



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN

**El mentoring y la productividad del Centro Terapéutico
Santa María Fisiocenter de San Juan de Lurigancho, 2021**

TESIS PARA OBTENER EL TÍTULO PROFESIONAL DE:

Licenciado en Administración

AUTOR:

Luyo Sanchez, Juan Pablo (ORCID: 0000-0003-2504-9241)

ASESORA:

Dra. Luna Gamarra, Magaly Ericka (ORCID: 0000-0003-4188-2479)

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:

Gestión de Organizaciones

LIMA – PERÚ

2021

Dedicatoria

Para Thiago, con su sola existencia, sus ganas de vivir y la lucha que enfrenta en forma diaria para ser feliz, me inspira a seguir adelante.

Agradecimiento

Agradezco a mí compañeros y profesores de la universidad, a mi asesor por la paciencia en guiarme en esta investigación y en especial a mi familia que, de una u otra forma me ayudaron, inspiraron y toleraron durante este proceso que significó mi investigación, gracias por ello.

Índice de contenidos

Dedicatoria	ii
Agradecimiento	iii
Índice de contenidos	iv
Índice de tablas	v
Índice de figuras	vi
Resumen	vii
Abstract	viii
II. MARCO TEÓRICO	6
III. METODOLOGÍA	17
3.1. TIPO Y DISEÑO DE INVESTIGACIÓN	17
3.2. VARIABLES Y OPERACIONALIZACIÓN	17
3.3. POBLACIÓN, MUESTRA Y MUESTREO	22
3.4. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS.....	23
3.5. PROCEDIMIENTOS.....	24
3.6. MÉTODO DE ANÁLISIS DE DATOS	24
3.7. ASPECTOS ÉTICOS.....	25
IV. RESULTADOS	26
V. DISCUSIÓN.....	36
VI. CONCLUSIONES	40
VII. RECOMENDACIONES.....	42
REFERENCIAS	44
ANEXOS	

Índice de tablas

Tabla 1	Distribución de frecuencia del mentoring.....	26
Tabla 2	Distribución de frecuencia de la experiencia.....	27
Tabla 3	Distribución de la frecuencia del desarrollo personal y profesional.....	28
Tabla 4	Distribución de la frecuencia de influencia positiva.....	29
Tabla 5	Distribución de frecuencia de productividad.....	30
Tabla 6	Grado de relación según coeficiente de correlación de Rho de Spearman	31
Tabla 7	Correlación entre mentoring y productividad.....	32
Tabla 8	Correlación entre la experiencia y la productividad.....	33
Tabla 9	Correlación del desarrollo profesional y personal con la productividad.....	34
Tabla 10	Correlación de la influencia positiva con la productividad.....	35

Índice de figuras

Figura 1	Diagrama de barras de la variable mentoring.....	26
Figura 2	Diagrama de barras de la dimensión experiencia.....	27
Figura 3	Diagrama de barras del desarrollo personal y profesional	28
Figura 4	Diagrama de barras de la dimensión influencia positiva.....	29
Figura 5	Diagrama de barras de la variable productividad	30

Resumen

El objetivo principal de esta investigación fue determinar la relación entre el mentoring y la productividad en el Centro Terapéutico Santa María Fisiocenter, en San Juan de Lurigancho, 2021. El diseño de la investigación fue básica, enfoque cuantitativo, diseño no experimental, nivel correlacional; participaron 30 personas que fue el total de empleados de la empresa, para la recolección de información se utilizó un cuestionario con escala ordinal tipo Likert, con 18 ítems para la variable mentoring y 18 para la variable productividad, ambos instrumentos contaron con el coeficiente alfa de cronbach necesarios para su confiabilidad, el método de análisis de datos fue la estadística descriptiva e inferencial. Concluida la investigación se evidencio correlación entre el mentoring y la productividad.

Palabras clave: Mentoring, productividad, influencia positiva.

Abstract

The main objective of this research was to determine the relationship between mentoring and productivity at the Santa María Fisiocenter Therapeutic Center, in San Juan de Lurigancho, 2021. The research design was basic, descriptive and correlational, 30 people participated who was the total number of employees of the company, for the collection of information a questionnaire of the type of Likert scale was used, with 18 items for the mentoring variable and 18 for the productivity variable, both instruments had the Cronbach's alpha coefficient necessary for its reliability, the data analysis method was descriptive and inferential statistics, the statistical program IBM SPSS Statistics 26 was used. After the investigation, a correlation between mentoring and productivity was evidenced.

Keywords: Mentoring, productivity, positive influence.

I. INTRODUCCIÓN

En la actualidad las empresas tienen retos que superar como, la alta competitividad empresarial, la evolución tecnológica acelerada, las diferencias marcadas entre grandes y pequeñas empresas, esto junto la crisis económica en gran parte producida por la pandemia del COVID 19. Es así como las organizaciones buscan posibles métodos y herramientas como el mentoring para mejorar la productividad laboral de sus empleados.

En el ámbito internacional; según Castilleja-Vargas y Enciso (2019) en una nota técnica preparada para el Banco Interamericano de Desarrollo, explicaron que en América Latina y el Caribe, existen un gran sector de pequeñas empresas con una productividad muy baja, estas pequeñas organizaciones se caracterizan por tener un limitado capital humano, tienen un escaso capital, no son sujeto de créditos bancarios, no incorporan tecnología y, no se preocupan en adoptar nuevas técnicas de producción; a pesar de ser empresas formales, se comportan como informales, trayendo como consecuencia una baja productividad, baja rentabilidad y poco crecimiento.

Una de las mayores carencias de las pequeñas empresas es no contar con personal calificado que asegure la productividad, es así como, según Vives (2013) Después de la crisis financiera del 2008, en los EE.UU. y en Europa, el desempleo se incrementó, en especial el desempleo juvenil, dejando en evidencia la deficiencia de las instituciones educativas para preparar a jóvenes para el empleo productivo, por lo tanto, el mayor problema para el crecimiento de un país es la educación. En un estudio en los EE.UU. sobre la escasez de personal preparado se llegó a la conclusión que el 48% de las empresas de EE.UU. no pueden cubrir sus vacantes por falta de capacidades técnicas. Las grandes empresas pueden contribuir con la empleabilidad y desarrollo de las pequeñas empresas, incluyéndolas en su cadena de valor y desarrollándolas como sus proveedores, las grandes empresas se benefician obteniendo productos confiables y de calidad, y las Pymes obtienen tecnología y mercadeo.

De igual forma, una carencia que dificulta una buena productividad laboral es no contar con líderes y jefes con habilidades blandas; Prat (2008) público un

artículo en la revista de Globalización, competitividad gobernabilidad, donde explica que las relaciones impersonales con el pasar del tiempo son cada vez más complejas, provocando enfrentamientos entre personas, esta disfunción se vuelve más crítica en el entorno laboral, produciendo consecuencias, además del malestar emocional de los trabajadores, como no lograr objetivos, no conseguir un nuevo cliente, o no lograr entregar materiales o servicios en los tiempos programados, por lo que el impacto se vería en el valor económico. Por lo tanto, las organizaciones están optando por herramientas como el mentoring para la resolución de estas disfunciones, el mentoring en sus diferentes variables como el Conflict Mentoring, que se puede considerar más como una cultura para entender y solucionar conflictos que una metodología para resolverlos.

En los países en proceso de desarrollo, como en las pequeñas empresas el mayor problema es el talento gerencial que se encuentra en abundancia en las grandes empresas. Este mentoring de las grandes empresas a Pymes se evidencia en casos como el de WallMart en Centroamérica, que contribuyó a crear, desarrollar y tecnificar a pequeñas empresas agrícolas para que les suministren productos, que sin su ayuda estas empresas no hubieran podido responder con los grandes volúmenes de pedidos por WallMart, el beneficio fue para ambas partes. Otro caso conocido es el Golmad Sachs, un banco de capitales, creó el programa “10,000 PyMes” para beneficiar a emprendedores, con educación, capital y accesos a tecnología, el fondo fue de US\$500 millones, según la publicación del artículo de Vives (2013).

En el ámbito nacional, en el evento “XIII Expo Pyme 2018” organizada por la CCL, se mencionó la importancia de la pequeña y mediana empresa (Pyme) en la economía del Perú, porque proveen de empleo al 75% de la población económicamente activa, sin embargo, muchas de ellas carecen de las herramientas con las que cuentan las grandes empresas, como acceso al financiamiento, a la tecnología, dificultades para la contratación y retención de personal capacitado escasa capacitación entre otros, como consecuencia tienen una baja competitividad y en un promedio de tres años desaparecen (Andina, 2018).

Según Yanina Cáceres, directora general de negocios de la Central de Riesgos Sentinel, incorporar a las Micro y pequeñas empresas (mypes) en el sistema financiero es muy complicado, por su falta de disciplina financiera ya que llegan a endeudarse con cuatro o más instituciones financieras. A julio del 2018, había 132,402 mypes en esta situación. Lo recomendable es tener como máximo de deudas con tres instituciones, el tener obligaciones de pago con más instituciones eleva la posibilidad sobreendeudamiento, que desordena financieramente a estas microempresas. Un problema frecuente es que la transición de micro a pequeña empresa es muy complicado, solo el 50% de empresas tienen éxito en este proceso. Estas empresas crecen en su nivel de ventas y obtienen mayores créditos financieros, pero no tienen metodología para manejar negocios grandes. (GESTIÓN, 2018)

Mientras empresas exitosas del resto del mundo incorporan el mentoring como herramienta de gestión, en el Perú no es muy utilizado, solo unas pocas empresas con una cultura más multinacional y menos local lo usan en programas que ellos mismas desarrollan, donde, sus ejecutivos más exitosos y experimentados guían a ejecutivos con menos experiencia pero, con gran potencial, según explica Diego Cubas, gerente de Cornerstone Perú (El Comercio, 2016).

Por lo tanto, según las fuentes consultadas, es pertinente describir las realidades problemáticas, el mentoring, que es una herramienta utilizada por empresas e instituciones en países desarrollados, no goza de mucha aceptación por la mayoría de empresas peruanas, siendo su uso limitado. De la misma forma, la productividad, por lo general en una empresa pequeña, no es la adecuada, por factores como, falta de recursos, experiencia, educación, tecnificación, conocimiento y/o habilidades gerenciales.

En la presente investigación se investigó el caso del centro terapéutico Santa María Fisiocenter, pequeña empresa de apoyo a la salud, especializada en terapia física y rehabilitación, ubicada en el distrito de San Juan de Lurigancho, Lima, Perú, con siete años de existencia en el mercado, con una planilla de 30 empleados, entre personal médico y administrativo, con un registro de más de 6,000 pacientes atendidos satisfactoriamente, con el objetivo de ser los referentes en el distrito y la

visión de crecer en números de locales. Por lo cual buscan mejorar su productividad, ser más eficientes utilizando los recursos que tiene a su disposición y, mejorar su posición en el escenario actual en el que se sitúan.

Considerando lo detallado, es pertinente mencionar las interrogantes que plantearon en este marco, siendo el problema principal, ¿Qué relación existe entre el mentoring y la productividad del Centro Terapéutico Santa María Fisiocenter de San Juan de Lurigancho, 2021?, siendo los problemas específicos: 1) ¿Qué relación existe entre la experiencia y la productividad del Centro Terapéutico Santa María Fisiocenter de San Juan de Lurigancho, 2021?; 2) ¿Qué relación existe entre el Desarrollo Profesional – personal y la productividad del Centro Terapéutico Santa María Fisiocenter de San Juan de Lurigancho, 2021?; 3) ¿Qué relación existe entre la Influencia positiva y la productividad del Centro Terapéutico Santa María Fisiocenter de Sana Juan de Lurigancho, 2021?.

La investigación se justifica teórica y científicamente por que el resultado podrá generar debate, los resultados podrán ser contrastados y permitirá rechazar, apoyar, complementar o reformular las teorías conocidas sobre los beneficios del mentoring y su relación con la productividad.

La investigación se justifica en su forma práctica por que el resultado permitirá saber y conocer la importancia y utilidad del mentoring para incrementar la productividad de Santa María Fisiocenter y, como consecuencia las posibilidades de éxito o fracaso, el desarrollo y evolución de micro empresa a mediana empresa.

La investigación tiene justificación metodológica porque en futuras investigaciones se podrá aplicar metodologías compatibles, de tal manera que permitirá hacer análisis conjunto o comparaciones sobre el tema en diferentes periodos de tiempo (Hernández, Fernández y Baptista, 2014, p. 40).

La investigación se justifica socialmente porque el resultado dará a conocer la percepción y el comportamiento de los involucrados, esta percepción y comportamientos pueden ser influenciados o no con la aplicación del mentoring como estrategia para conseguir una mayor productividad.

Por lo tanto, conociendo la realidad problemática, los problemas planteados y la justificación de la investigación, se determinó como objetivo principal, Determinar la relación directa entre el mentoring y la productividad en el Centro Terapéutico Santa María Fisiocenter en San Juan de Lurigancho, 2021, de la misma forma se estableció los siguientes objetivos específicos: 1) Determinar la relación directa de la experiencia y la productividad en el Centro Terapéutico Santa María Fisiocenter en San Juan de Lurigancho, 2021; 2) Determinar la relación directa del desarrollo profesional - personal y la productividad en el Centro Terapéutico Santa María Fisiocenter en San Juan de Lurigancho 2021, y 3) Determinar la relación directa de la influencia positiva y la productividad en el Centro Terapéutico Santa María Fisiocenter de San Juan de Lurigancho 2021.

Esta investigación permitió definir indicadores que pueden medir la productividad de los trabajadores del Centro Terapéutico Santa María Fisiocenter, en ese sentido se estableció como hipótesis general; Existe relación directa entre el mentoring y la productividad en el Centro Terapéutico Santa María Fisiocenter en San Juan de Lurigancho, 2021; Y se subdividió en hipótesis específicas, siendo las siguientes: 1) Existe relación directa entre la experiencia y la productividad en el Centro Terapéutico de Santa María Fisiocenter de San Juan de Lurigancho, 2021; 2) Existe relación directa entre el desarrollo profesional - personal y la productividad del Centro Terapéutico Santa María Fisiocenter en San Juan de Lurigancho, 2021; 3) Existe relación directa entre la influencia positiva y la productividad del Centro Terapéutico Santa María Fisiocenter de San Juan de Lurigancho, 2021.

II. MARCO TEÓRICO

Dentro de tesis nacionales que investigaron relaciones entre el mentoring y la productividad, o con otras variables relacionadas, se seleccionaron las siguientes:

Uchuya (2021) en su tesis Capacitación del personal y productividad laboral en una institución del Estado, Lima 2021, para recibirse de Licenciado en Administración, planteo como objetivo principal determinar la relación entre la capacitación y la productividad, para tal fin se apoyó teóricamente en los siguientes autores, Álvarez, Freire y Gutiérrez (2017) para capacitación y en Koontz y Wehrlich (2007) para productividad laboral. En el aspecto metodológico fue una investigación cuantitativa, básica, descriptiva correlacional, utilizando una encuesta en la escala de Likert como instrumento de recolección de información; el análisis de la prueba de hipótesis dio como resultados una Sig. (Bilateral) de 0,000 y un coeficiente de correlación en de 0,725, por lo que se determinó la correlación directa entre la Capacitación del personal y le Productividad laboral.

Paz (2020) en su investigación; Mentoring y productividad en la Empresa Representaciones JHP, Lurín, 2020, para recibirse de Licenciado en Administración, por la Universidad César Vallejo, su objetivo general fue determinar la relación del mentoring con la productividad laboral, los resultados del análisis, determinaron esta relación, con una Sig. (Bilateral) de 0,006 y un coeficiente de correlación de 0,384, En la metodología, fue una investigación cuantitativa, no experimental, transversal, de nivel descriptivo, correlacional, como instrumento para recoger información se usó un cuestionario en la escala de Likert. El autor utilizo como teóricos principales a Ezcurra y Giménez (2016) para la variable mentoring y a Chiavenato (2011) para productividad.

Quispe y Ríos (2019) en su tesis, Mentoring y productividad laboral en el área de atención al cliente Entel Chile del call center Konecta S.A.C., Cercado de Lima; para recibirse de Licenciado en Administración, planteo el objetivo de determinar la correlación entre el mentoring y la productividad, utilizando como teóricos a Mileman y Sibanda (2016) para productividad laboral y a Clutterbuck (2015) para mentoring, en el aspecto metodológico fue una tesis aplicada, de

enfoque cuantitativo, no experimental, descriptivo correlacional; se usó como herramienta para recoger información un cuestionario en la escala de Likert. Los resultados del análisis inferencial indicaron un Sig. (Bilateral) de 0,000 y un coeficiente de 0,669, por lo tanto se concluyó que existe relación entre el mentoring y la productividad.

Flores (2017) en su tesis titulada, Influencia del programa de Mentoring en el desempeño de los colaboradores: caso Repsol exploración del Perú en el periodo 2017. Tesis para la obtención del título de Licenciado en Recursos Humanos. Por la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas. El objetivo general fue, determinar si la herramienta de mentoring genera mejoras en el desempeño laboral. Las teorías empleadas por el tesista son: para la variable mentoring, Valderrama (2009) y para la variable productividad a Chiavenato (2009). La metodología fue básica de tipo no experimental, descriptiva correlacional, se usó un cuestionario de Likert para la recoger de datos. Se realizó la prueba de Chi cuadrado de Pearson, con un nivel de confianza 95%, siendo el alfa de 0,05 concluyendo que existe relación entre las variables, en la prueba de correlacional de Spearman los resultados oscilan entre -1 y +1, indicando asociaciones negativas y positivas. La conclusión fue que existe relación entre el programa de mentoring y el desempeño del colaborador y el desempeño de la organización pero, de acuerdo a los coeficientes esta correlación es débil. Como aporte, se obtiene que el desarrollo del mentoring tiene mayor validez según la percepción de los directivos.

Velásquez (2019) en su tesis titulada, Absentismo laboral y productividad del personal de enfermería del área de cirugía en un Hospital Militar – 2019, para el grado de Maestra en Gestión de los Servicios de la Salud, por la Universidad César Vallejo. El objetivo general fue, determinar la relación entre el absentismo laboral y la productividad del personal de enfermería, se apoyó en las bases teóricas de Koontzy y Weihrich (2009) para la variable productividad y la teoría de Arias y Heredia (2006) para la variable Absentismo laboral. La investigación es del tipo básico con un enfoque cuantitativo, de corte transversal y de nivel correlacional, para la recolección de datos se utilizó la encuesta, con una confiabilidad del alfa de cronbach de 0,720 para el absentismo laboral y de 0,876 para productividad. Se llegó a la conclusión que si existe una relación inversa entre ambas variables. Como

aporte se obtiene que la productividad laboral tiende a mejorar cuando las condiciones y el entorno son los mejores para los trabajadores.

Huayhua (2018) en su investigación titulada, Implementación de la metodología 5s para la mejora de la productividad en el área de vetas de la empresa RE/MAX Alliance, Lima 2017, de la Universidad César Vallejo, tesis para obtener el grado académico de Ingeniero Industrial. Se planteó como objetivo de determinar que la aplicación de la metodología 5s mejora la productividad, se apoyó en la base teórica de Miranda (2007) para la variable 5S y en Bain (1985) para la variable productividad, la investigación fue de un diseño experimental de alcance longitudinal, para la recolección de datos se utilizó los instrumentos propios de la auditoría 5s. Se concluyó que la aplicación de las 5'S mejoro la productividad en un 23.11%, la eficiencia en un 13.92% y la eficacia en un 20.30%, como aporte a la presente investigación se recoge, que la productividad tiende a mejorar aplicando instrumentos que colaboran con la limpieza y el orden.

Zavaleta (2017) título a su tesis, Motivación y productividad laboral en los trabajadores de las dependencias policiales del distrito de Nuevo Chimbote 2017, para obtener el grado académico de Maestro en Gestión Pública, de la Universidad César Vallejo. Se planteó como objetivo principal comprobar la relación entre la motivación y productividad laboral, uso la teoría de Herzberg (1959) para motivación y la teoría de Koontz y Weihrich (2004) para productividad laboral, se utilizó el cuestionario del tipo Likert como instrumento para recoger información, con una fiabilidad en el alfa de cronbach del 0,856 para motivación y 0,795 para productividad. Se concluyó que se determinó el nivel de relación entre ambas variables, con un 76% en el nivel medio de la variable motivación y un 90% en el nivel medio de la variable productividad. Como aporte se rescata el fuerte impacto de la motivación en la productividad laboral.

Entre las tesis internacionales relacionadas sobre el mentoring, tenemos las siguientes investigaciones:

Castillo (2019) en su tesis; Evaluación del estilo de liderazgo para la implementación de un programa de mentoring en una empresa de Telecom, investigación para lograr la maestría en Psicología con orientación en Psicología

laboral y organizacional, por la Universidad Autónoma de Nuevo León. Se planteó como objetivo general Proponer una cultura de mentoring para reducir la curva de aprendizaje, se utilizó la teoría de Colomo y Casado (2006) para la variable mentoring, la investigación es de diseño descriptivo y, se utilizó como instrumento la “Escala de Liderazgo” de Kurt Lewin que, consto de 33 preguntas estructuradas para encontrar tres tipos de liderazgos. Terminada la investigación se llegó a la conclusión que, es muy importante el saber con qué clase de liderazgo cuentan los mentores y la importancia de elegir al mentor con el estilo de liderazgo adecuado para cada organización, esta mención es a la vez el aporte más importante a nuestra presente investigación.

Filippa y Zubiri (2018) en su investigación titulada El efecto del Mentoring y el Coaching empresarial en la retención del personal, el clima laboral y el trabajo en equipo, trabajo de investigación final por la Universidad Argentina de la Empresa, Facultad de Administración. La investigación fue descriptiva, y los instrumentos que utilizaron fueron las entrevistas a responsables de implementar los programas de mentoring, se diseñó una triangulación conformada por entrevistas a 04 responsables, entrevistas a 04 expertos y análisis de documentos. Terminada la investigación se llegó a la conclusión que los programas de Mentoring y Coaching empresarial influyen fuertemente en la motivación de los empleados y en el clima laboral. La investigación de Filippa y Zubiri aportan a la presente investigación el hecho que, el juicio de expertos afirman que el programa de mentoring, siendo bien estructurado, tiene un gran impacto en la percepción de los empleados.

Pérez y Soriano (2020) en su tesis “Caracterización de variables para la implementación de programas formales de mentoring en las pymes de alimento y bebidas en la ciudad de Bogotá”, para conseguir el MBA por la Universidad EAN, el objetivo de la investigación fue establecer las variables para implementar un programa de mentoring formal, la investigación fue del tipo cuantitativo, con un alcance descriptivo, el instrumento utilizado para recoger datos es un cuestionario del tipo de Likert, utilizaron el enfoque conceptual del mentoring de Nuñez-Cacho y Grande (2012) para la variable mentoring y, al término de la investigación concluyeron que el mentoring es aplicable en las pymes y con buenos resultados,

utilizando a mentores experimentados y capacitados, incrementando la productividad y un mejor clima organizacional.

Entre las tesis internacionales relacionadas con la variable productividad, tenemos las siguientes investigaciones:

Álvarez, Freire y Gutiérrez (2017) titularon a su tesis, Capacitación y su impacto en la productividad laboral de las empresa chilenas, tesis para la obtención del grado de Licenciado en Ciencias de la Administración de Empresas, por la universidad de Concepción, el objetivo general evaluar el impacto de la capacitación en la productividad laboral de las empresas chilenas, usaron las teorías de Tamez, Abreu & Garza (2009) para capacitación y la teoría de Cequea, Núñez & Rodríguez-Monroy (2011) para productividad, se usa la Cuarta Encuesta Longitudinal de Empresas (ELE4) publicada por el Ministerio de Economía, fomento y turismo, siendo el Departamento de Investigación y Desarrollo del INI quienes la ejecutaron. Se concluyó que la capacitación no tendría un efecto significativo sobre la productividad, que resulta ser una discordancia con la literatura que se investigó. Un aporte importante es que se respaldaron la conclusión con otros estudios donde se hace referencia a la mala ejecución de las capacitaciones así como el alto índice de rotación del personal, fenómeno común entre los países latinoamericanos.

López (2018) en su tesis “Cultura organizacional y productividad. Estudio de un caso en una microempresa productora de botanas en Metepac, estado de México, 2018”, para obtener el título de Licenciado en Administración, el objetivo general fue desarrollar un plan estratégico para incrementar la productividad por medio de la cultura organizacional, el tipo de investigación fue mixto por que comprende aspectos cuantitativos como cualitativos y corresponde a un estudio de caso, se obtuvo información mediante entrevistas, al término de la investigación se concluyó la empresa investigada, necesita reforzar temas básicos como, la misión, visión, objetivos, valores y políticas; que se evidencio que los colaboradores no tienen resistencia al cambio pero, quienes lideran la empresa necesitan mejorar la toma de decisiones.

Garcia y Sierra (2020), tesis titulada “Factores determinantes de la baja productividad laboral percibidos por un grupo de trabajadores del área comercial de

una organización del sector de hidrocarburos de la ciudad de Medellín”, para obtener el título de Licenciado en Administración por la Universidad EAFIT, la investigación fue cualitativa y se utilizó la entrevista como encuesta como instrumento de recolección de datos, terminada la investigación se concluyó que, uno de los principales motivos para la baja productividad es el proceso de capacitación de entrada con los nuevos colaboradores y, no optar por cambios para equiparar las nuevas dinámicas del mercado, estos cambios lo deciden las áreas que lideran la empresa, manteniendo la incertidumbre entre todos los colaboradores.

Entre las teorías que se relaciona a la presente investigación tenemos a la Teoría de la Expectativa, de Victor H. Vroom (1968), que dice, que las personas se esfuerzan en realizar un trabajo atractivo, que saben que pueden hacer y, que les asegura una recompensa o consecuencias favorables personales.

De igual forma, la teoría de la autoeficacia, desarrollada por Albert Bandura; esta teoría indica que es posible aprender mediante la observación y la intervención directa, cuanto mayor sea la autoeficacia en un individuo, mayor será su confianza en su capacidad para tener éxito en situaciones difíciles.

Así también, la teoría del establecimiento de metas, desarrollada por Edwin Locke, a finales de la década de 1960, indica que las metas específicas y desafiantes, que están acompañadas de una correcta retroalimentación, produce un mejor desempeño.

De manera similar, la teoría Situacional, desarrollada por Hersey y Blanchard donde se indica que no existe una forma única de proceder en la administración, porque las organizaciones son diferentes, las personas son diferentes y las situaciones son diferentes, donde el administrador deberá de considerar para la toma de decisiones, variables de aspecto interno como externo.

Sobre el origen de la palabra mentoring, Valderrama (2013), explica que el origen de la palabra mentor procede de un personaje homónimo de la Odisea que fue la persona que educó y guio al hijo de Ulises durante la ausencia de él (p. 3).

Renton (2010) Complementa la información indicando que el mentor original proviene de las guerras troyanas, que según los historiadores creen sucedió alrededor de 1190 A.C. estas coincidían con un periodo en el que la civilización micénica estaba cediendo paso a los dorios, que suplantaron el bronce de los griegos con espadas de metal más duro. La *Ilíada* fue escrita 400 años después, gran parte de la *Ilíada* puede considerarse como un argumento en contra los actos individuales de valor y heroísmo, la glorificación del código del guerrero que tanto daño hizo a los griegos como a los troyanos. Entonces el Mentor original representaba el ideal perfecto (p. 41).

En lo referente al enfoque conceptual, según la literatura revisada, sobre el mentoring y su aplicación, se consideró las más relevantes.

Valderrama (2015) define al mentor como la persona con experiencia y conocimiento que guía y ayuda a otra menos experimentada, es modelo, consejero e influye positivamente en los demás; entonces, mentoring es la acción de ser un mentor y, actualmente se define como la persona la persona experimentada que ayuda en el desarrollo profesional y personal de otra (pp. 3-4).

Por consiguiente, según la definición de Mentoring de Beatriz Valderrama, se considera la experiencia como una dimensión del mentoring, Valderrama menciona el modelo que David Kolb elaboró para describir el aprendizaje a través de la experiencia, experiencia concreta (EC); donde se aprende de las relaciones y emociones, observación Reflexiva (OF); se aprende escuchando y observando, conceptualización abstracta (CA); donde se aprender pensando y, la experiencia activa (EA); Aprender haciendo (Valderrama, 2015, p. 44).

La influencia positiva también es considerada como una dimensión del mentoring y explica como ejerce el mentor o tutor en el desarrollo de su tutelado, también se conoce como “efecto Pigmalión”, básicamente dice que el modo de tratar a las personas influye en el comportamientos del tutelado. La actitud del mentor se traduce en comportamientos no verbales y en su tono de voz, del que es inconsciente pero, que captan los demás. Otra dimensión es el desarrollo profesional y personal, la define como cambiar en profundidad, identificar oportunidades de mejora, tener deseos de cambiar, utilizar todos los medios para

la experiencia de aprendizaje, practicar nuevos pensamientos y comportamientos (Valderrama, 2015, p. 71).

Renton (2010) menciona que el mentoring es la actividad que realiza el mentor, y que engloba en dar consejos y hacer recomendaciones basada en la pericia, traer las experiencias personales a modo de influencia, abrir puertas utilizando su red de contactos y redes de trabajo para ayudar a los receptores del mentoring, hacer preguntas incisivas, escuchar con atención, ser empáticos, ser generoso en espíritu y tiempo, y ayudar a crear la conciencia de uno mismo. Renton señala que los beneficios para una persona que recibe el mentoring son: conocimiento y mejores técnicas, planteamiento de los objetivo profesionales, contar con una amplia red de contactos, confianza y conciencia de sí mismo. Una empresa que aplica mentoring tendrá beneficios como; mejor reclutamiento, planificación, cuadro de reemplazos, más eficientes al adaptarse a los cambios y una productividad creciente por la satisfacción en el trabajo (pp. 45-46).

Robbins y Judge (2013) definen al mentor como un empleado de un nivel superior que apoya y guía a otro empleado, de menor rango o de menor edad, relación cumplen funciones profesionales y funciones psicológicos. Entre las funciones profesionales mencionan; procurar dar al protegido tareas relevantes y notorias, asesorar al protegido para que desarrolle sus habilidades y logre sus metas y objetivos, presentar a su protegido a personas con mucha influencia en su organización, salvaguardar a su protegido de riesgos que dañen su reputación, promoverlos laboralmente. Entre las funciones psicológicas mencionan; orientar al protegido para fortalecer su confianza y juntos compartir experiencias (p. 391).

Se tomó como referencia para la variable mentoring los siguientes artículos científicos indexados:

En el artículo de Walters, Robinson y Walters (2020), se extrae la conclusión que en la relación entre el mentor – protegido los beneficios potenciales, para el desarrollo profesional, son para ambas partes.

Para Peñalver (2019), detalla en su artículo que el mentoring se está comenzando a usar en organizaciones como herramienta de experiencia a nivel

personal y empresarial, esta herramienta se está volviendo en una prioridad para empresas líderes en sus rubros; el mentoring se está volviendo en una tendencia para las organizaciones.

Torres, Gallardo y Franco (2019) detallan en su artículo que la aplicación del mentoring contribuye al desarrollo del conocimiento de los trabajadores y la empresa se destaca en el mercado a través de la innovación y la generación de valor.

Haft, Chen, LeBlanc, Tencza, y Hoeft (2019) explican en su artículo que el mentoring no solo se usa en ámbitos empresariales, también se usa en tratamientos psicológicos, como trastornos por déficit de atención e hiperactividad, su uso disminuye significativamente los grados de depresión y baja autoestima y aumenta en las relaciones interpersonales.

Chaudhuri (2019) en su artículo explica que el uso de la mentoría inversa ayuda a reducir la brecha que existe entre los mentores de mayor edad con los recursos tecnológicos actuales.

En el enfoque conceptual para productividad, según la literatura revisada, se consideró las más relevantes.

Según Heizer y Render (2014), la creación de bienes y servicio, requiere transformar recursos del que dispone una organización en bienes y servicios, por lo tanto, mientras más efectiva sea esa transformación más productiva será la organización. Es decir, la productividad es la dependencia entre las salidas (bienes y servicios) y una o más entradas (mano de obra, capital y administración), como consecuencia, la productividad resulta ser el resultado después de dividir bienes y servicios con factores como la mano de obra, el capital y la administración (p. 14).

Se extrae por lo tanto, que las dimensiones de la productividad son, la mano de obra, el capital y la administración. La mano de obra, la fuerza de trabajo del recurso humano, es vital para la organización y debe ser, educada, saludable y motivada. Históricamente, cerca al 10% del incremento de la productividad se atribuye a mejoras en la calidad de trabajo, las mejoras en la mano de obra no solo

se logra con el incremento de personal, sino también con una mano de obra mejor administrada y con compromisos sólidos, con ayuda de estrategias de recursos humanos, capacitación, trabajo en equipo y motivación (Heizer y Render, 2014, p. 17).

Respecto a la definición de capital, Heizer y Render (2014, p.18) mencionan que “es la inversión de compra de herramientas y productos esenciales para la manufactura de bienes y servicios”. La inversión del capital con frecuencia es necesario pero no es un elemento suficiente para el incremento de la productividad.

La administración, es la encargada de que la mano de obra y el capital se apliquen de forma efectiva para el incremento de la productividad, Además la administración es responsable del incremento anual de la productividad, en un 50%, este aumento circunscribe mejoras realizadas por la administración como la uso del conocimiento y la tecnología (Heizer y Render, 2014, p. 18).

La productividad Según Robbins y Judge (2013) mencionan que el nivel más elevado del análisis organizacional viene a ser la organización en si, por lo tanto una empresa es más productiva si cumple sus metas y objetivos, por lo tanto se deduce que la productividad requiere de la eficiencia y eficacia. Por lo expuesto se considera como dimensiones de la productividad a la eficiencia, que se considera como el grado que las organizaciones logran alcanzar sus objetivos a un costo bajo. Y a la eficacia, que se considera como el grado que una empresa alcanza para satisfacer las necesidades de sus consumidores (p. 28).

Según Chiavenato (2009), la productividad la define como la consecuencia de la administración de recursos involucrados, en la relación del producto que se obtiene y los recursos que se emplean. En recursos humanos, la productividad está muy ligada a la motivación, el interés y el método con el que la mano de obra es administrada (p. 231).

Para productividad laboral se consultó artículos científicos.

Chaturvedi, Thankkar y Shankar (2018) Indican que salarios justos, precauciones en la seguridad y un manejo adecuado del personal pueden mejorar

el nivel de motivación de los trabajadores, evitar disturbios y posibles huelgas; una planificación y programación adecuada por parte de la empresa lograría mantener la productividad y reducir los sobrecostos.

Yu, Ramanathan y Yang (2018) concluyeron que las empresas que están rodeadas de un ambiente externo dinámico, tienden a ser moderadas en la relación de capacidad de operaciones con productividad, es decir, la capacidad de operación tiene gran significancia en la productividad, por lo tanto se traduce en un mejor rendimiento y productividad empresarial.

Scerri y Agarwal (2018) indican que la definición contemporánea del servicio reconoce a los clientes como coproductores y cocreadores de valor; el hallazgo clave indico que los clientes determinan el valor en función a su capacidad y disponibilidad de pago. Los gerentes de empresas toman decisiones con aportaciones de los clientes, ayudando a mejorar las operaciones y la productividad de los servicios.

Blank y Eggink (2014) en su artículo concluyeron que existen tres periodos, el de financiamiento de la producción, el presupuestario y el de la competencia; donde el periodo presupuestario es mayor que en el periodo de financiamiento de la producción pero, menor que en el de competencia, que es el periodo que conduce a una mejora de la productividad.

Garnero, Giuliano, Mahy y Rycx (2016) indican en su artículo que las brechas salariales entre los colaboradores de diferentes niveles, deben de ser atendidas y controladas para evitar disturbios en el sentir de los colaboradores y mantener un nivel óptimo de productividad.

III. METODOLOGÍA

3.1. Tipo y diseño de investigación

Tipo de investigación

El tipo de investigación es básica por el nivel de aplicación, una investigación del tipo básico busca nuevos conocimientos y campos de investigación, mantiene la intención de obtener información real (Ñaupas, Valdivia, Palacios y Romero, 2018 p. 134).

Diseño de investigación

El diseño de la investigación fue no experimental, transversal.

La investigación no experimental consiste en observar el fenómeno o variable en su contexto natural para su análisis, no se interviene o se hacen variaciones deliberadas. El diseño transaccional o transversal busca recolectar datos en un solo momento dado (Hernández, Fernández y Baptista, 2014, pp. 149-151).

Una investigación descriptiva busca recopilar información sobre las características, dimensiones o propiedades de la variable estudiada (Ñaupas, Valdivia, Palacios y Romero, 2018, p. 134).

Una investigación es correlacional cuando su objetivo es determinar el grado de relación que existen entre dos variables (Ñaupas, Valdivia, Palacios y Romero, 2018 p. 368).

3.2. Variables y operacionalización

La escala de medición, para ambas variables, es ordinal.

En una escala de medición ordinal es cuando se logra clasificar u ordenar según las características del objeto de estudio, se puede utilizar números y estos simbolizaran el orden del rango de la propiedad observada (Hernández, Fernández y Baptista, 2014, p. 251).

Variable 1: Mentoring

Definición conceptual

Como definición conceptual, el Mentoring es el proceso por el cual una persona experimentada trasfiere sus conocimientos a otra persona, influye en él positivamente, ayuda a otra en su desarrollo profesional y personal, mediante la confianza y el compromiso, es modelo e inspiración (Valderrama, 2015, p. 4).

El mentoring por su naturaleza es una variable cualitativa; al respecto (Ñaupas, Valdivia, Palacios y Romero, 2018) explica como variable cualitativa a las que señalan o nominan cualidades (p. 259).

Definición operacional

Como definición operacional, para analizar específicamente la variable mentoring se ejecutara mediante las dimensiones, experiencia, desarrollo profesional e influencia positiva.

Dimensión 1: Experiencia

Es la habilidad que una persona adquiere sobre cierta actividad a razón mediante la práctica.

Indicador 1: Conocimiento

Es la información que una persona adquirió en el transcurso del tiempo, en la administración, se refiere a los años de su vida profesional.

Indicador 2: Resolución de problemas

Es la capacidad de identificar y resolver un problema mediante medidas inteligentes, lógicas, rápidas y prácticas.

Dimensión 2: Desarrollo profesional – personal

Se define como cambiar en profundidad, identificar oportunidades de mejora, tener deseos de cambiar, utilizar todos los medios para la experiencia del aprendizaje, practicar nuevos comportamientos y pensamientos.

Indicador 1: Comunicación

Es el proceso por el cual se trasmite información entre dos o más personas, donde un emisor enviara información en un lenguaje que un receptor pueda descifrar y entender.

Indicador 2: Motivación

Es el énfasis que un individuo tiene ante un medio con el fin de satisfacer una necesidad o necesidades específicas.

Indicador 3: Capacitación

Es la acción de instruir, educar, adiestrar, y/o formar a una o varias personas, con el fin de que aprendan una habilidad específica para ejecutarla en una actividad requerida.

Indicador 4: Manejo del tiempo

Es la capacidad de administrar el tiempo mediante el control inteligente y consiente para realizar actividades con la finalidad de ser más eficiente y productivo.

Indicador 5: Relaciones humanas

Las relaciones humanas son los vínculos que se forman entre las personas mediante ciertas habilidades como la comunicación, la empatía, la capacidad de saber escuchar, entre otros.

Dimensión 3: Influencia positiva

Es la influencia que ejerce el mentor sobre su tutelado, mediante comportamientos no verbales, el tono de voz, del que es inconsciente pero que captan os demás.

Indicador 1: Confianza

La confianza es la seguridad que una persona o personas tienen sobre otra u otras personas en su actuar en una determinada situación.

Indicador 2: Inspirar

Inspirar es producir una impresión positiva en otra persona, que genera en sus acciones también una impresión positiva en los demás.

Variable 2: Productividad

Definición conceptual

Como definición conceptual, la productividad es la relación que existe entre las salidas (bienes y servicios) y una o más entradas (mano de obra, capital y administración), como consecuencia, la productividad resulta ser el resultado después de dividir bienes y servicios con factores como la mano de obra, el capital y la administración (Heizer y Render, 2014, p.14).

Productividad por su naturaleza es una variable cualitativa; al respecto (Ñaupas, Valdivia, Palacios y Romero, 2018) explican que una variable cualitativa son las que señalan o nominan cualidades (p. 259).

Definición operacional

Como definición operacional, para analizar específicamente la variable productividad se ejecutara mediante las dimensiones, Mano de obra, Capital y Administración.

Dimensión 1: Mano de obra

La mano de obra es la fuerza de trabajo del recurso humano, vital para la organización que debe ser educada, saludable y motivada.

Indicador 1: Especialistas

Personas con conocimientos sólidos en un campo determinado de una profesión.

Indicador 2: No especialistas

Personas que no cuentan con grandes conocimientos en una determinada actividad o profesión, pero que sin embargo, realizan diversas tareas no especializadas en una organización.

Dimensión 2: Capital

Es la inversión para las compras de herramientas esenciales para la manufactura de un bien o servicio.

Indicador 1: Inversión en innovación

Invertir en adquirir o ejecutar novedades con la finalidad de mejorar los las actividades o procesos existentes.

Indicador 2: Herramientas e insumos esenciales

Es el conjunto de elementos o recursos vitales para manufactura o bienes y servicios.

Indicador 3: Inversión en capacitaciones

Es la capacidad de invertir en instruir, educar, adiestrar, formar a los colaboradores de la empresa.

Dimensión 3: Administración

Considerada como la encargada de que la mana de obra y el capital se usen de manera efectiva para el incremento de la productividad.

Indicador 1: Tecnología

La tecnología considerada como la aplicación ordenada de la ciencia, con el fin de resolver y solucionar problemas específicos.

Indicador 2: Conocimiento

Es la información que una persona adquirió en el transcurso del tiempo, en la administración, se refiere a los años de su vida profesional.

3.3. Población, muestra y muestreo

Población

Se define a la población como el total de las unidades que serán materia de la investigación, estas unidades pueden ser personas, conglomerados, objetos, bienes, fenómenos y demás, que cumplen con las características requeridas como objeto de estudio (Ñaupas, Valdivia, Palacios y Romero, 2018, p. 334).

La población está constituida por 30 trabajadores, entre Médicos, licenciados en fisioterapia, técnicos en fisioterapia y personal administrativo, del Centro Terapéutico Santa María Fisiocenter en San Juan de Lurigancho, 2021.

Criterios de inclusión: Se incluyó a todas las personas con un vínculo laboral, mayores de edad, sin distinción de cargo y sexo y que acepten participar en la investigación.

Criterios de exclusión: Trabajadores nuevos con uno o dos meses en la empresa, internos, pasantes, personas que estén haciendo prácticas profesionales, sin ningún vínculo laboral con la empresa.

Muestra

La muestra fue constituida por los 30 trabajadores de la empresa que equivale al 100% de los empleados. Por el tipo de criterio usado en la investigación es muestra censal.

No todas las investigaciones utilizan una muestra, en algunos tipos de investigación se usa a toda la población como en los censos, o cuando las empresas quieren medir la satisfacción laboral (Hernández, Fernández y Baptista, 2014, p. 172).

3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Técnica

La técnica consiste en normas y procedimientos de un plan determinado o proceso, con el fin de alcanzar un objetivo (Ñaupas, Valdivia, Palacios y Romero, 2018, p. 273).

La técnica de recolección de datos utilizada fue la encuesta.

Instrumento

El instrumento de investigación es la herramienta, que puede ser material o conceptual, por el cual se recoge información pertinente, mediante preguntas que deben ser respondidas por el investigado (Ñaupas, Valdivia, Palacios y Romero, 2018, p. 273).

El instrumento de recolección de datos que se utilizó fue un cuestionario del tipo de escala de Likert, consta de 18 afirmaciones para la variable mentoring y 18 afirmaciones para la variable productividad, ambos cuestionarios con una escala de medición ordinal del 1 al 5, con valores de:

5=Siempre

4=Casi siempre

3=A veces

2=Casi nunca

1=Nunca

Validez

La validez del instrumento es la pertinencia que este tiene para medir lo que se quiere medir, es decir, es la eficacia del instrumento para obtener la información que requiere el investigador. (Ñaupas, Valdivia, Palacios y Romero, 2018, p. 276).

Para la validez del instrumento se recurrió al juicio de cuatro expertos, Magísteres de la Universidad Privada César Vallejo, mediante el documento Validación del instrumento, debidamente firmado y sellado.

Confiabilidad

Se considera que un instrumento de medición es confiable cuando se aplica repetidas veces a un objeto o individuo produciendo los mismos resultados (Hernández, Fernández, y Baptista, 2014, p. 200).

La confiabilidad del instrumento utilizado se obtuvo mediante el coeficiente del alfa de cronbach, con 0.921 para el mentoring y 0.850 para productividad.

3.5. Procedimientos

Se contactó con el administrador de la empresa y se le explicó en qué consistiría la investigación, el administrador solicitó una carta formal dirigida al gerente, donde se explicara los pormenores de la investigación y los beneficios a la empresa, posteriormente se esperó la respuesta de aceptación de la gerencia y se pactó una reunión presencial con el administrador para ultimar detalles, solicitó leer los cuestionarios, previamente validados por expertos de la universidad, sin alterar ninguna de las preguntas, por pedido del administrador la encuesta se realizó en forma presencial y no virtual.

El proceso de la recolección de la información tomó 03 días, respetando los turnos y horarios de trabajo de los participantes, se priorizó no alterar o interrumpir la atención al público, el llenado de la encuesta se hizo en el horario laboral de cada trabajador, condición que puso la empresa, el proceso se realizó sin ningún inconveniente.

3.6. Método de análisis de datos

El método de análisis de datos fue la estadística descriptiva e inferencial, para el análisis de datos de cada variable se utilizó la información recolectada por la encuesta y los resultados fueron procesados en el programa IBM SPSS Statistics 26.

3.7. Aspectos éticos

Durante el proceso de la investigación se respetó aspectos como, autonomía, beneficencia, justicia, libertad, no maleficencia, probidad, respeto a la propiedad intelectual, responsabilidad durante el proceso o la divulgación, así como precaución para evitar daños, principios que figuran en el Código de ética en Investigación de la Universidad César Vallejo. En el aspecto internacional se circunscribió a la Declaración de Singapur y sus principios, responsabilidad, honestidad, cortesía e imparcialidad.

Éticas primordiales en la investigación, en cuanto a la relación con la población que participo, fueron; Beneficencia, porque se procuró beneficiar a los participantes con las conclusiones obtenidas; Justicia, porque se trató con igualdad a todos los participantes; Autonomía, porque los participantes tuvieron la libertad de decidir si participaban o no lo hacían, sin ser presionados de ninguna forma; No maleficencia, porque antes de la investigación se hizo un análisis para evitar dañar a los participantes de forma psicológica o física.

IV. RESULTADOS

4.1. Análisis cuantitativo – descriptivo

Mentoring

Tabla 1

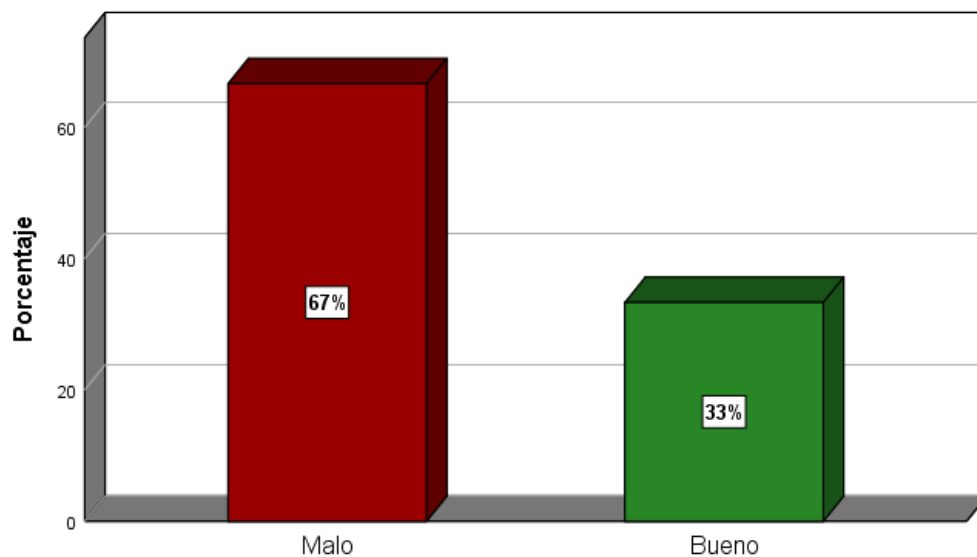
Distribución de frecuencia del mentoring

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Malo	20	66,7	66,7	66,7
	Bueno	10	33,3	33,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Nota: SPSS 26

Figura 1

Diagrama de barras de la variable mentoring



En la tabla 1 y figura 1, se observa que la variable mentoring está en un nivel malo en un 67% y, en un 33% en un nivel bueno, según la percepción de los colaboradores.

Dimensión experiencia

Tabla 2

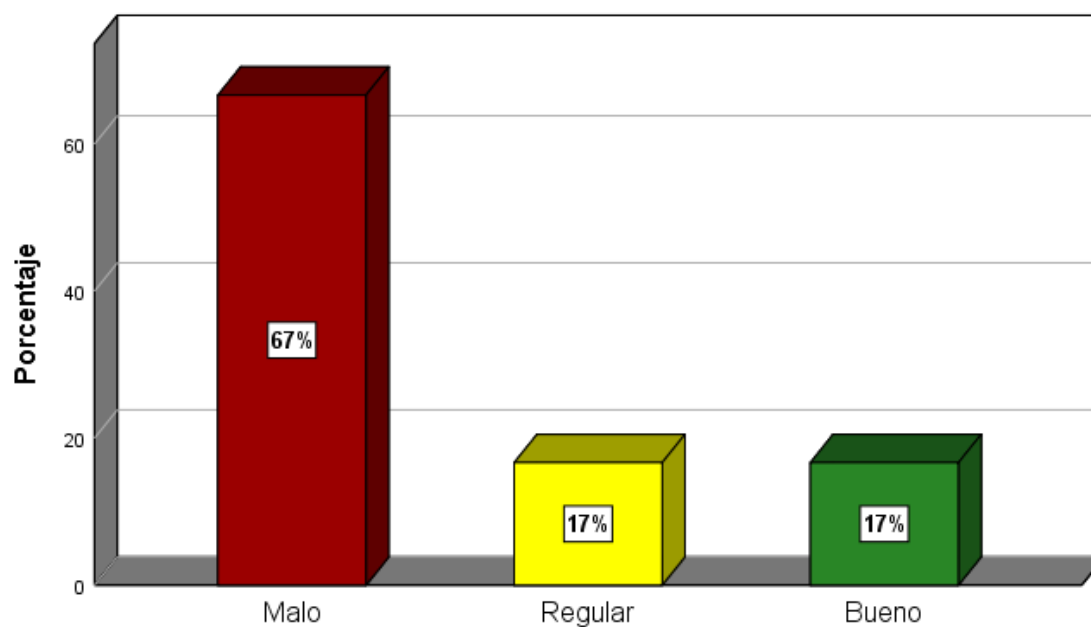
Distribución de frecuencia de la experiencia

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Malo	20	66,7	66,7	66,7
	Regular	5	16,7	16,7	83,3
	Bueno	5	16,7	16,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Nota: SPSS versión 26

Figura 2

Diagrama de barras de la dimensión experiencia



En la tabla 2 y figura 2 se observa que la experiencia está en un nivel malo en un 67%, en un nivel regular en un 17% y, en un nivel alto en un 17%, según la percepción de los colaboradores.

Dimensión desarrollo profesional - personal

Tabla 3

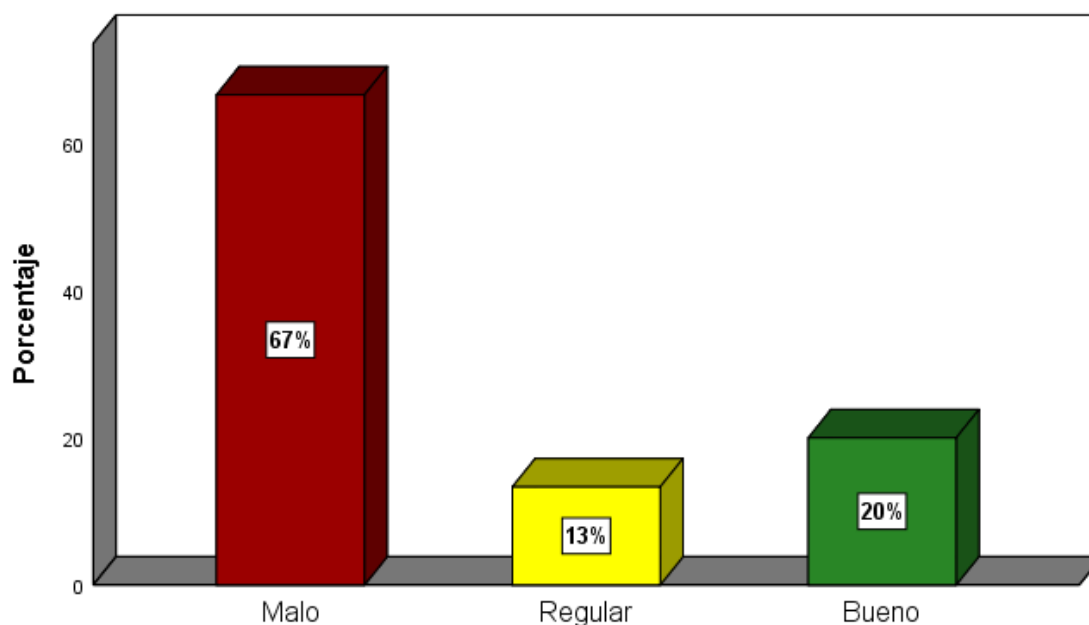
Distribución de la frecuencia del desarrollo profesional - personal

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Malo	20	66,7	66,7	66,7
	Regular	4	13,3	13,3	80,0
	Bueno	6	20,0	20,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Nota: SPSS 26

Figura 3

Diagrama de barras del desarrollo profesional - personal



En la tabla 3 y figura 3, se observa que la dimensión desarrollo profesional -personal se encuentra en un nivel malo en un 67%, en un nivel bueno en un 20% y, en un nivel regular en un 13%, según la percepción de los colaboradores.

Dimensión influencia positiva

Tabla 4

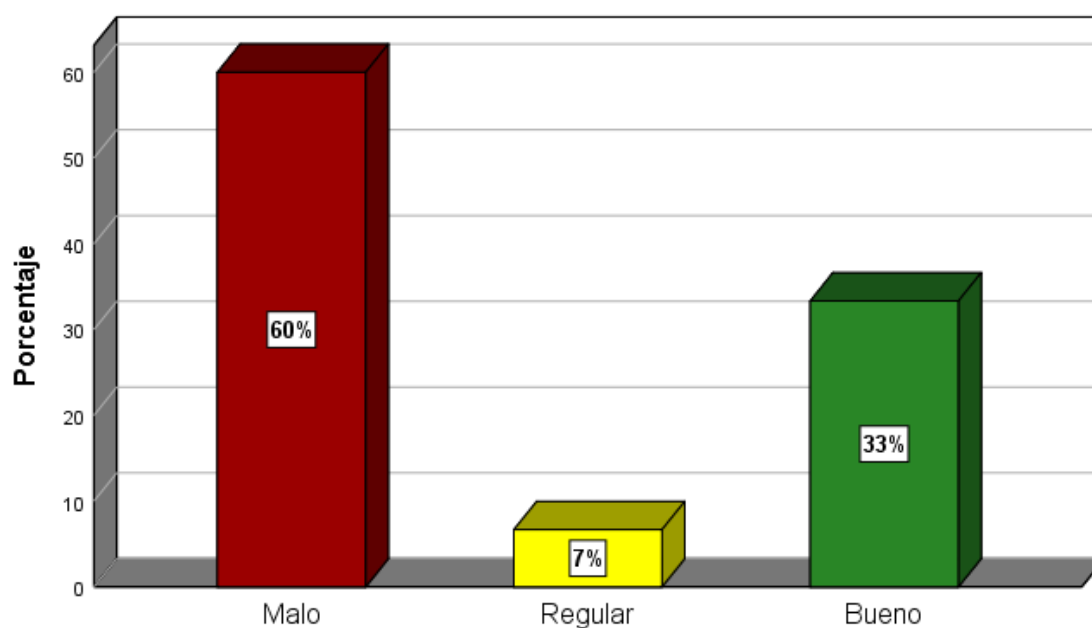
Distribución de la frecuencia de influencia positiva

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Malo	18	60,0	60,0	60,0
	Regular	2	6,7	6,7	66,7
	Bueno	10	33,3	33,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Nota: SPSS versión 26

Figura 4

Diagrama de barras de la dimensión influencia positiva



En la tabla 4 y figura 4, se aprecia que la influencia positiva se encuentra en un nivel malo según en un 60%, en un nivel bueno en un 33% y, en un nivel regular en un 7%, según la percepción de los colaboradores.

Variable productividad

Tabla 5

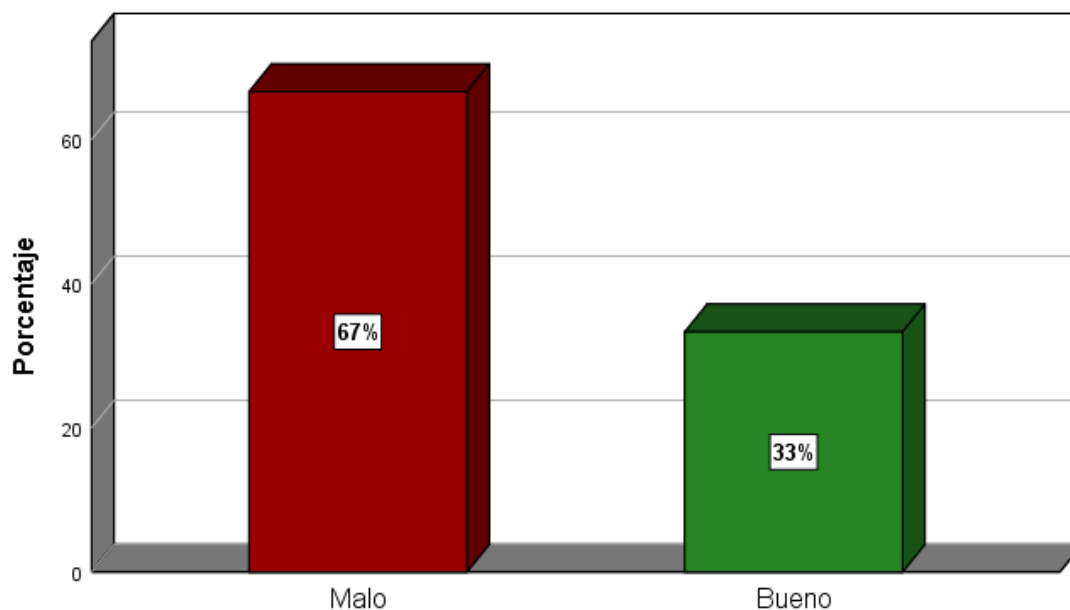
Distribución de frecuencia de productividad

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Malo	20	66,7	66,7	66,7
	Bueno	10	33,3	33,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Nota: SPSS versión 26

Figura 5

Diagrama de barras de la variable productividad



En la tabla 5 y figura 5, se observa que la productividad se encuentra en un nivel malo en un 67% y, en un nivel bueno en un 33%, según la percepción de los colaboradores.

4.2. Análisis inferencial

Los estadística inferencial comprende técnicas y procedimientos que mediante una inferencia establece propiedades de una población, es utilizada para probar hipótesis y valorar parámetros (Hernández, Fernández y Baptista, 2014, p. 299).

Tabla 6

Grado de relación según coeficiente de correlación de Rho de Spearman

Rango	Relación
-0.91 a -1.00	Correlación negativa perfecta
-0.76 a -0.90	Correlación negativa muy fuerte
-0.51 a -0.75	Correlación negativa considerable
-0.11 a -0.50	Correlación negativa media
-0.01 a -0.10	Correlación negativa débil
0.00	No existe correlación
+0.01 a +0.10	Correlación positiva débil
+0.11 a +0.50	Correlación positiva media
+0.51 a +0.75	Correlación positiva considerable
+0.76 a +0.90	Correlación positiva muy fuerte
+0.91 a +1.00	Correlación positiva perfecta

Nota: Elaboración del autor, basado en Hernández, Fernández y Baptista 2014.

Nivel de significancia

Regla de decisión: Si la Sig. Bilateral $\leq 0,05$ donde se rechaza la hipótesis nula (H_0) y se acepta la hipótesis alterna (H_1).

Si la Sig. $\geq 0,05$ se acepta la hipótesis nula (H_0) y se rechaza la hipótesis alterna (H_1).

Prueba de hipótesis general

H₀: No existe relación directa entre el mentoring y la productividad en el Centro Terapéutico Santa María Fisiocenter en San Juan de Lurigancho, 2021.

H₁: Existe relación directa entre el mentoring y la productividad en el Centro Terapéutico Santa María Fisiocenter en San Juan de Lurigancho, 2021.

Tabla 7

Correlación entre mentoring y productividad

		Correlaciones		
			Mentoring	Productividad
Rho de Spearman	Mentoring	Coeficiente de correlación	1,000	,612**
		Sig. (bilateral)		0,000
		N	30	30
	Productividad	Coeficiente de correlación	,612**	1,000
		Sig. (bilateral)	0,000	
		N	30	30

Nota: SPSS versión 26

Se observa un sig. bilateral de 0,000 menor a 0,05 por lo que se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna, entonces, existe relación directa entre el mentoring y la productividad en el Centro Terapéutico Santa María Fisiocenter en San Juan de Lurigancho, 2021, además un coeficiente de correlación de 0,612 que se considera como una correlación positiva considerable.

Prueba de hipótesis específica 1

H_0 : No existe relación directa entre la experiencia y la productividad del Centro Terapéutico Santa María Fisiocenter de San Juan de Lurigancho 2021.

H_1 : Existe relación directa entre la experiencia y la productividad del Centro Terapéutico Santa María Fisiocenter de San Juan de Lurigancho 2021.

Tabla 8

Correlación entre la experiencia y la productividad

		Correlaciones	
		Experiencia	Productividad
Rho de Spearman	Experiencia	Coeficiente de correlación	1,000
		Sig. (bilateral)	,713**
		N	30
	Productividad	Coeficiente de correlación	,713**
		Sig. (bilateral)	1,000
		N	30

Nota: SPSS versión 26

Se observa una sig. bilateral de 0,000 menor a 0,05 por lo tanto se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna, entonces, existe relación directa entre la experiencia y la productividad del Centro Terapéutico Santa María Fisiocenter de San Juan de Lurigancho 2021. Además se observa un coeficiente de correlación de 0,713 que se considera como una correlación positiva considerable.

Prueba de hipótesis específica 2

H₀: No existe relación directa entre el desarrollo profesional - personal con la productividad del Centro Terapéutico en Santa María Fisiocenter en San Juan de Lurigancho, 2021.

H₁: Existe relación directa entre el desarrollo profesional - personal con la productividad del Centro Terapéutico en Santa María Fisiocenter en San Juan de Lurigancho, 2021.

Tabla 9

Correlación del desarrollo profesional - personal con la productividad

Correlaciones				
			Desarrollo profesional - personal	Productividad
Rho de Spearman	Desarrollo profesional - personal	Coefficiente de correlación	1,000	,585**
		Sig. (bilateral)		0,001
		N	30	30
	Productividad	Coefficiente de correlación	,585**	1,000
		Sig. (bilateral)	0,001	
		N	30	30

Nota: SPSS versión 26

Se observa una sig. bilateral de 0,001 menor a 0,05, por lo tanto se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna, entonces, existe relación directa entre el desarrollo profesional y personal con la productividad del Centro Terapéutico en Santa María Fisiocenter en San Juan de Lurigancho, 2021. Además se observa un coeficiente de correlación de 0,585 que se considera como una correlación positiva considerable.

Prueba de hipótesis específica 3

H₀: No existe relación directa entre la influencia positiva y la productividad del Centro Terapéutico Santa María Fisiocenter de San Juan de Lurigancho, 2021.

H₁: Existe relación directa entre la influencia positiva y la productividad del Centro Terapéutico Santa María Fisiocenter de San Juan de Lurigancho, 2021.

Tabla 10

Correlación de la influencia positiva con la productividad

Correlaciones				
			Influencia positiva	Productividad
Rho de Spearman	Influencia positiva	Coefficiente de correlación	1,000	,707**
		Sig. (bilateral)		0,000
		N	30	30
	Productividad	Coefficiente de correlación	,707**	1,000
		Sig. (bilateral)	0,000	
		N	30	30

Nota: SPSS versión 26

Se observa una sig. bilateral de 0,000 menor a 0,05, por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna, entonces, Existe relación directa entre la influencia positiva y la productividad del Centro Terapéutico Santa María Fisiocenter de San Juan de Lurigancho, 2021. Además se observa un coeficiente de correlación de 0,707 que se considera como una correlación positiva considerable.

V. DISCUSIÓN

Se determinó la relación entre el mentoring y la productividad en el Centro Terapéutico Santa María Fisiocenter en San Juan de Lurigancho, 2021; con una Sig. (Bilateral) de $0,000 < 0,05$ y una correlación en el coeficiente Rho de Spearman de 0,612 que, según los niveles de correlación de Hernández, Fernández y Baptista (2014), Por lo que se rechazó la hipótesis nula y se aceptó la hipótesis alterna. Se encontró similitud con la investigación de Quispe y Ríos, (2020) que determinó la relación la relación del mentoring y la productividad, con una Sig. (bilateral) de $0,000$ y un coeficiente en Rho de Spearman de 0,669, considerado como una relación positiva considerable, también se encontró similitudes metodológicas como, el enfoque cuantitativo, diseño no experimental de corte transversal, descriptivo correlacional. La aceptación de la hipótesis general de la presente investigación tiene sustento teórico por lo expuesto por Valderrama (2014) que define al mentoring como enseñar, guiar, influir positivamente en otras personas por una con mayor conocimiento y experiencia. También tiene concordancia por lo expuesto en artículos internacionales como el Torres, Gallardo y Franco (2019) donde estudio el modelo del mentoring de Beatriz Valderrama, y explica que la aplicación del mentoring ayuda a las personas a desarrollarse profesionalmente y personalmente, aprender nuevas habilidades y por consiguiente, situar a sus empresas en lugares de privilegio, gracias a la innovación y a la generación de valor; de la igual forma, Prat (2008) destaca que las relaciones interpersonales con el pasar del tiempo se vuelven un problema crítico y las grandes empresas están optando por herramientas como el mentoring para desarrollar el conocimiento y potencial de sus trabajadores y, por lo tanto obtener mejores rendimientos económicos.

En el análisis inferencial para la prueba de hipótesis de la primera hipótesis específica, se determinó que existe relación directa entre la experiencia y la productividad del Centro Terapéutico Santa María Fisiocenter de San Juan de Lurigancho 2021, con una Sig. (Bilateral) de un p-valor de $0,000 < 0,05$ y un índice de correlación en Rho de Spearman de 0,713, que según los niveles de correlación de Hernández, Fernández y Baptista (2014) es considerada como una correlación positiva considerable, por lo tanto se rechazó la hipótesis nula y

se aceptó la hipótesis alterna; se encontró similitudes con la investigación de Trigos (2018) donde comprobó la relación entre el clima laboral y el Reverse mentoring, con una Sig. (Bilateral) de 0,000 y un coeficiente de correlación en Rho de Spearman de 0,804, considerado como una correlación positiva alta, de igual forma, se encontró concordancia con la investigación de Uchuya (2021) donde determino la relación directa de la capacitación del personal y la productividad laboral, con Sig. (Bilateral) de 0,000 y un coeficiente de relación 0,725 considerada una correlación positiva alta. También se encontraron similitudes en la metodología empleada, estas investigaciones, ambas son investigaciones no experimentales, de enfoques cuantitativos, de diseños descriptivos correlacionales. No se no logró encontrar en los antecedentes de investigaciones anteriores donde, se utilice la dimensión experiencia, sin embargo, este resultado es concordante con lo expuesto por Valderrama (2014) con el modelo de David Kolb que describe el aprendizaje a través de la experiencia, escuchando, observando, aprendiendo haciendo, que permite un mayor desarrollo del individuo. Si se toma en cuenta que la experiencia en el mentoring ayuda a capacitar personas en forma eficientemente, entonces, es pertinente mencionar lo expuesto por Heizer y Render (2014) que indica que la mano de obra, es el recurso humano, y debe ser capacitado, motivado, entrenado, administrado eficientemente para mejorar la productividad de la organización o empresa. De igual forma, tiene concordancia con la teoría del establecimiento de metas de Edwin Locke (1960) donde se indica que las metas específicas y desafiantes, acompañadas con una buena retroalimentación, produce en el individuo un afán de conseguir buenos resultados.

Para la segunda hipótesis específica; el análisis inferencial determino que si existe relación directa entre el desarrollo profesional - personal con la productividad del Centro Terapéutico en Santa María Fisiocenter en San Juan de Lurigancho, 2021, en la prueba de hipótesis se obtuvo como resultado una Sig. (Bilateral) de $0,001 < 0,05$ y un coeficiente de correlación de 0,585, que según la tabla de correlación de Fernández, Hernández y Baptista (2014) se considerada como una correlación positiva considerable, por lo tanto se rechazó la hipótesis nula y se aceptó la hipótesis alterna. Existe concordancia con la

investigación de Quispe, Ríos, (2020) quienes determinaron la correlación del mentoring y la productividad, con una Sig. (Bilateral) de 0,000 y un coeficiente de correlación en Rho de Spearman de 0,669, correlación positiva considerable; de igual forma en la investigación de Flores y Palza (2017) se confirmó la correlación entre el desempeño laboral y el mentoring, con un Sig. (Bilateral) de 0,046 y un coeficiente de correlación de 0,331 considerado como una correlación positiva media, este último dato se contrasta con el nivel de correlación considerable de la presente investigación. Existen similitudes en la parte metodológica en estas investigaciones, son investigaciones no experimentales, de enfoque cuantitativo, de diseños descriptivos correlacionales. Este resultado tiene sustento teórico en Valderrama (2014) que define el desarrollo profesional y personal como, buscar cambiar en profundidad, deseos de cambiar, aprovechar oportunidades, adoptar comportamientos nuevos; por lo que es pertinente mencionar la dimensión mano de obra, que engloba todo lo relacionado al individuo, a su crecimiento, a la forma como se le administra, con el fin de lograr una mayor productividad.

Para la tercera hipótesis específica, el análisis inferencial en la prueba de hipótesis determinó que, existe relación directa entre la influencia positiva y la productividad del Centro Terapéutico Santa María Fisiocenter de San Juan de Lurigancho, 2021, con resultados una Sig. (Bilateral) de un p-valor de $0,000 < 0,05$ y un índice de correlación en Rho de Spearman de 0,707, que según la tabla de correlaciones de Fernández, Hernández y Baptista (2014) es considerado como un nivel de correlación positiva considerable. Por lo tanto, se rechazó la hipótesis nula y se aceptó la hipótesis alterna. Se encontró semejanza con la investigación de Paz (2017) donde se determinó que existe relación entre el mentoring y la productividad, con un p-valor de $0,006 < 0,05$, sin embargo, el coeficiente de correlación fue de 0.384, considerado como una correlación positiva media, en contraste con la correlación positiva considerable de la presente investigación; existe similitud metodológica entre ambas investigaciones, el enfoque cuantitativo, el diseño no experimental de corte transversal, el nivel descriptivo correlacional, además del tipo de instrumento que se usó para la recolección de datos, un cuestionario en la escala de Likert. Estos

resultados tienen concordancia con la teoría de las expectativas de Víctor H. Vroom, que se engloba en que los trabajadores están motivados para involucrarse en tareas atractivas y que perciben pueden hacer y, el grado de atraktividad estará definida por la percepción de las posibles consecuencias favorables para sus personas. De igual forma, Heizer y Render (2014) explican que la mano de obra, debe de ser administrada eficientemente utilizando las diferentes técnicas que tenga el área de recursos humanos para motivar, capacitar e influir en los trabajadores.

VI. CONCLUSIONES

Primera

La evidencia estadística demostró una relación positiva considerable entre el mentoring y la productividad, por lo tanto, se concluye que si existe relación directa entre el mentoring y la productividad en el Centro Terapéutico Santa María Fisiocenter en San Juan de Lurigancho, 2021; con un sig. bilateral de 0,000 y un coeficiente de correlación de 0,612 además, la conclusión tiene concordancia con el artículo científico de Chaudhuri (2019) donde menciona que el mentoring se complementa entre las habilidades y la retroalimentación entre el mentor y los discípulos; De tal forma, se consiguió comprobar el objetivo principal de la investigación.

Segunda

La evidencia estadística demostró una correlación positiva fuerte entre la experiencia y la productividad, por lo tanto, se concluye que si existe relación directa entre la experiencia y la productividad en el Centro Terapéutico Santa María Fisiocenter en San Juan de Lurigancho, 2021; con un sig. bilateral de 0,000 y un coeficiente de correlación de 0,713. La conclusión tiene coherencia con la literatura consultada a lo largo de la presente investigación, de tal forma, se consiguió comprobar el objetivo específico número uno de la investigación.

Tercera

La evidencia estadística demostró una correlación positiva fuerte entre el desarrollo personal y profesional con la productividad, por lo tanto, se concluye que si existe relación directa entre el desarrollo profesional - personal y la productividad en el Centro Terapéutico Santa María Fisiocenter en San Juan de Lurigancho, 2021; con un sig. bilateral de 0,001 y un coeficiente de correlación de 0,585. La conclusión tiene concordancia con la literatura, artículos científicos y otras investigaciones consultadas durante la presente investigación, de tal forma, se consiguió comprobar el objetivo específico número dos de la investigación.

Cuarta

La evidencia estadística demostró correlación positiva considerable entre la influencia positiva y la productividad, por lo tanto, se concluye que existe relación directa entre la influencia positiva y la productividad en el Centro Terapéutico Santa María Fisiocenter en San Juan de Lurigancho, 2021; con un sig. bilateral de 0,001 y un coeficiente de correlación de 0,707. La conclusión tiene concordancia con la literatura, artículos científicos y otras investigaciones consultadas durante la presente investigación, de tal forma, se consiguió comprobar el objetivo específico número tres de la investigación.

VII. RECOMENDACIONES

Primera

El resultado del estudio confirmó que existe una relación positiva entre el mentoring y la productividad, por lo que se recomienda a la sub gerente y, responsable de recursos humanos, diseñar el puesto de mentor, que será desempeñado por los supervisores, con cualidades como, experiencia, dominio de casuísticas del área donde serán asignados, vocación de servicio, capacidad para enseñar, entre otros; esto ayudara a que la percepción sobre la implementación del mentoring mejore en un análisis cuantitativo.

Segunda

Existe relación entre la experiencia y la productividad, por lo que se recomienda a la gerencia autorizar la implementación de capacitaciones en convenio con instituciones educativas de reconocida calidad, en la medida de las posibilidades de la empresa, para la actualización de los mandos medios, administrativos y área de gerencia, en el manejo de personal, nuevas tecnologías, logística, nuevos instrumentos para mejorar los procesos laborales; al final los responsables contaran con la experiencia y capacidad necesaria para dirigir la organización; estas capacitaciones ayudara a mejorar la productividad laboral y la percepción sobre la experiencia mejorara en un análisis cuantitativo

Tercera

Si bien es cierto hay relación entre el desarrollo profesional – personal y la productividad, la percepción de los colaboradores en esta dimisión es mala, por lo que se recomienda a la gerencia implementar el feedback en cascada, según los niveles del organigrama, este herramienta ayudara a corregir y mejorar el trabajo de los colaboradores, además de conocerlos como personas, sus inquietudes y motivaciones; esta información deberá ser proporcionada al área de bienestar social y, la ejecución deberá ser monitoreada por el administrados.

Cuarta

Los resultados del estudio indicaron la relación entre la influencia positiva y la productividad, por lo que se recomienda a los mentores trabajar en propiciar un clima laboral bueno además de trabajar en la motivación de los colaboradores, de igual forma se recomienda al área de bienestar social desarrollar un cronograma de actividades de esparcimiento e integración, en la medida de sus posibilidades, donde deberán participar todos los colaboradores de la empresa, sin distinción de cargo.

REFERENCIAS

- Álvarez Sandoval, B., Freire Morales, D., & Gutiérrez Bascur, B. (2017). *Capacitación y su impacto en la productividad laboral de las empresas chilenas*. [Tesis de Licenciatura, Universidad de Concepción], Los Angeles. Obtenido de <http://repositorio.udec.cl/bitstream/11594/2495/3/%C3%81lvarez%20-%20Freire%20-%20Guti%C3%A9rrez.pdf>
- Amaya, J. S. (lunes, 7 de Diciembre de 2020). La reducción de la jornada laboral aumentará la productividad i controlará el ausentismo. *La Republica*. Bogotá, Colombia. Recuperado el jueves, 17 de junio de 2021, de <https://www.larepublica.co/economia/la-reduccion-de-jornada-laboral-aumentara-la-productividad-y-controlara-el-ausentismo-3098847>
- Andina. (Jueves 21 de Junio de 2018). *Andina, Agencia Peruana de Noticias*. Obtenido de <https://andina.pe/agencia/noticia-pyme-emplea-al-75-de-poblacion-economicamente-activa-del-peru-714211.aspx>
- Blank, J. L., T, & Eggink, E. (2014). The impact of policy on hospital productivity: a time series analysis of Dutch hospitals. *Health Care Management Science*, 17(2), 139-149. doi:<http://dx.doi.org/10.1007/s10729-013-9257-8>
- Calle Jaime, S. I. (Julio de 2017). El Mentoring como herramienta para promover el desarrollo del personal de la Municipal Provincial de Piura - Año 2017 Tesis para obtener el grado de Licenciado en Administración. Piura, Perú: Universidad César Vallejo.
- Castilleja-Vargas, L., & Enciso, S. (2019). *Competencia informal y productividad en América Latina y el Caribe*. Congreso Nacional de la Republica . Recuperado el 25 de junio de 2021, de [https://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con5_uibd.nsf/37C2826B4294AAFE052584890070C8AE/\\$FILE/9.Competencia_informal_y_productivida_d_en_Am%C3%A9rica_Latina_y_el_Caribe_es.pdf](https://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con5_uibd.nsf/37C2826B4294AAFE052584890070C8AE/$FILE/9.Competencia_informal_y_productivida_d_en_Am%C3%A9rica_Latina_y_el_Caribe_es.pdf)

- Castillo Amaro, R. E. (2019). *Evaluación del estilo de liderazgo para la implementación de un programa de mentoring en una empresa de Telecom*. [Tesis de Maestría, Universidad Autónoma de Nuevo León], Monterrey. Obtenido de http://psicologia.uanl.mx/wp-content/uploads/2019/12/Tesis_RECA_Ene2017.pdf
- Chaturvedi, S., Thankkar, J. J., & Shankar, R. (2018). Labor productivity in the construction industry. *Benchmarking*, 25(1), 334-356. doi:<http://dx.doi.org/10.1108/BIJ-11-2016-0171>
- Chaudhuri, S. (2019). Perspectives in HRD—Reverse mentoring: Hallmarks for implementing an intergenerational intervention. *New Horizons in Adult Education & Human Resource Development*, VOL. 31(3), 65-71. doi:10.1002/nha3.20256
- Chavarry Ysla, P. d. (2017). *Motivación y productividad laboral en los trabajadores de las dependencias policiales del distrito de Nuevo Chimbote 2017*. [Tesis de Maestría, Universidad César Vallejo]. Obtenido de https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/12069/zavaleta_aj.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Chiavenato, I. (2009). *ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS El capital humano de las organizaciones*. México, D.F.: McGRAW-HILL/Interamericana Editores S.A. de C.V.
- Comercio, E. (14 de Diciembre de 2015). *Mentoring para ejecutivos: ¿por qué es necesario?* Obtenido de <https://elcomercio.pe/especial/zona-ejecutiva/tendencias/mentoring-ejecutivos-lideres-noticia-1862864>
- El Comercio. (03 de Febrero de 2016). *elcomercio.pe*. Obtenido de <https://elcomercio.pe/economia/ejecutivos/cinco-razones-mentoring-parte-empresas-269432>
- Farro, G., & Castillo, S. d. (Domingo 23 de Setiembre de 2016). Impacto del Reverse Mentoring en la satisfacción laboral de los trabajadores de recursos humanos

de una entidad financiera del estado. Lima, Perú: UPC Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas.

Filipa, D. H. (2018). *El efecto del Mentoring y el Coaching empresarial en la retención del personal, el clima laboral y el trabajo en equipo*. [Tesis de investigación, UADE - Universidad Argentina de la Empresa]. Obtenido de <https://repositorio.uade.edu.ar/xmlui/bitstream/handle/123456789/2488/Filippa.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Flores Lizama, K. A., & Palza Zapata, M. A. (2017). *Influencia del programa de Mentoring en el desempeño de los colaboradores: caso Repsol exploración del Perú en el periodo 2017*. [Tesis de Licenciatura, Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas]. Obtenido de https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/623797/FLORES_LK.pdf?sequence=14&isAllowed=y

Gallardo, N., Torres, S. L., & Franco, J. (2019). Formación en herramientas de mentoring en la gerencia de Etian. *GEON*, 6(1), 44-55. doi:<https://doi.org/10.22579/23463910.33>

García Gallego, E., & Sierra Trujillo, M. (2020). *Factores determinantes de la baja productividad laboral percibidos por un grupo de trabajadores del área comercial de una organización del sector de hidrocarburos de la ciudad de Medellín*. [Tesis de Licenciatura, Universidad EAFIT], Medellín. Obtenido de https://repository.eafit.edu.co/bitstream/handle/10784/16062/ErikaMaria_GarciaGallego_Mariana_SierraTrujillo_2020.pdf?sequence=2&isAllowed=y

García Rada, J. F. (2013). *El comportamiento humano en las organizaciones*. Lima: UNIVERSIDAD DEL PACÍFICO.

Garnero, A., Giuliano, R., Mahy, B., & Rycx, F. (2016). Productivity, wages and profits among Belgian firms: do fixed-term contracts matter? *International Journal of Manpower*, 37(2), 303-322. doi:<http://dx.doi.org/10.1108/IJM-12-2014-0263>

GESTIÓN. (Jueves 27 de Setiembre de 2018). Unas 130,000 mypes han contraído deudas con cuatro o más entidades financieras. *GESTIÓN*, pág. 23.

González, A. R. (Martes 18 de Febrero de 2014). *Forbes México*. Obtenido de <https://www.forbes.com.mx/emprendimiento-una-megatendencia-nivel-mundial/>

Haft, S., Chen, T., LeBlanc, C., Tencza, F., & Hoeft, F. (2019). Impact of mentoring on socio-emotional and mental. *Child & Adolescent Mental Health*, VOL. 24, 318-328. doi:10.1111/camh.12331

Heizer, J., & Render, B. (2009). *Administración de Operaciones*. México: PARSON EDUCACIÓN.

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología de la investigación*. México: McGrawHill.

Huayhua Contreras, J. J. (2018). *Implementación de la metodología 5s para la mejora de la productividad en el área de vetas de la empresa RE/MAX Alliance, Lima 2017*. [Tesis de Licenciatura, Universidad César Vallejo]. Obtenido de https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/48714/Huayhua_CJJ-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Humberto Ñaupas Paitan, M. V. (2018). *Metodología de la investigación Cuantitativa - Cualitativa y Redacción de la Tesis*. Bogotá: Ediciones de la U.

López Zepeda, O. (2018). *Cultura organizacional y productividad. Estudio de caso en una microempresa productora de botanas en Metepac, Estado de México, 218*. [Tesis de Licenciatura, Universidad Autónoma del Estado de México], Universidad Autónoma del Estado de México, México. Obtenido de <http://ri.uaemex.mx/bitstream/handle/20.500.11799/95193/TESIS%20Omar%20L%C3%B3pez.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Paz Arrieta, J. E. (2020). *Mentoring y productividad laboral en la Empresa Representaciones JHP, Lurín 2020*. [Tesis de Licenciatura, Universidad

César Vallejo], Lima. Obtenido de repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/53647/Paz_AJE-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Peñalver, A. (setiembre de 2019). Beneficios y tendencias del mentoring. *Capital Humano*, 108-114. Recuperado el 13 de enero de 2021, de <http://eds.a.ebscohost.com/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=34&sid=d2fd0810-a0eb-457e-99cc-c0cf112cfbef%40sdc-v-sessmgr01>

Pérez Cely, A. J., & Soriano Herrera, R. J. (2020). *Caracterización de variables para la implementación de programas formales de mentoría en las pymes de alimentos y bebidas en la ciudad de Bogotá*. Tesis, Universidad EAN, Bogotá. Recuperado el 16 de mayo de 2021, de <https://repository.ean.edu.co/bitstream/handle/10882/10464/PerezAlan2021.pdf?sequence=2&isAllowed=y>

Pérez Cely, A., & Soriano Herrera, R. J. (2020). *Caracterización de variables para la implementación de programas formales de mentoring en las pymes de alimento y bebidas en la ciudad de Bogotá*. [Tesis de Maestría, Universidad EAN], Bogotá. Obtenido de <https://repository.ean.edu.co/bitstream/handle/10882/10464/PerezAlan2021.pdf?sequence=2&isAllowed=y>

Prat, T. (2008). El desarrollo de las organizaciones visto desde el modelo de mentoring/organizacional. *ACCIÓN PSICOLÓGICA*, 29-40. Recuperado el Diciembre de 2020, de <https://search.proquest.com/scholarly-journals/el-desarrollo-de-las-organizaciones-visto-desde/docview/1438729474/se-2?accountid=37408>

Quispe Berrocal, L. K., & Ríos Díaz, Y. I. (2020). *Mentoring y productividad laboral en el área de atención al cliente Entel Chile del call center Konecta S.A.C.* [Tesis de Licenciatura, Universidad César Vallejo], Lima. Obtenido de https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/56042/Quispe_BLK-Rios_DYI-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y

- Renton, J. (2010). *COACHING Y MENTORING Técnicas para el desarrollo de los RR.HH.* Lima: The Economist.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2013). *Comportamiento organizacional.* México: PEARSON.
- Scerri, M., & Agarwal, R. (2018). Service enterprise productivity in action: measuring service productivity. *Journal of Service Theory and Practice*, 28(4), 524-551. doi:<http://dx.doi.org/10.1108/JSTP-06-2017-0104>
- Uchuya Vargas, J. D. (2021). *Capacitación del personal y productividad laboral en una institución del del Estado, Lima 2021.* [Tesis de Licenciatura, Universidad César Vallejo], Lima. Obtenido de repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/61671/Uchuya_VJD-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Valderrama, B. (2012). *Desarrollo de competencias de MENTORING Y COACHING.* Madrid: PEARSON EDUCACIÓN S.A.
- Velasquez Almeida, K. V. (2019). *Absentismo laboral y productividad del personal de enfermería del área de cirugía en un Hospital Militar - 2019.* [Tesis de Maestría, Universidad César Vallejo]. Obtenido de https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/38195/Velasquez_AK.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Vives, A. (2013). Empleo y emprendimiento como responsabilidad social de las empresas/Employment and entrepreneurship as a corporate social responsibility/O Emprego e o empreendimento como responsabilidade social das empresas. *Revista de Globalización, Competitividad y Gobernabilidad: GCG; Madrid*, 16-33. Obtenido de <https://search.proquest.com/scholarly-journals/empleo-y-emprendimiento-como-responsabilidad/docview/1492963320/se-2?accountid=37408>
- Walters, W., Robinson, D. B., & Walter, J. (2020). Mentoring as meaningful professional development: The influence of mentoring on in-service teachers'

identity and practice. *International Journal of Mentoring and Coaching in Education*, 9(1), 21-36. doi:10.1108/IJMCE-01-2019-0005

Yu, W., Ramanathan, R. W., & Yang, J. (2018). Operations capability, productivity and business performance. *Industrial Management & Data Systems*, 118(1), 126-143. doi:http://dx.doi.org/10.1108/IMDS-02-2017-0064

ANEXOS

Anexo 1

Matriz de operacionalización de la variable mentoring

Variable	Definición Conceptual	Definición Operacional	Dimensión	Indicadores	Ítem	Escala de Dimensión
Mentoring	Valderrama (2015) Mentoring es la acción de ser mentor y, es el proceso por el cual una persona con experiencia ayuda al desarrollo personal y profesional a otra persona con menos experiencia, define al mentor como la persona que transfiere conocimiento y su experiencia a otra. Es modelo, consejero y es inspiración y estímulo para la superación. Un mentor goza de influencia positiva en su mentorado. (pp. 3, 4)	Para analizar específicamente la variable mentoring se ejecutara mediante las dimensiones, experiencia, desarrollo profesional e influencia positiva,	Experiencia	Conocimiento	[1,2]	Ordinal
				Resolución de Problemas	[3, 4]	
			Desarrollo Personal y profesional	Comunicación	[5, 6]	
				Motivación	[7, 8]	
				Capacitación	[9, 10]	
				Manejo del tiempo	[11, 12]	
Influencia Positiva	Relaciones humanas	[13, 14]				
	Confianza	[15, 16]				
	Inspirar	[17, 18]				

Anexo 2

Matriz de operacionalización de la variable productividad

Variable	Definición Conceptual	Definición Operacional	Dimensión	Indicadores	Ítem	Escala de Dimensión
Productividad	Heizer y Render (2014) La Productividad es el resultado de dividir las salidas (bienes y servicios) entre una o más entradas como, la mano de obra, capital o administración. (p. 14)	Para analizar específicamente la variable productividad se ejecutara las dimensiones, Mano de obra, Capital y Administración	Mano de obra	Especialistas	[1, 2]	Ordinal
				No especialistas	[3, 4]	
			Capital	Inversión en Innovación	[5, 6, 7]	
				Herramientas e insumos esenciales	[8, 9]	
Administración	Inversión en Capacitaciones	[10, 11, 12]				
	Tecnología	[13, 14, 15]				
				Conocimiento	[16, 17, 18]	

Anexo 3

Matriz de racionalización de mentoring

Titulo de la Investigación: El mentoring y la productividad deL Centro Terapéutico Santa María Fisiocenter en San Juan de Lurigancho, 2021							
Apellidos y nombres del investigador: Juan Pablo Luyo Sanchez							
Apellidos y nombres del experto:							
ASPECTOS POR EVALUAR					OPINIÓN DEL EXPERTO		
VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEM/PREGUNTA	ESCALA	SI CUMPLE	NO CUMPLE	OBSERVACIONES / SUGERENCIAS
MENTORING	EXPERIENCIA	CONOCIMIENTO	La gerencia demuestra conocimiento y pericia al dirigir las riendas de la organización	Ordinal			
			Se nos permite analizar casos complejos para poder dar nuestra propia opinión				
		RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS	La gerencia y administración demuestran pericia en resolver conflictos con pacientes				
			La Gerencia y administración ante un problema no busca culpables, busca conocer que paso y por qué paso				
	DESARROLLO PROFESIONAL - PERSONAL	COMUNICACIÓN	El intercambio de ideas entre colaboradores es una práctica habitual				
			Los Mensajes de la Gerencia son claros y permite una correcta interpretación				
		MOTIVACIÓN	Mi satisfacción es parte de los objetivos de la empresa				
			Si la empresa crece, crecemos con ella				
		CAPACITACIÓN	La empresa tiene un cronograma de capacitaciones periódicas				
			Las capacitaciones promueven la interacción entre los capacitadores y los capacitados				
		MANEJO DEL TIEMPO	Todas las labores del día se completan en la jornada de trabajo				
			Los tiempos muertos son aprovechados en realizaran trabajos pendientes				
		RELACIONES HUMANAS	Los problemas y diferencias entre colaboradores se resuelven satisfactoriamente				
			Los jefes inmediatos promueve relaciones humanas positivas para el desarrollo personal y profesional de sus colaboradores				
	INFLUENCIA POSITIVA	CONFIANZA	Los colaboradores creen en sus jefes inmediatos porque son consecuentes con sus palabras				
			Los jefes inmediatos establecen lazos de confianza con los colaboradores				
		INSPIRAR	Los Administradores y jefes inmediatos comunican a sus colaboradores lo importante que son ellos y su trabajo para la empresa				
			Los administradores y jefes inmediatos alientan a sus colaboradores a desarrollarse profesionalmente				
Firma del experto:			Fecha: ___/___/___				

Anexo 4

Matriz de racionalización de productividad

Titulo de la Investigación: El mentoring y la productividad del Centro Terapeutico Santa Maria Fisiocenter de San Juan de Lurigancho, 2021										
Apellidos y nombres del investigador: Juan Pablo Luyo Sanchez										
Apellidos y nombres del experto:										
VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	ASPECTOS POR EVALUAR			OPINIÓN DEL EXPERTO				
			ITEM/PREGUNTA	ESCALA	SI CUMPLE	NO CUMPLE	OBSERVACIONES / SUGERENCIAS			
PRODUCTIVIDAD	ESPECIALISTAS	ESPECIALISTAS	Los especialistas del área médica procuran superar el promedio mínimo de atenciones			Ordinal				
			Los especialistas del área médica se comprometen con las capacitaciones organizadas por la administración							
		NO ESPECIALISTAS	El personal de apoyo médico colabora en el área donde se los necesite							
			El personal de apoyo administrativo, de cara al cliente, atienden en forma rápida y oportuna a los pacientes y prospectos							
		CAPITAL	INVERSIÓN EN INNOVACIÓN	La empresa invierte en innovación para mejorar los niveles de productividad						
				Las innovaciones aplicadas por la empresa mejoran la productividad						
	La innovación es considerada como una de las prioridades de la empresa									
	HERRAMIENTAS E INSUMOS ESENCIALES		La empresa proporciona las herramientas necesarias para que se cumpla correctamente con el trabajo							
			La empresa proporciona herramientas e insumos de calidad							
	INVERSIÓN EN CAPACITACIÓN		Se recibe capacitaciones con regularidad							
		Las capacitaciones son de temas relacionados con los procesos laborales								
		Los capacitadores son expertos y conocen los temas tratados								
	ADMINISTRACIÓN	TECNOLOGÍA	La empresa renueva los equipos médicos por otros de tecnología superior							
			Todos los procesos laborales cuentan con apoyo de sistemas informáticos							
			Los gerentes usan la estadística para la toma de decisiones							
		CONOCIMIENTO	Los gerentes y administradores conocen los procesos laborales							
			Los gerentes y administradores toman decisiones acertadas para mejorar la productividad							
			Los gerentes y administradores escuchan las sugerencias y opiniones de todo el personal							
	Firma del experto:			Fecha: ___/___/___						

Anexo 5

Encuesta de la variable mentoring

N° ítem	PREGUNTAS	N	CN	AV	CS	S
1	La gerencia demuestra conocimiento y pericia al dirigir las riendas de la organización	1	2	3	4	5
2	Se nos permite analizar casos complejos para poder dar nuestra propia opinión	1	2	3	4	5
3	La gerencia y administración demuestran pericia en resolver conflictos con pacientes	1	2	3	4	5
4	La Gerencia y administración ante un problema no busca culpables, busca conocer que paso y por qué paso	1	2	3	4	5
5	El intercambio de ideas entre colaboradores es una práctica habitual	1	2	3	4	5
6	Los Mensajes de la Gerencia son claros y permite una correcta interpretación	1	2	3	4	5
7	Mi satisfacción es parte de los objetivos de la empresa	1	2	3	4	5
8	Si la empresa crece, crecemos con ella	1	2	3	4	5
9	La empresa tiene un cronograma de capacitaciones periódicas	1	2	3	4	5
10	Las capacitaciones promueven la interacción entre los capacitadores y los capacitados	1	2	3	4	5
11	Todas las labores del día se completan en la jornada de trabajo	1	2	3	4	5
12	Los tiempos muertos son aprovechados en realizar trabajos pendientes	1	2	3	4	5
13	Los problemas y diferencias entre colaboradores se resuelven satisfactoriamente	1	2	3	4	5
14	Los jefes inmediatos promueve relaciones humanas positivas para el desarrollo personal y profesional de sus colaboradores	1	2	3	4	5
15	Los colaboradores creen en sus jefes inmediatos porque son consecuentes con sus palabras	1	2	3	4	5
16	Los jefes inmediatos establecen lazos de confianza con los colaboradores	1	2	3	4	5
17	Los Administradores y jefes inmediatos comunican a sus colaboradores lo importante que son ellos y su trabajo para la empresa	1	2	3	4	5
18	Los administradores y jefes inmediatos alientan a sus colaboradores a desarrollarse profesionalmente	1	2	3	4	5

Anexo 6

Encuesta de la variable productividad

N° ítem	PREGUNTAS	N	CN	AV	CS	S
1	Los especialistas del área médica procuran superar el promedio mínimo de atenciones	1	2	3	4	5
2	Los especialistas del área médica se comprometen con las capacitaciones organizadas por la administración	1	2	3	4	5
3	El personal de apoyo médico colabora en el área donde se los necesite	1	2	3	4	5
4	El personal de apoyo administrativo, de cara al cliente, atienden en forma rápida y oportuna a los pacientes y prospectos	1	2	3	4	5
5	La empresa invierte en innovación para mejorar los niveles de productividad	1	2	3	4	5
6	Las innovaciones aplicadas por la empresa mejoran la productividad	1	2	3	4	5
7	La innovación es considerada como una de las prioridades de la empresa	1	2	3	4	5
8	La empresa proporciona las herramientas necesarias para que se cumpla correctamente con el trabajo	1	2	3	4	5
9	La empresa proporciona herramientas e insumos de calidad	1	2	3	4	5
10	Se recibe capacitaciones con regularidad	1	2	3	4	5
11	Las capacitaciones son de temas relacionados con los procesos laborales	1	2	3	4	5
12	Los capacitadores son expertos y conocen los temas tratados	1	2	3	4	5
13	La empresa renueva los equipos médicos por otros de tecnología superior	1	2	3	4	5
14	Todos los procesos laborales cuentan con apoyo de sistemas informáticos	1	2	3	4	5
15	Los gerentes usan la estadística para la toma de decisiones	1	2	3	4	5
16	Los gerentes y administradores conocen los procesos laborales	1	2	3	4	5
17	Los gerentes y administradores toman decisiones acertadas para mejorar la productividad	1	2	3	4	5
18	Los gerentes y administradores escuchan las sugerencias y opiniones de todo el personal	1	2	3	4	5

Anexo 7

Data de variable mentoring

Variable Mentoring																							
SUJETOS	Experiencia				Desarrollo profesional - personal										Influencia positiva				Experiencia	Desarrollo profesional - personal	Influencia positiva	Mentoring	
	Conocimiento		Resolución de problemas		Comunicación		Motivación		Capacitación		Manejo del tiempo		Relaciones humanas		Confianza		Inspirar						
	Prg. 1	Prg. 2	Prg. 3	Prg. 4	Prg. 5	Prg. 6	Prg. 7	Prg. 8	Prg. 9	Prg. 10	Prg. 11	Prg. 12	Prg. 13	Prg. 14	Prg. 15	Prg. 16	Prg. 17	Prg. 18					
1	2	1	3	2	2	2	2	2	3	3	3	3	2	2	1	1	2	1	8	24	5	37	
2	3	1	2	1	3	1	1	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	3	7	18	9	34	
3	2	3	3	3	2	3	1	1	1	3	3	2	2	1	3	2	2	1	11	19	8	38	
4	3	2	3	2	3	2	3	3	1	1	1	1	1	2	3	3	1	1	10	18	8	36	
5	3	1	1	3	3	1	3	1	3	3	2	2	1	2	1	1	2	1	8	21	5	34	
6	3	1	1	1	1	1	2	2	1	1	1	3	3	2	3	2	3	2	6	17	10	33	
7	3	1	2	1	2	2	2	2	2	3	1	1	1	3	3	3	2	3	7	19	11	37	
8	4	3	5	4	5	4	5	4	3	5	3	5	4	4	3	5	5	4	16	42	17	75	
9	3	5	4	4	3	5	5	5	5	4	4	3	5	4	5	3	4	4	16	43	16	75	
10	3	4	3	5	4	5	3	3	3	3	4	3	5	3	4	3	3	5	15	36	15	66	
11	4	5	3	3	3	5	4	3	3	5	5	3	5	5	5	3	4	5	15	41	17	73	
12	3	4	5	5	4	4	3	5	4	4	3	5	5	3	3	3	5	5	17	40	16	73	
13	1	2	3	2	3	1	1	2	3	2	2	2	1	1	2	1	1	1	8	18	5	31	
14	3	1	3	1	3	2	3	2	3	1	1	3	2	2	3	1	2	1	8	22	7	37	
15	3	3	2	1	1	2	3	3	1	1	3	1	1	3	2	1	1	2	9	19	6	34	
16	1	2	3	2	2	2	3	3	2	2	2	1	3	2	2	1	3	2	8	22	8	38	
17	3	1	2	3	1	2	3	1	2	1	2	2	1	2	1	1	1	1	9	17	4	30	
18	2	3	2	3	2	3	3	1	2	2	2	3	2	1	2	1	2	2	10	21	7	38	
19	3	1	1	2	1	1	3	2	3	2	2	2	3	2	1	2	3	3	7	21	9	37	
20	5	3	3	3	5	3	3	5	5	5	5	5	3	4	4	3	5	5	14	43	17	74	
21	3	5	5	5	3	3	4	3	5	4	3	5	3	5	5	3	3	4	18	38	15	71	
22	5	4	3	3	5	5	3	3	3	4	4	5	5	3	4	3	4	4	15	40	15	70	
23	5	5	5	5	5	3	5	5	3	5	3	3	3	4	5	4	4	5	20	39	18	77	
24	3	4	5	3	3	5	3	4	4	4	3	3	3	4	5	4	3	4	15	36	16	67	
25	2	1	1	2	2	2	3	1	3	2	3	2	1	3	2	3	1	1	6	22	7	35	
26	2	3	1	3	3	2	2	1	1	2	2	2	2	1	3	1	1	3	9	18	8	35	
27	1	2	1	3	2	3	2	2	2	3	1	2	2	1	1	2	1	2	7	20	6	33	
28	3	1	3	1	1	1	2	3	3	1	2	2	2	3	3	1	1	3	8	20	8	36	
29	1	1	3	3	2	2	2	2	3	2	2	1	2	2	2	3	2	1	8	20	8	36	
30	2	1	3	3	3	1	3	2	3	1	1	3	1	3	3	1	1	2	9	21	7	37	

Anexo 8

Data de la variable productividad

Variable Productividad																						
SUJETOS	Mano de obra				Capital								Administración						Mano de obra	Capital	Administración	Productividad
	Especialistas		No especialistas		Inversión en innovación			Herramientas e insumos		Inversión en capacitación			Tecnología			Conocimiento						
	Prg. 1	Prg. 2	Prg. 3	Prg. 4	Prg. 5	Prg. 6	Prg. 7	Prg. 8	Prg. 9	Prg. 10	Prg. 11	Prg. 12	Prg. 13	Prg. 14	Prg. 15	Prg. 16	Prg. 17	Prg. 18				
1	3	1	2	2	3	3	1	1	2	1	3	1	3	2	3	2	1	1	8	15	12	35
2	2	2	1	1	1	2	2	2	3	1	1	2	1	3	1	3	3	3	6	14	14	34
3	2	3	3	3	2	3	2	1	2	1	3	2	1	1	2	3	1	2	11	16	10	37
4	1	1	2	1	2	2	1	3	3	3	3	2	3	1	3	2	2	2	5	19	13	37
5	1	2	2	1	3	3	1	1	2	2	1	1	1	3	3	2	3	3	6	14	15	35
6	3	1	1	3	1	3	2	3	3	1	2	1	2	2	2	1	2	3	8	16	12	36
7	3	1	3	3	2	2	3	1	1	3	1	3	1	1	2	1	1	3	10	16	9	35
8	4	5	5	3	4	3	3	5	3	3	3	3	4	5	4	4	3	5	17	27	25	69
9	3	5	5	5	3	3	4	3	3	4	5	3	5	5	4	5	5	5	18	28	29	75
10	5	4	5	4	4	4	3	3	3	4	5	4	3	4	3	5	4	5	18	30	24	72
11	3	5	5	3	4	5	4	5	5	5	3	4	5	3	5	5	5	4	16	35	27	78
12	5	4	4	4	3	5	4	5	5	3	4	5	5	4	5	5	3	4	17	34	26	77
13	1	2	2	1	1	1	1	1	2	2	2	2	1	1	1	3	2	2	6	12	10	28
14	1	1	2	3	2	3	1	2	1	3	1	2	2	1	1	2	2	2	7	15	10	32
15	3	3	1	2	3	1	3	2	3	3	3	1	3	3	1	1	3	3	9	19	14	42
16	2	3	1	2	3	3	1	1	1	2	1	1	2	2	1	3	1	1	8	13	10	31
17	3	3	2	1	1	1	2	3	3	3	2	1	1	1	3	2	2	3	9	16	12	37
18	2	1	3	2	1	2	3	1	2	2	1	2	1	1	3	3	2	1	8	14	11	33
19	2	2	3	3	1	2	1	3	2	1	2	3	2	3	3	1	2	2	10	15	13	38
20	5	4	3	3	3	5	4	4	3	3	5	5	3	3	4	3	5	3	15	32	21	68
21	5	5	5	4	5	5	5	3	5	5	5	5	3	4	3	5	3	5	19	38	23	80
22	4	5	4	4	4	4	4	3	4	5	5	3	3	3	3	5	4	5	17	32	23	72
23	5	4	3	4	4	5	3	4	4	3	5	3	4	3	4	3	3	3	16	31	20	67
24	3	4	3	5	3	3	3	4	5	3	3	5	5	5	4	5	5	3	15	29	27	71
25	2	2	1	3	3	2	1	2	1	3	1	2	3	1	2	2	3	2	8	15	13	36
26	2	2	1	3	3	1	2	2	3	2	2	1	2	2	1	3	2	2	8	16	12	36
27	3	3	2	2	2	1	1	2	3	3	3	1	2	3	1	1	1	1	10	16	9	35
28	2	3	3	2	1	1	1	2	3	3	3	2	2	3	3	1	3	2	10	16	14	40
29	3	1	2	2	3	2	1	3	2	1	3	3	2	3	3	1	3	3	8	18	15	41
30	1	1	3	3	1	1	1	2	2	1	3	2	2	1	1	3	2	3	8	13	12	33

Anexo 9

Niveles de confiabilidad del alfa de Cronbach

Coeficiente	Confiabilidad del instrumento
-1 a 0	No es confiable
0,01 a 0,49	Baja confiabilidad
0,50 a 0,75	Moderada confiabilidad
0,76 a 0,89	Fuerte confiabilidad
0,90 a 1	Alta confiabilidad

Anexo 10

Confiabilidad de los instrumentos de recolección de datos

Variable Mentoring

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
,921	18

Variable Productividad

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
,883	18

Anexo 11

Estadística total del elemento

Estadísticas de total de elemento

	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
La gerencia demuestra conocimiento y pericia al dirigir las riendas de la organización	56,50	87,389	,435	,925
Se nos permite analizar casos complejos para poder dar nuestra propia opinión	56,20	92,400	,420	,921
La gerencia y administración demuestran pericia en resolver conflictos con pacientes	55,70	88,900	,584	,918
La Gerencia y administración ante un problema no busca culpables, busca conocer que paso y por qué paso	56,70	85,567	,694	,915
El intercambio de ideas entre colaboradores es una práctica habitual	56,00	90,444	,623	,917
Los Mensajes de la Gerencia son claros y permite una correcta interpretación	56,60	84,711	,761	,913
Mi satisfacción es parte de los objetivos de la empresa	56,30	90,900	,594	,918
Si la empresa crece, crecemos con ella	56,30	81,344	,779	,912
La empresa tiene un cronograma de capacitaciones periódicas	55,20	93,733	,441	,921
Las capacitaciones promueven la interacción entre los capacitadores y los capacitados	56,10	83,878	,660	,916

Todas las labores del día se completan en la jornada de trabajo	55,10	88,100	,876	,913
Los tiempos muertos son aprovechados en realizar trabajos pendientes	56,80	88,178	,627	,917
Los problemas y diferencias entre colaboradores se resuelven satisfactoriamente	55,40	95,156	,309	,923
Los jefes inmediatos promueve relaciones humanas positivas para el desarrollo personal y profesional de sus colaboradores	56,10	86,100	,832	,912
Los colaboradores creen en sus jefes inmediatos porque son consecuentes con sus palabras	56,00	89,556	,696	,916
Los jefes inmediatos establecen lazos de confianza con los colaboradores	55,90	88,100	,544	,919
Los Administradores y jefes inmediatos comunican a sus colaboradores lo importante que son ellos y su trabajo para la empresa	55,30	88,678	,779	,914
Los administradores y jefes inmediatos alientan a sus colaboradores a desarrollarse profesionalmente	55,90	92,100	,470	,920

Estadísticas de total de elemento

	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
Los especialistas del área médica procuran superar el promedio mínimo de atenciones	61,30	63,122	,770	,865
Los especialistas del área médica se comprometen con las capacitaciones organizadas por la administración	60,50	69,611	,374	,883
El personal de apoyo médico colabora en el área donde se los necesite	60,10	66,989	,737	,869
El personal de apoyo administrativo, de cara al cliente, atienden en forma rápida y oportuna a los pacientes y prospectos	60,30	70,678	,535	,876
La empresa invierte en innovación para mejorar los niveles de productividad	61,30	70,233	,577	,875
Las innovaciones aplicadas por la empresa mejoran la productividad	61,20	68,178	,689	,871
La innovación es considerada como una de las prioridades de la empresa	61,00	67,333	,571	,874
La empresa proporciona las herramientas necesarias para que se cumpla correctamente con el trabajo	60,50	72,500	,392	,880
La empresa proporciona herramientas e insumos de calidad	61,10	76,989	-,051	,900
Se recibe capacitaciones con regularidad	60,70	68,233	,587	,874

Las capacitaciones son de temas relacionados con los procesos laborales	59,80	73,289	,394	,880
Los capacitadores son expertos y conocen los temas tratados	60,60	69,600	,627	,874
La empresa renueva los equipos médicos por otros de tecnología superior	61,40	71,156	,436	,879
Todos los procesos laborales cuentan con apoyo de sistemas informáticos	60,30	71,122	,494	,877
Los gerentes usan la estadística para la toma de decisiones	60,40	69,600	,567	,875
Los gerentes y administradores conocen los procesos laborales	60,50	68,278	,527	,876
Los gerentes y administradores toman decisiones acertadas para mejorar la productividad	61,00	63,556	,661	,870
Los gerentes y administradores escuchan las sugerencias y opiniones de todo el personal	61,10	66,322	,579	,874

Anexo 12

Carta de autorización para la investigación



Lima, 18 de enero de 2021

Estimado(a):

Juan Pablo Luyo Sánchez

Asunto: Respuesta a su solicitud.

Tengo a bien dirigirme a usted para saludarlo en nombre del Centro Terapéutico Santa María Fisiocenter, ubicado en el distrito de San Juan de Lurigancho, Lima.

En atención al documento presentado por usted ante esta empresa el día 11 de enero del presente año, a través del cual solicita nuestro permiso para realizar la investigación sobre "El mentoring y la productividad en el Centro Terapéutico Santa María Fisiocenter, en San Juan de Lurigancho, 2021", en mi facultad de gerente general, acepto la petición realizada, a fin de colaborar con el progreso de los estudios universitarios que usted cursa.

Sírvase realizar las coordinaciones necesarias con el área de administración.

Sin otro particular quedo de Ud.

Atentamente,

.....
Dr. Luis Oscanoa Pimentel
Gerente General

Terapias Integradas en Salud SAC

Dr. Luis Felipe Oscanoa Pimentel
Gerente General

Anexo 13

Turnitin, similitudes

Sección 1					
Título	Fecha de inicio	Fecha límite de entrega máxima	Fecha de publicación	Correcciones disponibles	
TURNITIN RE- REZAGADOS - Sección 1	10 jul 2021 - 20:37	18 jul 2021 - 23:59	19 jul 2021 - 20:37	100	
Resumen: EL ARCHIVO DEBE TENER CARATULA Y DESDE INTRODUCCIÓN HASTA RECOMENDACIONES.					
 Actualizar entregas					
Ver recibo digital	Título de la Entrega	Identificador del trabajo de Turnitin	Entregado	Similitud	Calificación
	mentoring.y productividad	1618036959	10/07/2021 22:03	24% 	-- Entregar Trabajo   --

Anexo 14

Validación de expertos:

Doctora Fanny Esperanza Zavala Alfaro



Doctora María Elena Arellano Diaz

maria elena arellano
para mí ▾

lun, 5 jul 23:37

Recibido Instrumento Validado

.....

Magister María Elena Arellano Diaz
DNI N°10153324
C.A.L.N°69491
C.A.L.N. N°0316

Doctor Roberd Jara Olivas

MATRIZ DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO DE OBTENCIÓN DE DATOS


Apellidos y nombres del investigador: Juan Pablo Luyo Sanchez		Apellidos y nombres del experto:		ASPECTOS POR EVALUAR		OPINIÓN DEL EXPERTO		
VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS PREGUNTA	ESCALA	OPINIÓN DEL EXPERTO			
					SI CUMPLE	NO CUMPLE	OBSERVACIONES / SUGERENCIAS	
MENTORIND	EXPERIENCIA	COORDINAMIENTO	29. La gerencia demuestra conocimiento y pericia al dirigir las riendas de la organización	6 = SIEMPRE 4 = CASI SIEMPRE 3 = A VECES 2 = CASI NUNCA 1 = NUNCA				
			30. Se nos permite analizar casos complejos para poder dar nuestra propia opinión					
		RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS	23. La gerencia y administración demuestran pericia en resolver conflictos con pacientes					
			22. La Gerencia y administración ante un problema no busca culpables, busca conocer que paso y por que paso.					
	DESARROLLO PERSONAL Y PROFESIONAL	COMUNICACIÓN	23. El intercambio de ideas entre colaboradores es una práctica habitual					
			24. Los Mensajes de la Gerencia son claros y permite una correcta interpretación.					
		MOTIVACIÓN	25. Mi satisfacción es parte de los objetivos de la empresa					
			26. Si la empresa crece, crecemos con ella					
		CAPACITACIÓN	27. La empresa tiene un cronograma de capacitaciones periódicas					
			28. Las capacitaciones promueven la interacción entre los capacitadores y los capacitados					
	INFLUENCIA POSITIVA	MAAYZO DEL TIEMPO	29. Todos los labores del día se completan en la jornada de trabajo					
			30. Los tiempos muertos son aprovechados en realizar trabajos pendientes					
		RELACIONES HUMANAS	31. Los problemas y diferencias entre colaboradores se resuelven satisfactoriamente					
			32. Los jefes inmediatos promueve relaciones humanas positivas para el desarrollo personal y profesional de sus colaboradores					
	CONFIANZA	33. Los colaboradores creen en sus jefes inmediatos porque son consecuentes con sus palabras						
		34. Los jefes inmediatos establecen lazos de confianza con los colaboradores						
	INSPIRAR	35. Los Administradores y jefes inmediatos comunican a sus colaboradores lo importante que son ellos y su trabajo para la empresa						
		36. Los administradores y jefes inmediatos atienden a sus colaboradores a desarrollarse profesionalmente						
Firma del experto:		Fecha: / /						

Procede la aplicación del instrumento presentado

NOMBRES Y APELLIDOS: Roberd jara olivas DNI: 10057138 GRADO: Magister.....FIRMA:

Nota: Las DIMENSIONES e INDICADORES, solo si proceden, en dependencia de la naturaleza de la investigación y de las variables.

Doctora Magaly Ericka Luna Gamarra



MAGALY ERICKA LUNA GAMARRA
para mí ▾

0:48 (hace 22 horas) ☆ ↶ ⋮

LOS INSTRUMENTOS SON APLICABLES.

Se hicieron correcciones a su Carta, revisar. La conjunción "y" es imprescindible en una correlación de variables. Esta observación ya se hizo antes; sin embargo, no se levantó.

No se pudo consignar firma porque la matriz está en imagen. Se adjunta carta corregida.

⋮

--

Doctora en Administración
Magíster en Gestión Educativa
Licenciada en Educación
Licenciada en Administración
CLAD 11167