaral, 2019.</p>	<p>Gestión de los recursos humanos</p>	<table border="1"> <tr> <td data-bbox="1664 188 1892 284">Funciones</td> </tr> <tr> <td data-bbox="1664 284 1892 703">Finalidad</td> </tr> </table>	Funciones	Finalidad
Funciones						
Finalidad						
<p>¿Cuál es la relación entre desafío y la mejora continua en la municipalidad de Huaral, 2019?</p>	<p>Determinar la relación entre desafío y la mejora continua de los colaboradores de la municipalidad de Huaral, 2019.</p>	<p>Existe relación entre desafío y la mejora continua de los colaboradores de la municipalidad de Huaral, 2019.</p>	<p>Gestión empresarial</p>	<table border="1"> <tr> <td data-bbox="1664 703 1892 932">Compromiso</td> </tr> <tr> <td data-bbox="1664 932 1892 1158">Delegación</td> </tr> </table>	Compromiso	Delegación
Compromiso						
Delegación						

Anexo 2

ITEMS		ESCALA LIKERT				
		N	CN	AV	CS	S
		1	2	3	4	5
Variable : Mentoring						
Motivación						
1	Está motivado y le gusta la labor que desarrolla.					
2	Su opinión es tomada en cuenta para la toma de decisiones dentro de su área.					
3	Alcanza sus metas personales mediante su desempeño dentro de la municipalidad.					
4	Las habilidades y competencias de su equipo de trabajo alcanzan las metas propuestas por el área.					
Confianza						
5	Considera que sus compañeros de trabajo tienen una ventaja competitiva frente a su trabajo.					
6	Es reconocido cuando desarrolla de manera extraordinaria alguna actividad de su área.					
7	Los nuevos colaboradores son bien recibidos dentro de la municipalidad.					
8	El área de trabajo donde Ud. Labora da información básica y necesaria a un nuevo integrante de trabajo.					
Desafío						
9	Siempre se encuentra a disposición de nuevos cambios en su área.					
10	Siempre toma de la mejor manera talleres o programas para mejora del área.					

11	Los colaboradores tardan a lo mucho 3 min. En resolver alguna duda a los clientes.					
12	Los trámites de información personal demoran en entregarse máximo 24 horas.					
Variable: Mejora Continua						
Productividad						
13	Tiene acceso Directo a su jefe inmediato.					
14	Puede coordinar con facilidad actividades en común con otras áreas.					
15	Cuenta con los recursos necesarios para lograr respuestas esperadas a las actividades delegadas.					
16	El ambiente donde trabaja es el adecuado para el cargo con el que cuenta.					
Gestión de Recursos Humanos						
17	Tus compañeros de trabajo demuestran conformidad con la delegación de actividades.					
18	Su ambiente laboral influye en su comportamiento.					
19	Todos en la municipalidad tienen clara la meta de la gestión municipal en el año 2019					
20	Se les ha delegado actividades para lograr un fin en común al finalizar el año 2019.					
Gestión Empresarial						
21	Considera que para una mejor gestión es fundamental innovar paulatinamente.					
22	Esta de acuerdo con las propuestas de mejora de servicio que ha planteado la municipalidad.					
23	Considera que la experiencia es importante para un mejor desarrollo laboral dentro de la municipalidad.					

24	La buena gestión de la municipalidad se da porque las cabezas de área cuentan con muchos años experiencia.					
----	--	--	--	--	--	--

Anexo 3

23 : p14

Visible: 24 de 24 variables

	p1	p2	p3	p4	p5	p6	p7	p8	p9	p10	p11	p12	p13	p14	p15	p16	p17	p18	p19	p20	p21	p22	p23	p24	var
1	2	3	4	4	3	5	5	3	4	4	3	5	5	3	4	4	3	5	5	1	2	3	4	4	
2	2	3	4	5	3	4	3	3	4	5	3	4	3	3	4	5	3	4	3	1	2	3	4	5	
3	3	5	4	4	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	4	5	5	2	3	5	5	4		
4	3	4	4	5	5	4	3	4	4	5	5	4	3	4	4	5	4	3	3	3	4	4	5		
5	2	5	5	4	3	5	2	5	5	4	3	5	2	5	5	4	3	5	2	2	2	5	5	4	
6	2	5	4	2	4	1	5	4	4	2	4	1	5	4	4	2	4	1	1	2	5	4	4		
7	2	4	5	5	2	5	5	4	5	5	2	5	5	4	5	5	2	5	5	1	2	4	5	5	
8	1	4	5	4	3	4	4	4	5	4	3	4	4	4	5	4	3	4	4	1	1	4	5	4	
9	1	4	5	5	5	5	2	4	5	5	5	2	4	5	5	5	5	5	2	5	1	4	5	5	
10	1	3	5	5	4	4	3	3	5	5	4	4	3	3	5	5	4	4	3	5	1	3	5	5	
11	1	3	4	4	5	5	3	3	4	4	5	3	3	3	4	4	5	3	5	1	3	4	4		
12	1	5	3	4	4	4	4	5	3	4	4	4	4	5	3	4	4	4	4	4	1	5	3	4	
13	1	3	5	4	5	5	5	3	5	4	5	5	5	3	5	4	5	5	5	3	1	3	5	4	
14	1	3	5	4	4	4	4	3	5	4	4	4	4	3	5	4	4	4	4	3	1	3	5	4	
15	2	4	4	5	4	5	4	4	4	5	4	5	4	4	4	5	4	5	4	5	2	4	4	5	
16	2	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	2	5	4	5	
17	1	1	5	5	3	5	4	1	5	5	3	5	4	1	5	5	3	5	4	3	1	1	5	5	
18	1	5	5	5	3	5	4	5	5	5	3	5	4	5	5	5	3	5	4	4	1	5	5	5	
19	1	5	4	5	3	5	4	5	4	5	3	5	4	5	4	5	3	5	4	4	1	5	4	5	
20	1	5	5	5	3	5	4	5	5	5	3	5	4	5	5	5	3	5	4	3	1	5	5	5	
21																									
22																									
23																									

matriz inversa no se pueden calcular y se visualizan como valores perdidos por el sistema.

Escala: ALL VARIABLES

Resumen de procesamiento de casos

Casos	Válido	N	%
	20	20	100,0
	Excluido ^a	0	,0
	Total	20	100,0

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

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en elementos estandarizados	N de elementos
,715	,766	24

Estadísticas de elemento

	Media	Desv. Desviación	N
VAR00001	1,55	,686	20

ANEXO 4

Archivo Editar Ver Datos Transformar Analizar Gráficos Utilidades Ampliaciones Ventana Ayuda

Visible: 31 de 31 variables

	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15
1	3	4	4	3	3	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4
2	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5
3	4	5	4	4	5	4	4	5	4	5	5	4	4	4	4
4	5	4	5	4	5	4	5	5	5	4	5	4	4	4	4
5	4	4	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4
6	5	5	4	5	5	4	4	4	4	4	5	4	5	5	4
7	4	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5	4	4	5	5
8	5	5	4	5	4	4	5	5	5	5	5	4	4	5	4
9	2	3	2	2	3	3	2	3	3	2	3	2	2	3	2
10	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	3	4	3	3
11	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5
12	5	4	5	4	4	5	5	4	5	5	5	4	4	5	5
13	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	4	5
14	5	5	4	5	4	5	5	4	4	5	4	4	4	5	5
15	3	3	4	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4
16	2	2	2	2	3	2	2	3	3	2	3	3	3	3	3
17	4	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	4
18	3	4	3	3	3	3	4	3	3	3	4	4	3	3	3
19	4	5	5	4	4	5	5	5	5	4	5	4	5	4	4
20	2	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	3
21	3	4	3	4	3	4	4	3	3	3	4	3	3	4	4
22	4	5	4	4	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	4
23	5	5	4	4	5	4	5	5	5	4	4	5	4	4	5

Vista de datos Vista de variables

IBM SPSS Statistics Processor está listo Unicode:ON

Archivo Editar Ver Datos Transformar Analizar Gráficos Utilidades Ampliaciones Ventana Ayuda

	Nombre	Tipo	Anchura	Decimales	Etiqueta	Valores	Perdidos	Columnas	Alineación	Medida	Rol
1	P1	Numérico	8	0		{1, NUNCA}...	Ninguno	8	Derecha	Ordinal	Entrada
2	P2	Numérico	8	0		{1, NUNCA}...	Ninguno	8	Derecha	Ordinal	Entrada
3	P3	Numérico	8	0		{1, NUNCA}...	Ninguno	8	Derecha	Ordinal	Entrada
4	P4	Numérico	8	0		{1, NUNCA}...	Ninguno	8	Derecha	Ordinal	Entrada
5	P5	Numérico	8	0		{1, NUNCA}...	Ninguno	8	Derecha	Ordinal	Entrada
6	P6	Numérico	8	0		{1, NUNCA}...	Ninguno	8	Derecha	Ordinal	Entrada
7	P7	Numérico	8	0		{1, NUNCA}...	Ninguno	8	Derecha	Ordinal	Entrada
8	P8	Numérico	8	0		{1, NUNCA}...	Ninguno	8	Derecha	Ordinal	Entrada
9	P9	Numérico	8	0		{1, NUNCA}...	Ninguno	8	Derecha	Ordinal	Entrada
10	P10	Numérico	8	0		{1, NUNCA}...	Ninguno	8	Derecha	Ordinal	Entrada
11	P11	Numérico	8	0		{1, NUNCA}...	Ninguno	8	Derecha	Ordinal	Entrada
12	P12	Numérico	8	0		{1, NUNCA}...	Ninguno	8	Derecha	Ordinal	Entrada
13	P13	Numérico	8	0		{1, NUNCA}...	Ninguno	8	Derecha	Ordinal	Entrada
14	P14	Numérico	8	0		{1, NUNCA}...	Ninguno	8	Derecha	Ordinal	Entrada
15	P15	Numérico	8	0		{1, NUNCA}...	Ninguno	8	Derecha	Ordinal	Entrada
16	P16	Numérico	8	0		{1, NUNCA}...	Ninguno	8	Derecha	Ordinal	Entrada
17	P17	Numérico	8	0		{1, NUNCA}...	Ninguno	8	Derecha	Ordinal	Entrada
18	P18	Numérico	8	0		{1, NUNCA}...	Ninguno	8	Derecha	Ordinal	Entrada
19	P19	Numérico	8	0		{1, NUNCA}...	Ninguno	8	Derecha	Ordinal	Entrada
20	P20	Numérico	8	0		{1, NUNCA}...	Ninguno	8	Derecha	Ordinal	Entrada
21	P21	Numérico	8	0		{1, NUNCA}...	Ninguno	8	Derecha	Ordinal	Entrada
22	P22	Numérico	8	0		{1, NUNCA}...	Ninguno	8	Derecha	Ordinal	Entrada
23	P23	Numérico	8	0		{1, NUNCA}...	Ninguno	8	Derecha	Ordinal	Entrada
24	P24	Numérico	8	0		{1, NUNCA}...	Ninguno	8	Derecha	Ordinal	Entrada
25	M1 MENTO	Numérico	8	0		Misuno	Ninguno	14	Derecha	Ordinal	Entrada

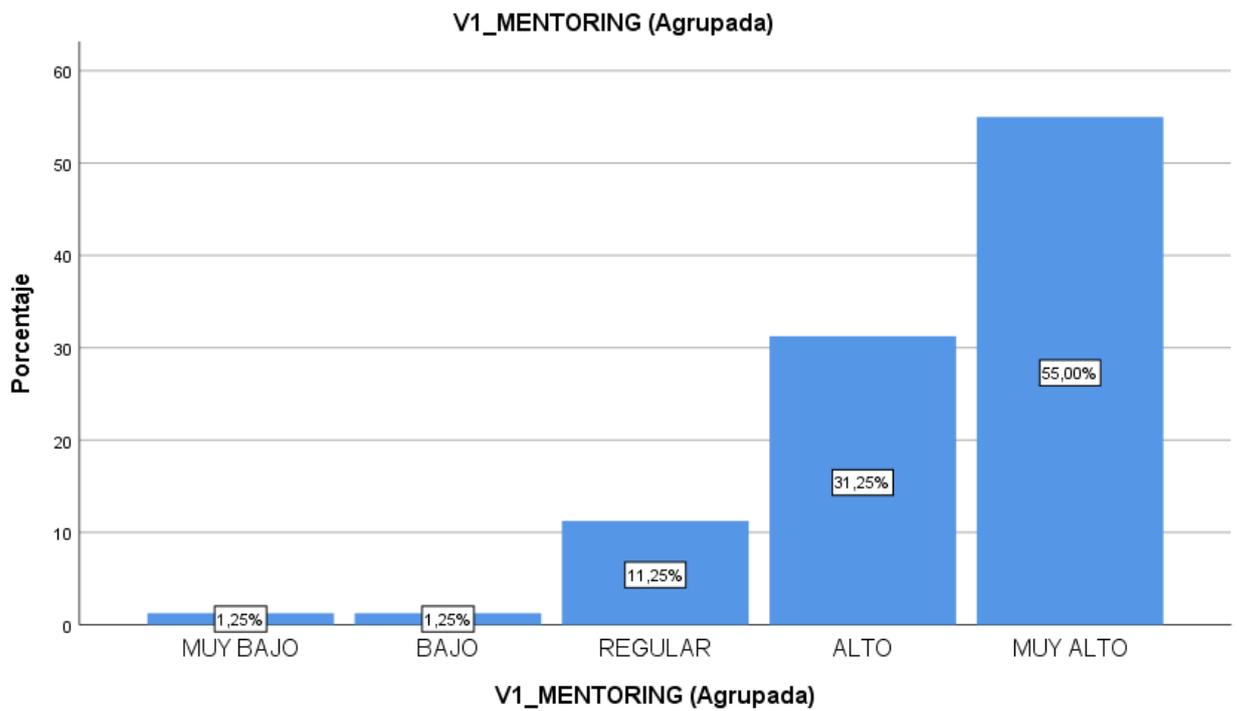
Vista de datos Vista de variables

IBM SPSS Statistics Processor está listo Unicode:ON

ANEXO 5

V1_MENTORING (Agrupada)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	MUY BAJO	1	1,3	1,3	1,3
	BAJO	1	1,3	1,3	2,5
	REGULAR	9	11,3	11,3	13,8
	ALTO	25	31,3	31,3	45,0
	MUY ALTO	44	55,0	55,0	100,0
	Total	80	100,0	100,0	

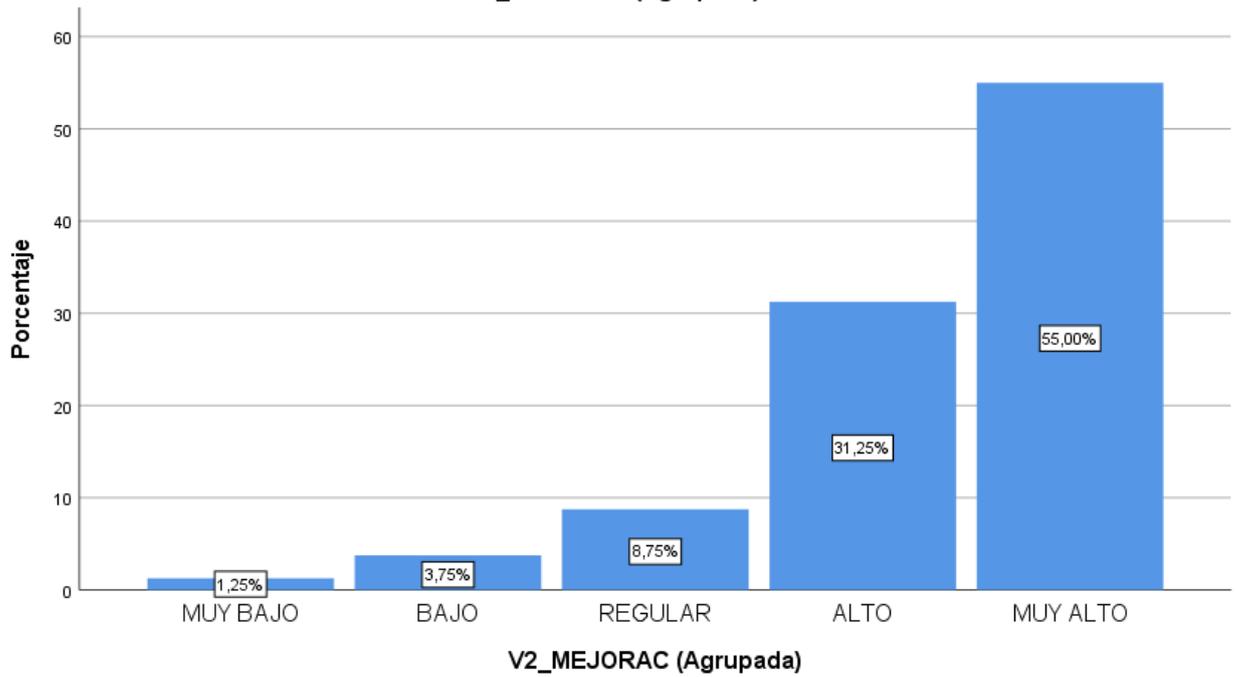


ANEXO 6

V2_MEJORAC (Agrupada)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	MUY BAJO	1	1,3	1,3	1,3
	BAJO	3	3,8	3,8	5,0
	REGULAR	7	8,8	8,8	13,8
	ALTO	25	31,3	31,3	45,0
	MUY ALTO	44	55,0	55,0	100,0
	Total	80	100,0	100,0	

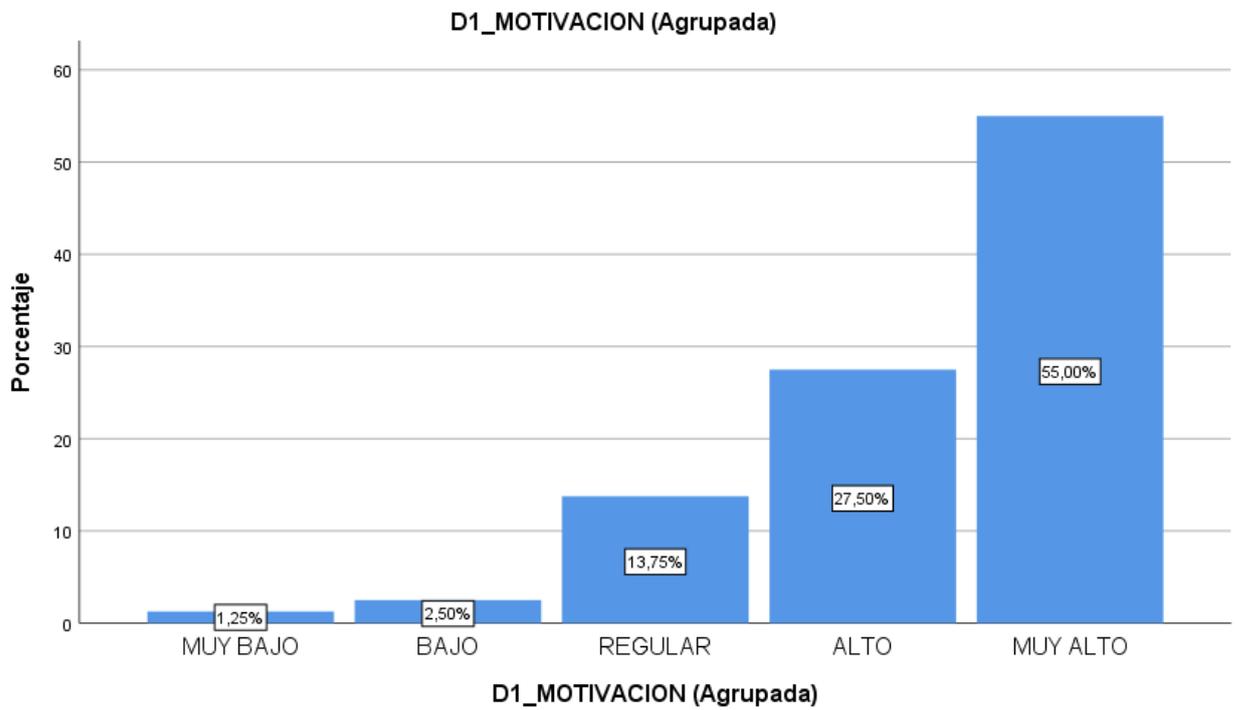
V2_MEJORAC (Agrupada)



ANEXO 7

D1_MOTIVACION (Agrupada)

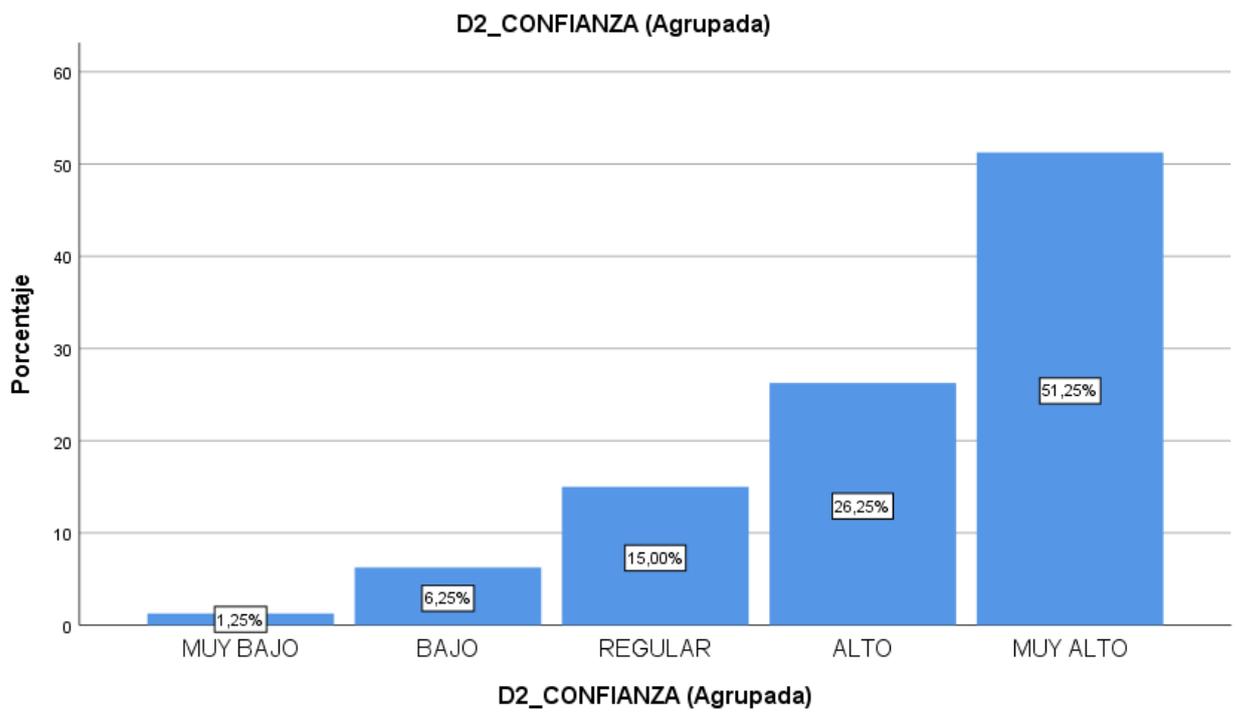
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	MUY BAJO	1	1,3	1,3	1,3
	BAJO	2	2,5	2,5	3,8
	REGULAR	11	13,8	13,8	17,5
	ALTO	22	27,5	27,5	45,0
	MUY ALTO	44	55,0	55,0	100,0
	Total		80	100,0	100,0



ANEXO 8

D2_CONFianza (Agrupada)

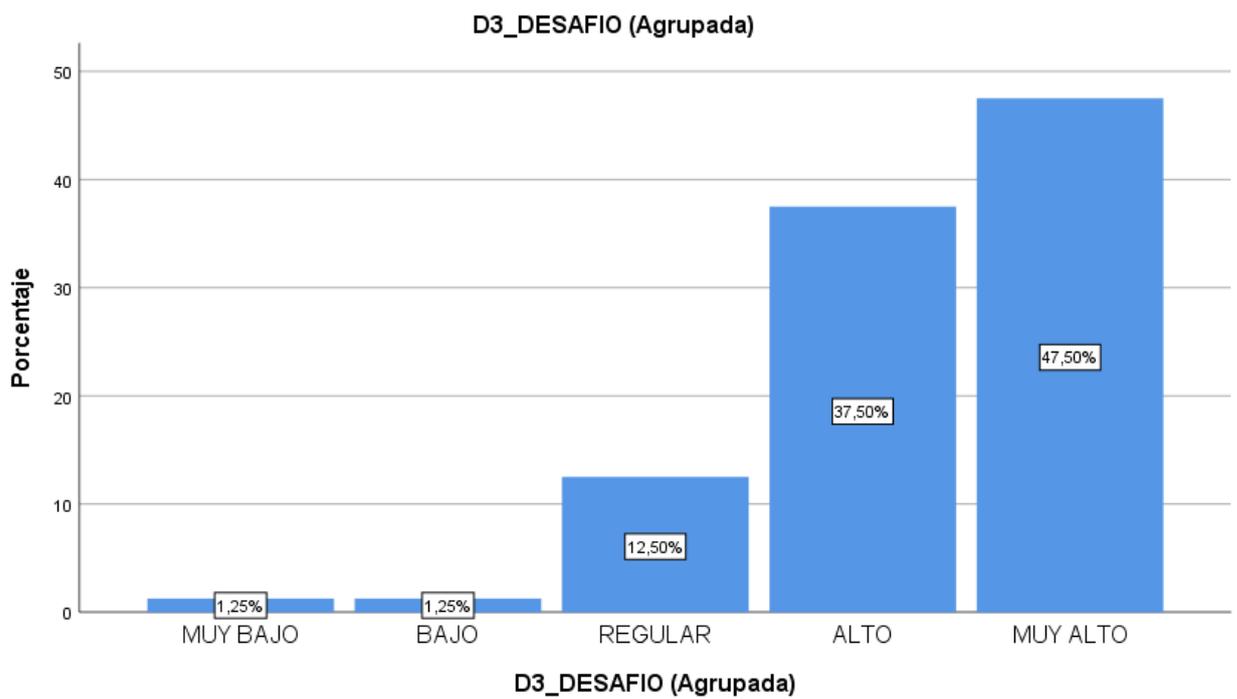
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	MUY BAJO	1	1,3	1,3	1,3
	BAJO	5	6,3	6,3	7,5
	REGULAR	12	15,0	15,0	22,5
	ALTO	21	26,3	26,3	48,8
	MUY ALTO	41	51,3	51,3	100,0
	Total	80	100,0	100,0	



ANEXO 9

D3_DESAFIO (Agrupada)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	MUY BAJO	1	1,3	1,3	1,3
	BAJO	1	1,3	1,3	2,5
	REGULAR	10	12,5	12,5	15,0
	ALTO	30	37,5	37,5	52,5
	MUY ALTO	38	47,5	47,5	100,0
	Total	80	100,0	100,0	

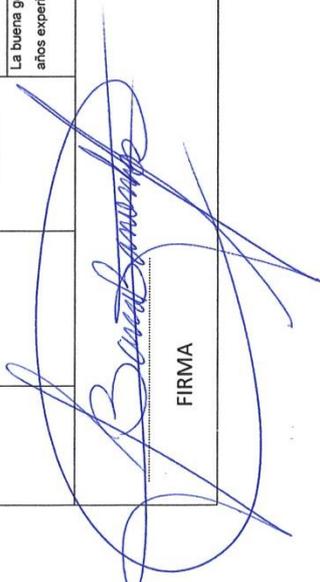


MATRIZ DE VALIDACION DE INSTRUMENTO								
TITULO DE INVESTIGACION		MENTORING Y MEJORA CONTINUA DE LOS COLABORADORES EN LA MUNICIPALIDAD DE HUARAL, 2019.						
APELLIDOS Y NOMBRES DEL INVESTIGADOR		CAHUAS HUAUYA LEONOR MARLENE						
APELLIDOS Y NOMBRES DEL EXPERTO		<i>Vasquez Espinoza Juan Hawel</i>						
ASPECTOS A EVALUAR			CRITERIO DEL EXPERTO					
VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS	ESCALA DE MEDICION	SI CUMPLE	NO CUMPLE	OBSERVACIONES	
MENTORING	MOTIVACION	Satisfacción	Está motivado y le gusta la labor que desarrolla.		/			
		Logros	Su opinión es tomada en cuenta para la toma de decisiones dentro de su área.		/			
			Alcanza sus metas personales mediante su desempeño dentro de la municipalidad.		/			
	CONFIANZA	Competitividad	Las habilidades y competencias de su equipo de trabajo alcanzan las metas propuestas por el área.			/		
			Sus compañeros de trabajo tienen una ventaja competitiva frente a su trabajo.			/		
		Aceptación	Es reconocido cuando desarrolla de manera extraordinaria alguna actividad de su área.			/		
DESAFIO	Cambios	Los nuevos colaboradores son bien recibidos dentro de la municipalidad.			/			
		El área de trabajo donde Ud. Labora da información básica y necesaria a un nuevo integrante de trabajo.			/			
	Tiempo de respuesta	Se encuentra a disposición de aceptar nuevos cambios en su área.			/			
		Toma de la mejor manera talleres o programas para mejora del área donde labora.			/			
Relaciones	Los colaboradores tardan a lo mucho 3 min. En resolver alguna duda a los clientes.			/				
		Los trámites de información personal demoran en entregarse máximo 24 horas.			/			
		Tiene acceso Directo a su jefe inmediato.			/			

MEJORA CONTINUA	PRODUCTIVIDAD	laborales	Puede coordinar con facilidad actividades en común con otras áreas.	/	
		Condiciones de trabajo	Su puesto de trabajo cuenta con los recursos necesarios para lograr resultados esperados a las actividades delegadas. El ambiente donde trabaja es el adecuado para el cargo con el que cuenta.	/	
	GESTION DE LOS RECURSOS HUMANOS	Finalidad	Los colaboradores en la municipalidad tienen clara la meta de la gestión municipal en el año 2019. Se les ha delegado actividades por áreas para lograr un fin en común al finalizar el año 2019.	/	
		Comportamiento	Tus compañeros de trabajo demuestran conformidad con la delegación de actividades. Su ambiente laboral influye en su comportamiento.	/	
	GESTION EMPRESARIAL	Creatividad	Es fundamental innovar paulatinamente para una buena gestión empresarial. Esta de acuerdo con las propuestas de mejora de servicio que ha planteado la municipalidad.	/	
		Experiencia	Para su mejor desarrollo laboral dentro de la municipalidad es importante la experiencia con la que cuenta. La buena gestión de la municipalidad se da porque las cabezas de área cuentan con muchos años experiencia.	/	
	 FIRMA			/	
				/	
				/	
				/	
			/		
			/		

FECHA: 11/06/2019

MATRIZ DE VALIDACION DE INSTRUMENTO						
TITULO DE INVESTITGACION		MENTORING Y MEJORA CONTINUA DE LOS COLABORADORES EN LA MUNICIPALIDAD DE HUARAL, 2019.				
APELLIDOS Y NOMBRES DEL INVESTIGADOR		CAHUAS HUAUYA LEONOR MARLENE				
APELLIDOS Y NOMBRES DEL EXPERTO		MBA. BARCA BARRIENTOS JESUS ENVIQUE				
VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS	ESCALA DE MEDICION	CRITERIO DEL EXPERTO	
					SI CUMPLE	NO CUMPLE
MENTORING	MOTIVACION	Satisfacción	Está motivado y le gusta la labor que desarrolla.		/	
		Logros	Su opinión es tomada en cuenta para la toma de decisiones dentro de su área.		/	
			Alcanza sus metas personales mediante su desempeño dentro de la municipalidad.		/	
		Las habilidades y competencias de su equipo de trabajo alcanzan las metas propuestas por el área.		/		
CONFIANZA	Competitividad	Sus compañeros de trabajo tienen una ventaja competitiva frente a su trabajo.		1. NUNCA	/	
		Es reconocido cuando desarrolla de manera extraordinaria alguna actividad de su área.		2. CASI NUNCA	/	
	Aceptación	Los nuevos colaboradores son bien recibidos dentro de la municipalidad.		3. A VECES	/	
		El área de trabajo donde Ud. Labora da información básica y necesaria a un nuevo integrante de trabajo.		4. CASI SIEMPRE	/	
DESAFIO	Cambios	Se encuentra a disposición de aceptar nuevos cambios en su área.		5. SIEMPRE	/	
		Toma de la mejor manera talleres o programas para mejora del área donde labora.			/	
	Tiempo de respuesta	Los colaboradores tardan a lo mucho 3 min. En resolver alguna duda a los clientes.			/	
		Los trámites de información personal demoran en entregarse máximo 24 horas.			/	
		Relaciones	Tiene acceso Directo a su jefe inmediato.		/	

MEJORA CONTINUA	PRODUCTIVIDAD	laborales	Puede coordinar con facilidad actividades en común con otras áreas.	/		
		Condiciones de trabajo	Su puesto de trabajo cuenta con los recursos necesarios para lograr resultados esperados a las actividades delegadas. El ambiente donde trabaja es el adecuado para el cargo con el que cuenta.	/		
	GESTION DE LOS RECURSOS HUMANOS	Finalidad	Los colaboradores en la municipalidad tienen clara la meta de la gestión municipal en el año 2019. Se les ha delegado actividades por áreas para lograr un fin en común al finalizar el año 2019.	/		
		Comportamiento	Tus compañeros de trabajo demuestran conformidad con la delegación de actividades. Su ambiente laboral influye en su comportamiento.	/		
	GESTION EMPRESARIAL	Creatividad	Es fundamental innovar paulatinamente para una buena gestión empresarial. Esta de acuerdo con las propuestas de mejora de servicio que ha planteado la municipalidad.	/		
		Experiencia	Para su mejor desarrollo laboral dentro de la municipalidad es importante la experiencia con la que cuenta. La buena gestión de la municipalidad se da porque las cabezas de área cuentan con muchos años experiencia.	/		
	FIRMA			FECHA: 11/06/2019		
						

MATRIZ DE VALIDACION DE INSTRUMENTO							
TITULO DE INVESTIGACION		MENTORING Y MEJORA CONTINUA DE LOS COLABORADORES EN LA MUNICIPALIDAD DE HUARAL, 2019.					
APELLIDOS Y NOMBRES DEL INVESTIGADOR		CAHUAS HUAUYA LEONOR MARLENE					
APELLIDOS Y NOMBRES DEL EXPERTO		<i>SERRAJO CHIMOS ANTON G. SIEMPRE</i>					
ASPECTOS A EVALUAR			CRITERIO DEL EXPERTO				
VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS	ESCALA DE MEDICION	SI CUMPLE	NO CUMPLE	OBSERVACIONES
MENTORING	MOTIVACION	Satisfacción	Está motivado y le gusta la labor que desarrolla.	1. NUNCA 2. CASI NUNCA 3. A VECES 4. CASI SIEMPRE 5. SIEMPRE	<input checked="" type="checkbox"/>		
		Logros	Su opinión es tomada en cuenta para la toma de decisiones dentro de su área. Alcanza sus metas personales mediante su desempeño dentro de la municipalidad. Las habilidades y competencias de su equipo de trabajo alcanzan las metas propuestas por el área.		<input checked="" type="checkbox"/>		
	Competitividad	Sus compañeros de trabajo tienen una ventaja competitiva frente a su trabajo. Es reconocido cuando desarrolla de manera extraordinaria alguna actividad de su área.	<input checked="" type="checkbox"/>				
	Aceptación	Los nuevos colaboradores son bien recibidos dentro de la municipalidad. El área de trabajo donde Ud. Labora da información básica y necesaria a un nuevo integrante de trabajo.	<input checked="" type="checkbox"/>				
DESAFIO	Cambios	Cambios	Se encuentra a disposición de aceptar nuevos cambios en su área. Toma de la mejor manera talleres o programas para mejora del área donde labora.		<input checked="" type="checkbox"/>		
		Tiempo de respuesta	Los colaboradores tardan a lo mucho 3 min. En resolver alguna duda a los clientes. Los trámites de información personal demoran en entregarse máximo 24 horas.		<input checked="" type="checkbox"/>		
	Relaciones	Tiene acceso Directo a su jefe inmediato.		<input checked="" type="checkbox"/>			

MEJORA CONTINUA	PRODUCTIVIDAD	laborales	Puede coordinar con facilidad actividades en común con otras áreas.			
		Condiciones de trabajo	Su puesto de trabajo cuenta con los recursos necesarios para lograr resultados esperados a las actividades delegadas. El ambiente donde trabaja es el adecuado para el cargo con el que cuenta.	/		
		Finalidad	Los colaboradores en la municipalidad tienen clara la meta de la gestión municipal en el año 2019. Se les ha delegado actividades por áreas para lograr un fin en común al finalizar el año 2019.	/		
	GESTION DE LOS RECURSOS HUMANOS	Comportamiento	Tus compañeros de trabajo demuestran conformidad con la delegación de actividades. Su ambiente laboral influye en su comportamiento.	/		
		Creatividad	Es fundamental innovar paulatinamente para una buena gestión empresarial. Esta de acuerdo con las propuestas de mejora de servicio que ha planteado la municipalidad.	/		
		Experiencia	Para su mejor desarrollo laboral dentro de la municipalidad es importante la experiencia con la que cuenta. La buena gestión de la municipalidad se da porque las cabezas de área cuentan con muchos años experiencia.	/		
	GESTION EMPRESARIAL					

FECHA: 11/06/2019

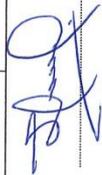

FIRMA

MATRIZ DE VALIDACION DE INSTRUMENTO

TITULO DE INVESTITGACION		MENTORING Y MEJORA CONTINUA DE LOS COLABORADORES EN LA MUNICIPALIDAD DE HUARAL, 2019.					
APellidos y Nombres del Investigador		CAHUAS HUAYUA LEONOR MARLENE					
Apellidos y Nombres del Experto		<i>CARRANZO ESTE LA TEOBARO</i>					
ASPECTOS A EVALUAR						CRITERIO DEL EXPERTO	
VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS	ESCALA DE MEDICION	SI CUMPLE	NO CUMPLE	OBSERVACIONES
MENTORING	MOTIVACION	Satisfacción	Está motivado y le gusta la labor que desarrolla. Su opinión es tomada en cuenta para la toma de decisiones dentro de su área.	1. NUNCA 2. CASI NUNCA 3. A VECES 4. CASI SIEMPRE 5. SIEMPRE	/		
		Logros	Alcanza sus metas personales mediante su desempeño dentro de la municipalidad. Las habilidades y competencias de su equipo de trabajo alcanzan las metas propuestas por el área.		/		
		Competitividad	Sus compañeros de trabajo tienen una ventaja competitiva frente a su trabajo. Es reconocido cuando desarrolla de manera extraordinaria alguna actividad de su área.		/		
MENTORING	CONFIANZA	Aceptación	Los nuevos colaboradores son bien recibidos dentro de la municipalidad. El área de trabajo donde Ud. Labora da información básica y necesaria a un nuevo integrante de trabajo. Se encuentra a disposición de aceptar nuevos cambios en su área.	1. NUNCA 2. CASI NUNCA 3. A VECES 4. CASI SIEMPRE 5. SIEMPRE	/		
		Cambios	Toma de la mejor manera talleres o programas para mejora del área donde labora. Los colaboradores tardan a lo mucho 3 min. En resolver alguna duda a los clientes. Los trámites de información personal demoran en entregarse máximo 24 horas.		/		
		Relaciones	Tiene acceso Directo a su jefe inmediato.		/		
	DESAFIO				/		

MEJORA CONTINUA	PRODUCTIVIDAD	laborales	Puede coordinar con facilidad actividades en común con otras áreas.						
		Condiciones de trabajo	Su puesto de trabajo cuenta con los recursos necesarios para lograr resultados esperados a las actividades delegadas. El ambiente donde trabaja es el adecuado para el cargo con el que cuenta.						
	GESTION DE LOS RECURSOS HUMANOS	Finalidad	Los colaboradores en la municipalidad tienen clara la meta de la gestión municipal en el año 2019. Se les ha delegado actividades por áreas para lograr un fin en común al finalizar el año 2019.						
		Comportamiento	Tus compañeros de trabajo demuestran conformidad con la delegación de actividades. Su ambiente laboral influye en su comportamiento.						
	GESTION EMPRESARIAL	Creatividad	Es fundamental innovar paulatinamente para una buena gestión empresarial. Esta de acuerdo con las propuestas de mejora de servicio que ha planteado la municipalidad.						
		Experiencia	Para su mejor desarrollo laboral dentro de la municipalidad es importante la experiencia con la que cuenta. La buena gestión de la municipalidad se da porque las cabezas de área cuentan con muchos años experiencia.						

FECHA: 11/06/2019


FIRMA