

UNIVERSIDAD INCA GARCILASO DE LA VEGA
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CIENCIAS ECONÓMICAS



**EL IMPACTO DEL MENTORING EN LA MOTIVACIÓN LABORAL DE LOS/AS
PRACTICANTES DE UNA ENTIDAD REGISTRADORA DEL ESTADO – JESÚS MARÍA
2019.**

TESIS

Para optar el título profesional de Licenciado en Administración

AUTOR(ES):

FRANCO VILLACORTA, MICHELE NAIR

VILLALÓN MONTERO, DAYANA ROSA

ASESOR:

ATOCCSA APCHO, VICTOR RAÚL

LIMA – PERÚ

2019

Dedicatoria

Con todo nuestro cariño y nuestro amor para nuestros padres, porque ustedes han hecho todo en la vida para que logremos nuestros sueños. Por motivarnos y darnos la mano cuando sentíamos que el camino se terminaba, a ustedes por siempre en nuestro corazón.

Agradecimiento

A nuestras familias, por habernos dado la fuerza de culminar con éxito esta etapa de nuestras vidas, porque ellos representan nuestra fuente de inspiración más grande para seguir adelante y que además siempre han estado ahí para apoyarnos, motivando nuestra formación académica.

Presentación

Señores miembros del Jurado Dictaminador:

En cumplimiento a las disposiciones contenidas en el Reglamento de Grados y Títulos de la **Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Inca Garcilaso de la Vega**, presento a vuestra consideración la tesis titulada: **“EL IMPACTO DEL MENTORING EN LA MOTIVACIÓN DE LOS PRACTICANTES DE UNA ENTIDAD REGISTRADORA DEL ESTADO”** con el propósito de obtener el **título profesional de Licenciadas en Administración.**

Esperamos que la presente tesis sea de su satisfacción y sirva de fuente de conocimiento para los estudiantes y futuros profesionales de la Carrera de Administración.

Lima, diciembre del 2019

Índice

| Contenido | Página |
|---|---------------|
| Dedicatoria | 2 |
| Agradecimiento..... | 3 |
| Presentación... .. | 4 |
| Índice De Tablas | 8 |
| Índice De Gráficos..... | 14 |
| Resumen... .. | 16 |
| Abstract | 18 |
| Introducción... .. | 19 |
| Capítulo I Planteamiento Del Problema | 21 |
| Situación Problemática..... | 21 |
| Problemas De La Investigación... .. | 22 |
| Problema General | 22 |
| Problemas Específicos | 22 |
| Justificación... .. | 23 |
| Justificación Teórica..... | 23 |
| Justificación Práctica | 24 |
| Objetivos De La Investigación... .. | 25 |
| Objetivo General | 25 |
| Objetivos Específicos | 25 |

| | |
|--|-----|
| Capítulo II Marco Teórico..... | 26 |
| Antecedentes De La Investigación..... | 26 |
| Bases Teóricas | 33 |
| Glosario De Términos | 94 |
| Capítulo III Hipótesis Y Variables..... | 97 |
| Hipótesis General..... | 97 |
| Hipótesis Específicas | 97 |
| Identificación De Variables..... | 97 |
| Operacionalización De Variables | 98 |
| Matriz De Consistencia | 100 |
| Capítulo IV Metodología | 101 |
| Tipo De La Investigación | 101 |
| Diseño De La Investigación..... | 101 |
| Unidad De Análisis | 102 |
| Población De Estudio..... | 102 |
| Tamaño De Muestra | 102 |
| Selección De Muestra | 102 |
| Técnicas De Recolección De Datos..... | 103 |
| Análisis E Interpretación De La Información..... | 104 |
| Capítulo V Presentación De Resultados..... | 105 |
| Análisis e Interpretación De Resultados | 105 |

| | |
|-----------------------------------|-----|
| Correlación De Spearman..... | 141 |
| Prueba De Hipótesis | 196 |
| Discusión De Los Resultados | 205 |
| Conclusiones..... | 207 |
| Recomendaciones | 208 |
| Bibliografía..... | 209 |
| Anexo 1 | 211 |

Índice De Tablas

| | |
|---------------|-----|
| Tabla 1..... | 98 |
| Tabla 2..... | 100 |
| Tabla 3..... | 105 |
| Tabla 4..... | 107 |
| Tabla 5..... | 109 |
| Tabla 6..... | 111 |
| Tabla 7..... | 113 |
| Tabla 8..... | 115 |
| Tabla 9..... | 117 |
| Tabla 10..... | 119 |
| Tabla 11..... | 121 |
| Tabla 12..... | 123 |
| Tabla 13..... | 125 |
| Tabla 14..... | 127 |
| Tabla 15..... | 129 |
| Tabla 16..... | 131 |
| Tabla 17..... | 133 |
| Tabla 18..... | 135 |
| Tabla 19..... | 137 |
| Tabla 20..... | 139 |
| Tabla 21..... | 141 |
| Tabla 22..... | 141 |
| Tabla 23..... | 142 |
| Tabla 24..... | 142 |

| | |
|---------------|-----|
| Tabla 25..... | 143 |
| Tabla 26..... | 143 |
| Tabla 27..... | 144 |
| Tabla 28..... | 144 |
| Tabla 29..... | 145 |
| Tabla 30..... | 145 |
| Tabla 31..... | 146 |
| Tabla 32..... | 146 |
| Tabla 33..... | 147 |
| Tabla 34..... | 147 |
| Tabla 35..... | 148 |
| Tabla 36..... | 148 |
| Tabla 37..... | 149 |
| Tabla 38..... | 149 |
| Tabla 39..... | 150 |
| Tabla 40..... | 150 |
| Tabla 41..... | 151 |
| Tabla 42..... | 151 |
| Tabla 43..... | 152 |
| Tabla 44..... | 152 |
| Tabla 45..... | 153 |
| Tabla 46..... | 153 |
| Tabla 47..... | 154 |

| | |
|---------------|-----|
| Tabla 48..... | 154 |
| Tabla 49..... | 155 |
| Tabla 50..... | 155 |
| Tabla 51..... | 156 |
| Tabla 52..... | 156 |
| Tabla 53..... | 157 |
| Tabla 54..... | 157 |
| Tabla 55..... | 158 |
| Tabla 56..... | 158 |
| Tabla 57..... | 159 |
| Tabla 58..... | 159 |
| Tabla 59..... | 160 |
| Tabla 60..... | 160 |
| Tabla 61..... | 161 |
| Tabla 62..... | 161 |
| Tabla 63..... | 162 |
| Tabla 64..... | 162 |
| Tabla 65..... | 163 |
| Tabla 66..... | 163 |
| Tabla 67..... | 164 |
| Tabla 68..... | 164 |
| Tabla 69..... | 165 |
| Tabla70..... | 165 |
| Tabla 71..... | 166 |
| Tabla 72..... | 166 |

| | |
|---------------|-----|
| Tabla 73..... | 167 |
| Tabla 74..... | 167 |
| Tabla 75..... | 168 |
| Tabla 76..... | 168 |
| Tabla 77..... | 169 |
| Tabla 78..... | 169 |
| Tabla 79..... | 170 |
| Tabla 80..... | 170 |
| Tabla 81..... | 171 |
| Tabla 82..... | 171 |
| Tabla 83..... | 172 |
| Tabla 84..... | 172 |
| Tabla 85..... | 173 |
| Tabla 86..... | 173 |
| Tabla 87..... | 174 |
| Tabla 88..... | 174 |
| Tabla 89..... | 175 |
| Tabla 90..... | 175 |
| Tabla 91..... | 176 |
| Tabla 92..... | 176 |
| Tabla 93..... | 177 |
| Tabla 94..... | 177 |
| Tabla 95..... | 178 |
| Tabla 96..... | 178 |
| Tabla 97..... | 179 |

| | |
|----------------|-----|
| Tabla 98..... | 179 |
| Tabla 99..... | 180 |
| Tabla 100..... | 180 |
| Tabla 101..... | 181 |
| Tabla 102..... | 181 |
| Tabla 103..... | 182 |
| Tabla 104..... | 182 |
| Tabla 105..... | 183 |
| Tabla 106..... | 183 |
| Tabla 107..... | 184 |
| Tabla 108..... | 184 |
| Tabla 109..... | 185 |
| Tabla 110..... | 185 |
| Tabla 111..... | 186 |
| Tabla 112..... | 186 |
| Tabla 113..... | 187 |
| Tabla 114..... | 187 |
| Tabla 115..... | 188 |
| Tabla 116..... | 188 |
| Tabla 117..... | 189 |
| Tabla 118..... | 189 |
| Tabla 119..... | 190 |
| Tabla 120..... | 190 |
| Tabla 121..... | 191 |
| Tabla 122..... | 191 |

| | |
|----------------|-----|
| Tabla 123..... | 192 |
| Tabla 124..... | 192 |
| Tabla 125..... | 193 |
| Tabla 126..... | 193 |
| Tabla 127..... | 194 |
| Tabla 128..... | 194 |
| Tabla 129..... | 195 |
| Tabla 130..... | 195 |
| Tabla 131..... | 196 |
| Tabla 132..... | 197 |
| Tabla 133..... | 198 |
| Tabla 134..... | 199 |
| Tabla 135..... | 200 |
| Tabla 136..... | 201 |
| Tabla 137..... | 202 |
| Tabla 138..... | 203 |

Índice de Gráficos

| | |
|------------------|-----|
| Gráfico 1 | 48 |
| Gráfico 2 | 49 |
| Gráfico 3 | 53 |
| Gráfico 4 | 69 |
| Gráfico 5 | 81 |
| Gráfico 6 | 83 |
| Gráfico 7 | 85 |
| Gráfico 8 | 86 |
| Gráfico 9 | 91 |
| Gráfico 10 | 106 |
| Gráfico 11 | 108 |
| Gráfico 12 | 110 |
| Gráfico 13 | 112 |
| Gráfico 14 | 114 |
| Gráfico 15 | 116 |
| Gráfico 16 | 118 |
| Gráfico 17 | 120 |
| Gráfico 18 | 122 |
| Gráfico 19 | 124 |
| Gráfico 20 | 126 |
| Gráfico 21 | 128 |
| Gráfico 22 | 130 |
| Gráfico 23 | 132 |
| Gráfico 24 | 134 |

| | |
|------------------|-----|
| Gráfico 25 | 136 |
| Gráfico 26 | 138 |
| Gráfico 27 | 140 |

Resumen

Los programas de éxito para la retención de talento son aquellas orientadas a satisfacer las necesidades y deseos de los/las profesionales dentro de la organización. Uno de estos programas es el Mentoring, una práctica dirigida a enseñar, aconsejar, guiar y ayudar a un/a tutelado/a o “mentee”; en su desarrollo personal y profesional, mediante conversaciones y acciones de aprendizaje. Para identificar aquel/lla profesional calificado/a, las empresas necesitan conocer el objetivo/meta que los/as mismos/as desean perseguir. Sin embargo, en entidades estatales no es muy frecuente esta visión, lo que está originando una fuga de talento preocupante, en la entidad seleccionada.

El objetivo del estudio es determinar el impacto del mentoring en la motivación laboral de los/las practicantes de una entidad registradora del estado. con este fin, la pregunta de investigación es la siguiente: ¿como el mentoring impacta en la motivación de laboral de los/las practicantes de una entidad registradora del estado?. En este contexto, El mentoring Consiste en que una persona con experiencia empresarial acreditada ofrezca ayuda a otra con menor o escasa experiencia, a fin de esta se pueda motivar dentro de su ambiente laboral al beneficiarse de los conocimientos y experiencias que su mentor le pueda brindar.

La pregunta de investigación se responde a través de un experimento que implica distribuir un cuestionario online a los/las encuestados/as. En esta se utiliza la escala de likert a fin de que los mismos brinden su calificación ante los enunciados que se les presentan. Las respuestas recibidas muestran que la aplicación del mentoring en los/as practicantes impulsa su motivación por afiliación, autorrealización y le brinda satisfacción dentro de su centro de labores. Estos resultados indican que el mentoring tiene un impacto positivo en la motivación laboral de los/as practicantes pre y profesionales.

Teniendo esto en cuenta, se recomienda a la entidad registradora estatal que capacite a los superiores de practicantes en habilidades de mentoring, ya que esto hará que el practicante se sienta más motivado, optimizando su desempeño al ejercer sus funciones. Igualmente, sería beneficioso que se implementen programas de mentoring que contribuyan a mantener motivado a su personal con menos experiencia a fin de estimular la productividad y oportunidades de éxito y desarrollo dentro de la entidad.

Palabras claves: Mentoring, motivación laboral, experiencia, comunicación interpersonal, compromiso, satisfacción laboral, motivación por logro, motivación por autorrealización.

Abstract

Successful programs for talent retention are those aimed at satisfying the needs and desires of the professionals within the organization. One of these programs is Mentoring, a practice aimed at teaching, advising, guiding and helping a guardian or "mentee"; in his personal and professional development, through conversations and learning actions. To identify that qualified professional, companies need to know the objective / goal that they themselves want to pursue. However, this vision is not very frequent in state entities, which is causing a leak of worrying talent in the selected entity.

The objective of the study is to determine the impact of mentoring on the labor motivation of the practitioners of a state registration entity. To this end, the research question is the following: how does mentoring impact the labor motivation of practitioners of a state registration entity? In this context, Mentoring is that a person with accredited business experience offers help to another with less or less experience, so that they can be motivated within their work environment by benefiting from the knowledge and experiences that their mentor can provide.

The research question is answered through an experiment that involves distributing an online questionnaire to the respondents. In this, the likert scale is used so that they give their rating to the statements presented to them. The responses received show that the application of mentoring in practitioners boosts their motivation for affiliation, self-realization and provides satisfaction within their work center. These results indicate that mentoring has a positive impact on the work motivation of pre and professional practitioners.

With this in mind, the state registrar is recommended to train practitioner superiors in mentoring skills, as this will make the practitioner feel more motivated, optimizing their performance when performing their duties. Likewise, it would be beneficial for mentoring programs to be implemented that help keep their staff with less experience motivated to stimulate productivity and opportunities for success and development within the entity.

Keywords: Mentoring, work motivation, experience, interpersonal communication, commitment, job satisfaction, motivation for achievement, motivation for self-realization.

Introducción

Desde tiempos remotos el “mentoring” es una práctica que se ha ejecutado de manera inconsciente, pues es una herramienta eficaz que busca desarrollar el talento de las personas basándose en la transferencia de conocimientos y experiencia a través del aprendizaje.

Esta práctica viene siendo habitual en organizaciones internacionales y en España va en aumento. Sin embargo, aún no es tan conocido entre los ejecutivos de alta dirección en nuestro país.

Asimismo, la presente investigación tiene como objetivo determinar “el impacto del mentoring en la motivación de los practicantes de una entidad registradora del estado”, teniendo en consideración los siguientes capítulos:

En el **capítulo I**, se identificó el planteamiento del problema, “Cómo el mentoring impacta en la motivación laboral de los/as practicantes de una entidad registradora del Estado”, siendo fundamental su diagnóstico para el diseño de instrumentos para la gestión del talento humano. En base a ello, es evidente que la implementación de esta estrategia permite impartir herramientas a través de experiencia y conocimiento a empresas, funcionarios y personas que deseen ser competitivas, por medio del desarrollo del talento, liderazgo y sus habilidades.

En el **capítulo II**, presentamos el marco teórico de la investigación; contiene los antecedentes relacionados con el problema de investigación; internacional, nacional y local así mismo la información teórica tanto de las variables a estudiar como de sus respectivas dimensiones con la finalidad de enriquecer dicha investigación.

En el **capítulo III**, presentamos las hipótesis y variable; En este capítulo se presenta los supuestos que ayudarán a resolver el problema de la investigación. Asimismo estableceremos indicadores para facilitar la medición de las dimensiones de cada una de nuestras variables.

En el **capítulo IV**, presentamos la metodología de la investigación, mediante la cual nos da a conocer el método que emplearemos que en este caso es el descriptivo correlacional, que consiste en describir, analizar e interpretar sistemáticamente un conjunto de hechos relacionados con otras variables tal como se dan en el presente trabajo de investigación, así mismo el diseño de la investigación es no experimental transversal; decimos que nuestra investigación es transversal porque recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único y es correlacional porque se orienta a la determinación del grado de relación existente entre dos variables de interés en una misma muestra de sujeto o el grado de relación entre dos fenómenos o eventos observados.

En el capítulo V: encontrará la presentación de resultados, en este capítulo desarrollaremos el análisis e interpretación de los resultados obtenidos mediante las encuestas las cuales fueron demostrados estadísticamente fiables para determinar la influencia entre ambas variables, a su vez demostraremos las hipótesis planteadas.

Las conclusiones y recomendaciones se realizan con el propósito de fortalecer las practicas orientadas a una filosofía de enseñanza que facilita el sistema de conocimiento y aumenta el rendimiento del capital humano dentro de una corporación.

I. Planteamiento del Problema

1.1 Situación problemática

La entidad Registradora del Estado; tiene entre sus principales obligaciones y facultades el de expedir las políticas y normas técnico - registrales de los registros públicos que conforman el Sistema Nacional, planear y organizar, normar, dirigir, coordinar y vigilar la filiación y publicidad de contratos y actos en los registros que conforman el Sistema mencionado anteriormente.

Asimismo, en la entidad mencionada se pudo identificar que la motivación de los/as practicantes presentan variaciones en el nivel de desarrollo de habilidades que proporcionan las diferentes áreas de trabajo dentro del mismo, distraendo su atención al querer enfocar su carrera al servicio de la ciudadanía.

Las principales preocupaciones surgen desde el momento en que el/la practicante percibe que aporta más de lo que recibe de la entidad, puesto que sin duda se desmotivará y cambiará su comportamiento. Esto se sostiene con la teoría de la equidad de J. S. Adam, en la cual, el autor afirma que el/la trabajador/ra estará motivado/a si este percibe una relación justa entre lo que aporta a la empresa y lo que recibe de esta. Del mismo modo, el/la aprendiz espera que la entidad le proporcione un/a guía que le permita desarrollar sus capacidades y habilidades al 100% generando un sentimiento de satisfacción y autoconfianza.

Asimismo, en la situación de la entidad registradora del Estado seleccionada, se percibe una necesidad de elevar el nivel de motivación laboral en los/las practicantes, el cual es un problema habitual que tiene gran impacto en el desarrollo personal y profesional de los/las mismos/as en sus actividades diarias. Cuando un/a practicante siente que no se le está formando de manera adecuada, no se le brinda el apoyo necesario y este/a no percibe una

retroalimentación constante; en consecuencia, pierde el interés en realizar sus funciones, tareas o actividades eficientemente.

Además, las brechas entre la falta de dirección por parte del/la supervisor/a conlleva a que el/la practicante no tenga claro cuál es el rumbo que tiene la empresa (misión y visión) y al mismo tiempo no saber lo que la misma espera de él/ella. Sin una debida orientación, el/la practicante no va a tener claro hacia dónde debe enfocar sus esfuerzos con el objeto de recibir estímulos positivos que fortalezcan su autoconfianza. Esta falta de orientación por parte del/la superior se debe a la baja competencia interpersonal del/la mismo/a, pues, al no haber la confianza, ni empatía suficiente en la relación superior-practicante, se tiene un horizonte corto en los proyectos, se racionalizan los sentimientos y se rehúsan a recibir o dar feedback.

Por consiguiente, al haber un nivel deficiente de competencia interpersonal por parte del/la supervisor/a, significa que no se le ha brindado una preparación óptima concerniente a temas de **“Relaciones Interpersonales en el Ámbito Laboral”** pese a la importancia que implica estar capacitado/a en estos temas. Esta situación es debido a que hay escasos talleres y/o charlas en temas de inteligencia emocional en el **“Plan de Desarrollo de Personas (PDP)”** del 2019 en la entidad, pues, el mismo comité que elabora el plan, no muestra interés en el desarrollo de dichas competencias.

1.2 Problema de investigación

1.2.1 Problema General.

¿Cómo el mentoring impacta en la motivación laboral de los/as practicantes de una entidad registradora del Estado?

1.2.2 Problemas específicos.

- 1) ¿Como la experiencia del mentor (jefe/a directo/a) impacta en la motivación por autorrealización de los/as practicantes de una entidad registradora del Estado?
- 2) ¿En qué medida la comunicación interpersonal del mentor (jefe/a directo/a) impacta en la satisfacción laboral de los/as practicantes de una entidad registradora del Estado?
- 3) ¿Cómo influye el compromiso del mentor (jefe/a directo/a) en la motivación por logro de los/as practicantes de una entidad registradora del Estado?

1.3 Justificación

1.3.1 Justificación teórica.

El mentoring es una herramienta de gran utilidad para el desarrollo del talento en las empresas. Adey, Early y Foster (1999) afirma que “sucede cuando una persona ayuda a otra en su desarrollo, a adquirir nuevas habilidades, a interiorizar puntos de vista y a desarrollar su potencial” (p.3). Sin embargo, aunque se tiene el conocimiento de los beneficios que las empresas adquieren con esta herramienta, su aplicación en nuestro país se encuentra en una fase incipiente.

Estudios revelan que las empresas líderes implementan programas de mentoring como estrategia para desarrollar las habilidades de su personal, ayudando al mentor (persona con mayor experiencia) a desarrollar sus habilidades interpersonales y directivas; y al mentee (persona con poca experiencia) lograr aumentar su confianza y a acelerar su proceso de aprendizaje. También este es empleado como un método muy eficaz para aumentar los niveles de motivación en los mismos, ya que de estos dos principales

factores depende el avance de los equipos, la integración de las personas y por supuesto el éxito de la empresa. Según Ezcurra y Giménez (2016) :

Los beneficios son muchos: mayor retención de profesionales, un recorte en la curva de aprendizaje (los colaboradores aprenden antes), una mayor motivación y una mayor calidad. [...] Los intercambios en materia de conocimiento aumentan, algo muy importante en empresas donde la investigación y el desarrollo son pilares de crecimiento. (p.29)

Es por ello que la motivación, especialmente la intrínseca, es un elemento fundamental para el desempeño de nuestras labores en el lugar de trabajo, puesto que, como afirma Woolfolk (1990) “la motivación se define como algo que energiza y dirige la conducta” (p.326). Muchas investigaciones han demostrado que es un factor clave para un buen rendimiento, para que el trabajador se sienta realizado y mantengan bajos niveles de estrés. Estas son solo algunas características, por las cuales el mentoring puede ser usado como instrumento motivacional para potenciar el desempeño laboral dentro de cualquier entidad ya sea pública o privada.

1.3.2 Justificación práctica.

La entidad registradora del Estado seleccionada es una institución en la cual existen factores que denotan la necesidad de implementar programas de mentoring que impacten positivamente en los niveles de motivación de los practicantes al ejercer sus actividades con el fin de potenciar sus conocimientos, habilidades, mejorar su desempeño y a contribuir a la agilización de las labores dentro de las áreas.

Se considera que el presente trabajo de investigación es conveniente, pues, representa un gran aporte que permitirá a dicha entidad a conocer y considerar implementar nuevos

programas como herramientas que contribuyan a una mejor gestión del desempeño del personal y en el alcance de los objetivos trazados.

Mediante esta investigación se pretende identificar los factores que dificultan alcanzar las metas establecidas y conocer los instrumentos que le den una ventaja competitiva.

Es importante recalcar que, desde su fundación, no se ha realizado más que una sola charla concerniente a la “Gestión Talento Humano” en el presente año, por lo cual se considera un aporte de gran importancia para incrementar su competitividad y su desempeño.

1.4 Objetivos

1.4.1 Objetivo general.

Determinar el impacto del mentoring en la motivación laboral de los/as practicantes de una entidad registradora del Estado.

1.4.2 Objetivos específicos.

- 1) Determinar si la experiencia del mentor (jefe directo) tiene una influencia significativa en la motivación por autorrealización de los/as practicantes de una entidad registradora del Estado.
- 2) Demostrar si la comunicación interpersonal del mentor (jefe directo) se encuentra vinculada con la satisfacción laboral de los/as practicantes de una entidad registradora del Estado.
- 3) Analizar en qué medida el compromiso del mentor (jefe directo) influye en la motivación por logro de los/as practicantes de una entidad registradora del Estado.

II. Marco teórico

2.1 Antecedentes de la investigación

2.1.1 Antecedentes Nacionales.

- a) Calle, S. (2017). El Mentoring como Herramienta para Promover el Desarrollo del Personal de la Municipalidad Provincial de Piura - Año 2017 (tesis de pregrado) Universidad Cesar Vallejo, Perú.

Conclusiones:

La Municipalidad Provincial de Piura no promueve los métodos comunicativos para el desarrollo de los/las trabajadores/as, lo cual impide fomentar y mejorar las habilidades de los/as colaboradores/as, generando desgano y falta de interés en los/as mismos/as.

La Municipalidad Provincial de Piura no posee programas sobre motivación del factor humano que estén dirigidos a la mejora del nivel de las aspiraciones y motivos de los/as colaboradores/as. No existen normativas definidas para la satisfacción de sus motivos y expectativas ni para la motivación de los mismos en el desarrollo de sus funciones diarias, los/las jefes/as no dan reconocimiento a los logros alcanzados en la performance de las tareas diarias de los colaboradores/as y no hay indicios de que se promueva el desarrollo personal ni profesional de dichos/as colaboradores/as. A estas razones se le suman la insatisfacción que sienten hacia el salario recibido por los/as mismos/as.

En la Municipalidad Provincial de Piura la aplicación del Mentoring está en un estado naciente. Los/las trabajadores/as no están capacitados para desempeñar su cargo óptimamente, puesto que no existen políticas a fines a desarrollar el

talento profesional en sus trabajadores/as. Sin embargo, es existente la intención tanto de parte de los/las colaboradores/as como de los/las jefes/as de mayor nivel jerárquico para la implementación de un programa de mentoring, entendiendo que este traerá mejoras relevantes en la gestión de los Recursos Humanos.

- b) Ayala, N, & Pérez, A. (2017). La Motivación y su Influencia en el Clima Laboral de los Colaboradores en el Área de Ventas, de Tiendas Efe Sede Chiclayo, 2016 (tesis de pregrado) Universidad Señor de Sipán, Perú.

Conclusiones:

Existen niveles medios de motivación y esto indica que los/as colaboradores/as se encuentran con situaciones satisfactorias en su trabajo que los impulsan a seguir trabajando, pero también existen elementos que afectan su motivación, uno de los principales es que sienten que no tienen oportunidad de poder ascender en la empresa dificultando que tengan niveles más altos de motivación. Determinamos que las características que afectan el clima laboral son falta de motivación, trabajo en equipo, reconocimiento por el trabajo realizado y no se fomenta la comunicación interna lo cual conlleva a no cumplir sus funciones con eficiencia.

Luego de aplicar las pruebas de correlación C de Pearson se obtuvo un resultado de 0.675, indicando que existe una influencia significativa entre los niveles de motivación y clima laboral. Por lo que se debe realizar acciones para fortalecer la motivación en los/as colaboradores/as y en consecuencia mejora el clima laboral en Tiendas EFE, Sede Chiclayo.

- c) Farfán, E. (2019). Aplicación de Mentoring Como Herramienta de Mejora de da Productividad y Competitividad en la Empresa Trunifor SAC (tesis de pregrado) Universidad Nacional de Piura, Perú.

Conclusiones:

La relación entre Mentoring y el desempeño laboral , se encuentra una relación directa siendo las dimensiones más usadas: Información, basado en el asesoramiento personalizado y la proporción de consejos por parte del jefe, tenemos también a la visión del/la colaborador/ra con la gestión del cambio se ejecuta mediante la emancipación; la facilitación donde se produce la generación de alternativas se refleja a través del manejo del estrés, pues es muy complejo, y la confrontación, el retar para descubrir una nueva visión del cambio.

Los indicadores que miden productividad, fidelidad, rendimiento, rentabilidad en la organización se dan mediante las dimensiones del Mentoring que es la relación, Información, Facilitación, confrontación, modelo mentor y Visión del empleado.

En la empresa arroja como resultado, que las dimensiones más utilizadas son información, es decir, asesoramiento personalizado, visión del empleado, se traduce como la gestión del cambio; los colaboradores aseguran haber sido capacitados, e instruidos para el desarrollo de sus funciones, es por ello que se independizaron, se sienten seguros al momento de realizar una tarea delegada por el/la jefe/a; todo ello genera confianza entre colaboradores/as y jefes/as, así como también, estar atentos/as ante cualquier problema que se presente, dando soluciones inmediatas.

Al desarrollar el mentoring se mejoró los costos de la formación y desarrollo con mecanismos de autoaprendizajes, motivación, creatividad, colaboración organizacional y a la vez las estrategias utilizadas del Mentoring nos muestra diferentes indicadores positivos, como es el incremento de las ventas en harinas y aceite de manera eficiente en los procesos de extracción y producción.

2.1.2 Antecedentes Internacionales.

- a) Keijzers, B. (2010). La motivación del empleado y el desempeño (tesis de pregrado) Instituto de Tecnología Royal Melbourne, Australia.

Conclusiones:

En primer lugar, se puede concluir que, en efecto, es posible motivar a los/las colaboradores/as para un desempeño óptimo dentro de la organización, la cual debe ser una de las labores más importantes de un dirigente. Al parecer existe un círculo de reforzamiento entre el desempeño, la satisfacción y la motivación de un/a colaborador/ra. Este dice que, si el/la colaborador/ra logra desempeñarse óptimamente, su satisfacción interna se eleva y, por lo tanto, el empleado estará motivado para desempeñarse mejor en el futuro. Se ha afirmado que se puede alcanzar un desempeño elevado en los trabajadores, siempre y cuando la organización provea ciertos factores laborales.

Así mismo, se ha afirmado que los/as colaboradores/as pueden ser intrínsecamente y extrínsecamente motivados para elevar su desempeño. La mayoría las organizaciones suelen brindar motivación tanto intrínseca como extrínseca (Amabile, 1993). También se puede concluir que los factores

intrínsecos pueden contribuir en mayor medida a la motivación del empleado, mucho más que los factores extrínsecos. Algunos investigadores incluso argumentan que incrementar los factores extrínsecos motivacionales, no son la única manera de incrementar el desempeño del personal. Las investigaciones han comprobado que, para motivar intrínsecamente a los/as colaboradores/as, la organización necesita conseguir cinco factores laborales internos: Variedad de habilidades, identidad de las actividades, labores significativas, autonomía y feedback. Y para motivar extrínsecamente a los/as colaboradores/as, esta necesita proporcionar un alto nivel salarial, compromiso entre los supervisores y los compañeros de equipo, y seguridad laboral. Estos factores laborales, junto con la habilidad del/la colaborador/ra, le dan la oportunidad a la organización de desempeñarse correctamente. Y, de esta manera, se da comienzo al círculo de reforzamiento (Hackman & Oldham, 1976). Es importante que los gerentes provean todos estos factores laborales, puesto que esto conducirá a un desempeño mucho más elevado por parte del/la colaborador/ra. Sin embargo, también se plantea que esta relación no es infinita, puede suceder que el/la colaborador/ra ya no se sienta satisfecho/a desde su desempeño o quizás uno de los tres estados psicológicos mencionados no estén presentes. Por lo tanto, las organizaciones deben estar seguros de que los desempeños pueden ser continuamente mejorados. Por último, puede ser afirmado que hay otras numerosas maneras de incrementar el desempeño de los empleados en las organizaciones (por ejemplo, temas de diversidad, estilos de liderazgo, etc), así la administración no debería ser

enfocada solo en la motivación. Pero, podemos concluir que los factores particularmente intrínsecos pueden contribuir en gran medida, a mejorar la productividad del empleado.

- b) Lehtimäki, N. (2015). El Estudio de la Motivación Intrínseca en el Ministerio de Asuntos Exteriores (tesis de pregrado) Universidad de Ciencias Aplicadas de Haaga-Helia, Finlandia.

Conclusiones:

En base a la investigación, se pudo concluir que principalmente el Ministerio de Relaciones Exteriores toma en cuenta a sus empleados/as y sus necesidades. La mayoría de los/as encuestados/as se sienten motivados/as por su trabajo y a la vez sienten que se toma en cuenta los elementos básicos que estos necesitan para cumplir los criterios, mientras que existe el potencial de desarrollar de motivación intrínseca. El ambiente de trabajo de la organización se percibe como positivo y alentador y los/as encuestados/as entienden cuál es el propósito de su trabajo. Sin embargo, según la encuesta, es posible decir que a los/as asistentes ejecutivos/as y secretarios/as les gustaría poder trabajar con tareas más variables y desafiantes.

Parece que, en este momento, las tareas están muy atascadas con lo que es viejo y habitual, mientras que existe el potencial de desarrollar el contenido del trabajo en una dirección más amplia. Una descripción más amplia del trabajo coincidiría mejor con la experiencia de las personas que tienen educación superior y, al mismo tiempo, también reduciría la carga de trabajo de los/as superiores. Por lo tanto, tanto el/la superior como el/la asistente/ta ciertamente se beneficiarían del

resultado. La base para la motivación intrínseca es un trabajo satisfactorio y la oportunidad de aprender cosas nuevas y enfrentar desafíos. Por lo tanto, con pequeños cambios ya sería posible lograr grandes y positivos cambios en la motivación laboral de los/as empleados/as.

- c) Linh, L. (2017). El Impacto de la Motivación de los Empleados en la Efectividad Organizacional (tesis doctoral) Universidad de Ciencias Aplicadas de Vaasa, Finlandia.

Conclusiones:

En conclusión, la motivación de los empleados juega uno de los roles más vitales en la efectividad de la empresa y asertivamente contribuye a su crecimiento y a su prosperidad. Por lo tanto, es necesario para cualquier jefe el entender lo que realmente motiva a los empleados y cómo maximizar el desempeño del trabajo en general.

Estudios confirman que la motivación de los/as empleados/as se pueden ver afectados principales, que son la motivación intrínseca y la motivación extrínseca. La motivación extrínseca surge de elementos externos como el salario u otros paquetes de beneficios. Sin embargo, la motivación intrínseca, que se deriva del interior de una persona y aparentemente se relaciona con sus necesidades, deseos y objetivos, ha establecido un hecho para sopesar la influencia de la motivación extrínseca. Algunos ejemplos de motivación intrínseca se pueden enumerar como crecimiento personal, tener un equilibrio entre la vida laboral y personal, un trabajo interesante y desafiante, flexibilidad laboral y una buena relación con los supervisores y compañeros de trabajo. No

es solo un factor que motiva a los empleados en el trabajo; También es un determinante importante para la retención del trabajo.

2.2 Bases Teóricas

2.2.1 Mentoring

2.2.1.1 Principios Y Fundamentos Del Mentoring

2.2.1.1.1 Definición

HARVARD BUSINESS ESSENTIALS (2004) señala que el mentoring es el ofrecimiento de información, consejos o guía que hace una persona hábil y experimentada a favor del desarrollo profesional y personal de otro individuo.

Gordon, S. (1994) afirma que: “El Mentoring consiste en desarrollar, cuidar, compartir y ayudar en una relación en la que una persona invierte tiempo, know-how y esfuerzo en potenciar el desarrollo de otra persona, en el ámbito de los conocimientos y las habilidades, y dar respuestas a necesidades críticas de la vida de esa persona en direcciones que preparan al individuo para una productividad mayor o un éxito en el futuro” (p.13)

José Miguel Martínez Urquijo, ex directivo de Iberdrola, afirma que el Mentoring consigue el desenvolvimiento de la potencia interior de las personas que provienen de las conductas basadas en valores, agilidad mental y creatividad, junto con una óptima gestión del saber, la asunción de riesgos, la habilidad para solucionar problemas, la pasión por los resultados de la acción empresarial y la capacidad para engendrar equipos.

Juan Francisco Salas Romero, Ingeniero, Diplomado en Planificación y Administración de Empresas de la Universidad Politécnica de Madrid afirma que El Mentoring, es una técnica complicada, que concibe toda una filosofía, y que básicamente consiste en que una persona (Mentor/a) hace una transferencia de sus conocimientos y experiencias de un tema determinado.

¿Qué es el MENTORING?

El MENTORING es una herramienta destinada a desarrollar el potencial de las personas, esta práctica se basa en la transferencia de conocimientos a través de la experiencia. Consiste en que una persona con experiencia empresarial acreditada ofrezca ayuda a otra con menor o escasa experiencia, a fin de que esta se pueda beneficiar de sus conocimientos y experiencias para que de lo mejor de sí a nivel personal y profesional.

El mentoring es una práctica que se viene desarrollando en las empresas, organizaciones y/o entidades desde hace ya algunos años, las cuales implican el compromiso de dos sujetos:

El/La Mentor/ra: persona que se encarga de compartir sus experiencias y vivencias con el/la mentorizado/a a fin de de ayudarlo a desarrollarse personal y profesionalmente.

El/La Mentee o Mentorizado/a: Aquel profesional de la compañía al cual se le ha identificado un talento especial y aquel que tiene el interés de alcanzar su desarrollo personal y profesional.

2.2.1.2 Teorías Administrativas en las que se basa.

2.2.1.2.1 Teoría de las Relaciones humanas de Elton Mayo

Dentro de una organización formal o informal, las personas participan en conjuntos sociales, manteniéndose en constante interacción social. La teoría de las relaciones humanas da por entendido que las actitudes y acciones son resultados de los contactos entre personas y grupos. Cada persona tiene su propia personalidad, e incide en la conducta y las actitudes de las personas con quienes mantiene relación y a su vez recibe influencia de sus allegados.

La teoría posee las siguientes características:

- Observa a la organización como un grupo de individuos.
- Pone énfasis en las personas.
- Está inspirada en los sistemas de psicología.
- Se delega plenamente la autoridad.
- El trabajador posee autonomía.
- Confianza y apertura entre el personal de la empresa.
- Enfoque en las relaciones humanas entre los/as empleados/as.
- Confianza en las personas.
- Dinámica interpersonal y grupal.

2.2.1.2.2 Teoría del comportamiento humano en la administración

Esta hipótesis señala que el/la administrador/ra necesita estar al tanto las necesidades humanas para comprender mejor la conducta humana. Señala que es preciso utilizar la

motivación como un medio eficaz para optimar la calidad de vida dentro de las empresas u organizaciones.

La teoría posee las siguientes características:

- Mayor énfasis en lo descriptivo y menos en lo prescriptivo: El análisis descriptivo, que muestra lo que es, y el análisis prescriptivo que muestra lo que debe ser, son características importantes dentro del estudio de la conducta organizacional.
- Profunda reformulación en la filosofía administrativa: Se muestra un nuevo concepto democrático y humano de “colaboración y consenso” y de “ecualización de poder”
- La relatividad de las teorías de motivación: Las necesidades y motivos ejercen influyen directamente sobre la conducta. La conducta humana tiene su origen en base a necesidades o motivos.
- Ve a la organización como un sistema de decisiones.

2.2.1.2.3 *Teoría Z o Método japones*

La «teoría Z» también llamada «método japonés», es una teoría administrativa desarrollada por William Ouchi y Richard Pascale

El precepto principal de esta teoría es aceptar el trabajo como algo natural que debe ser la causa de la motivación y satisfacción. Ouchi sostuvo que, para que la productividad aumente, los trabajadores deben aprender a amar su compañía e identificarse con ella.

Para que esto sea posible, es necesario apostar por un trabajo con empleados capaces de realizar diferentes tareas, y hacer especial énfasis en las relaciones humanas.

La teoría Z versa sobre los siguientes valores:

- **Confianza:** Se considera al trabajador como un ser responsable que tratará de obtener el mejor resultado. Se promueve por tanto el autocontrol.
- **Trato Íntimo:** El jefe debe conocer a sus empleados en su totalidad (alegrías, miedos, preocupaciones, situación...), yendo más allá de una mera relación de formalidad. También los empleados, sean del nivel que sean, deben conocerse y confraternizar, apostando por la cooperación.
- **Sutileza de las relaciones:** Cada persona es diferente, por lo que el superior deberá adecuar su forma de comportarse al trabajador con el que trata.

Las diferencias con la Teoría Y

La gran diferencia entre las dos se encuentra en el liderazgo. En la teoría Y, pese a definirse por un liderazgo participativo, se sigue apostando por un estilo de dirección más formal que en la teoría Z. En esta última, el poder y el mando del directivo emanan directamente del nivel de confianza que tienen los trabajadores en el mismo.

Pese a que se permita intervenir a los empleados, un manager de tipo Y va a seguir ejerciendo y tomando las decisiones de forma directa, especialmente en casos de crisis o conflicto. Un manager de tipo Z, permitirá niveles de comunicación y decisión más amplios y comunitarios.

2.2.1.2.4 *Objetivos Del Mentoring*

- ✓ Potenciar las relaciones de networking: El mentoring nos permite crear vínculos y relaciones valiosas para reforzar el desarrollo personal y profesional del/la aprendiz.
- ✓ Acompañar y guiar: el mentoring tiene como función principal ayudar a definir y/o concretar los objetivos del/la aprendiz.
- ✓ Acortar la curva de aprendizaje: Permite aprender lo máximo con el menor tiempo posible.
- ✓ Aprendizaje de la experiencia: El mentoring facilita el aprendizaje a través de la experiencia y ayuda a que el porcentaje de error se de en menor cantidad.
- ✓ Desarrollar el potencial: El mentoring permite ayudar a acelerar el proceso de desarrollo personal y profesional del/la aprendiz.
- ✓ Afrontar la gestión del cambio: El/La mentor/a ayuda a enfrentar los cambios que se puedan dar en los nuevos procesos de negocio, cambios en una estructura organizacional o cultura organizacional.
- ✓ Identificar y resolver problemas: El/La mentor/a ayuda a identificar y resolver las adversidades que se puedan presentar.
- ✓ Potenciar, consolidar y orientar: El/La mentor/a ayuda a reflexionar sobre las conductas éticas que debemos de tomar en cuenta.
- ✓ Mayor valor añadido: El/La mentor/a busca guiar para ayudar al aprendiz a tener una mejor orientación y por ende una mayor productividad.

2.2.1.2.5 *Beneficios Del Mentoring*

Como ya hemos señalado, el mentoring es una manera eficaz de ayudar a las personas a progresar en sus trayectorias profesionales, construyendo una relación de confianza y respeto entre el/la mentor/a y el/la mentee. El mentoring ofrece beneficios tanto para el/la mentor/a como para el/la mentee y, por extensión, también para la organización a la que pertenecen. Solo a título de ejemplo, facilita que otras personas adquieran el modelo de cultura y los comportamientos del estilo de liderazgo de la organización, además de ayudar a que las personas clave asuman la responsabilidad de su propio desarrollo profesional.

En una entrevista extraída del libro *La práctica del mentoring en la empresa*, Estíbaliz Ortiz ⁹ indica que, para Hewlett Packard, «El mentoring es una excelente oportunidad tanto para el mentor como para mentee. El mentor disfruta ofreciendo, y el que recibe aprende y crece personalmente y dentro de la compañía».

La organización también se ve beneficiada por la relación: “primero es el/la mentorizado/a, después el/la mentor/a porque se enriquece mucho más con esa relación y en tercer lugar la organización, porque tiene personas que son más conscientes de cómo manejar su carrera profesional”

El beneficio más favorable para la organización consiste en que se acortan los procesos de aprendizaje, es decir, que cuando se tiene un/a mentor/a, por ende, se evita dar pasos en falso ya que aprendes de su experiencia, y también de los errores que pudo cometer en su momento de acuerdo a los diversos acontecimientos. En base a ello, el mentor nos puede decir cómo es que llegó a tomar una decisión y explicarte si le fue bien o mal. Este aspecto del mentoring es muy importante, pues,

ayuda a que el/la mentorizado/a evite tomar decisiones erróneas y/o que pueda ralentizar su proceso de desarrollo dentro de la compañía.

A continuación, se detallarán los beneficios que puede obtener cada uno de los actores gracias a la implementación de esta práctica dentro de las empresas.

Beneficios Del Mentee O Mentorizado

El mentoring proporciona una serie de beneficios para el/la mentorizado/a. La práctica de esta metodología ayuda a mejorar la capacidad que posee el/la aprendiz, debido a que los ayuda a desarrollar sus competencias teniendo mayor acceso al conocimiento y experiencia de otros/as. Esta metodología le permite ampliar la red de contactos del/la aprendiz, ampliar su visión desde una perspectiva más global y a comprender mejor a la empresa u entidad en la que se encuentra laborando.

El tener a su disposición a una persona que le genere confianza, le permite discutir cuestiones que en otro ámbito no se atrevería a plantear y aprender de sus experiencias. Asimismo, esta práctica le ofrece al/la mentee una vía diferente a la jerárquica para obtener asesoramiento acerca de su desarrollo profesional.

Beneficios Para Los Mentores

También existen múltiples beneficios para el/la mentor/ra ya que su papel en el proceso de mentoring contribuye a mejorar sus habilidades de comunicación, de gestión de personas y de liderazgo, entre otras. Estas mejoras se pueden aplicar en su ámbito directivo. Al tratar de ello con el/la mentee, le da la posibilidad de

reflexionar sobre la gestión de equipos, el estilo de liderazgo y la estrategia de la empresa.

Mejora su conocimiento sobre otras áreas del negocio y recibe información que le ayuda a disponer de una mayor comprensión de las cuestiones a las que se enfrentan otras personas que se encuentran en distintos ámbitos de la organización.

Y no menos importante es el simple hecho de obtener satisfacción al contribuir al desarrollo de otros.

Beneficios para la empresa

El mentoring también produce un beneficio fundamental dentro de la empresa ya que la mejora del desarrollo personal y profesional del/la aprendiz repercutirá sin duda en los resultados de la organización. Entre ellos podemos mencionar las siguientes:

- El desarrollo personal y profesional del/la aprendiz repercutirá sin duda en los resultados de la organización.
- Permite que el/la aprendiz adquiera el modelo y los comportamientos del estilo de liderazgo de la organización “si el mentoring está realizado apropiadamente puede ser empleado como una herramienta para desarrollar nuevas habilidades y dar soporte a las competencias críticas del negocio”
- Aumenta la visibilidad de las personas dentro de la organización
- Hace fluir el intercambio de conocimientos, dando u propósito de máxima utilidad a la experiencia atesorada entre personas de la organización.
- Fomenta la comunicación efectiva y la gestión del conocimiento.

- Que facilita que el conocimiento y la experiencia que se encuentran en la organización se mantengan dentro de ella, se compartan y se potencien.

2.2.1.2.6 *Tipos De Mentoring*

Mentoring formal vs. Informal

El mentoring formal se realiza en base a un programa ya estructurado, en el que los objetivos ya están establecidos, se crea una relación de mentor-mentoreado preestablecida y reglamentada por la institución y alguna política de valuación o validación del servicio. Por el contrario, la mentoría informal no tiene un modelo predefinido, en este caso, el/la mentor/ra y mentorizado/da se eligen entre sí y eligen también las reglas, naturaleza y duración de su relación.

Mentoría entre pares o mentoring peer to peer

Sucede cuando el vínculo de mentoría sucede entre personas de la misma edad o entre pares, cada uno de ellos ejerce de mentor del/la otro/ra en lo que cada cual puede contribuir con sus conocimientos, experiencias o destrezas. Este arquetipo de mentoría tiene que ver con una relación horizontal, entre compañeros, colegas o personas que se perciben mutuamente como iguales. Dentro de ese vínculo de iguales puede haber mentorías más recíprocas o, contrariamente, con roles más establecidos.

Mentoría grupal

La mentoría grupal involucra a un grupos de individuos que buscan lograr objetivos de aprendizaje específicos a través de la participación en una relación de mentoría.

Reverse mentoring (mentoría inversa)

Vínculo en la que la mentoría es recíproca, de forma que es el mentor quien aprende del mentee, una forma distinta de divisar o de hacer las cosas, una perspectiva generacional o ciertas prácticas tecnológicas. Es diferente del mentoring entre pares en que la mentoría reversible se da entre individuos con posiciones y roles diferentes dentro de esa corporación, entre mentores y mentees, entre veteranos y novatos. No obstante, la dinámica de enseñanza en ambos casos es igualmente dúctil y recíproca.

Cross mentoring

Inicialmente, es un programa de intercambios amplios, flexibles y duraderos entre mentores/ras y mentoreados/as de empresas o instituciones educativas que no pertenecen a un mismo grupo ni son afines, de manera que cada una de las organizaciones aporta mentores/as y mentoreados/ras a las otras. Los participantes pueden conocer prácticas profesionales diferentes, nutrirse de diferentes mentalidades, reconocer áreas propias de oportunidad, crear alianzas, o cualquier otro intercambio valioso.

Mentoring express

Consiste en encuentros rápidos, puntuales, en los que participan personas con alto prestigio y experiencia, quienes conversan en un ambiente informal con aquellos que se acercan para obtener su consejo o apoyo. Aunque en sentido estricto no se crea una relación de seguimiento, sí se ejercen otros principios de la mentoría, como la transmisión del saber desde la experiencia, la articulación del aprendizaje a través del diálogo o la flexibilidad en la relación experto-aprendiz.

2.2.1.2.7 Características Claves De Un Programa De Mentoring

Los beneficios que nos proporcionan los programas de mentoring son muchos. Sin embargo, en ocasiones estos están mal diseñados, administrados o ejecutados. Esto puede conllevar a eliminar una serie de beneficios que el/la mentor/a, el/la mentorizado/a y la organización pueden llegar a obtener. Por lo tanto, el aplicar estas cinco características asegurarán que tu programa de Mentoring esté en el camino correcto:

Un gran programa de Mentoring debe ser inclusivo

El Mentoring a menudo se limita para grupos exclusivos, ya sean grandes triunfadores o talentos potenciales. Si bien estos grupos pueden beneficiarse del Mentoring, existe una gran mayoría de personas que se omiten erróneamente. Los programas de Mentoring verdaderamente excelentes son inclusivos, porque todas las personas pueden beneficiarse del apoyo, el asesoramiento, el desarrollo continuo

y, todas las organizaciones pueden beneficiarse de un lugar de trabajo más interconectado.

Un gran programa de Mentoring está orientado a Mentores/as-Mentoreados/as

Muchos programas modernos de Mentoring están enfocados en el ROI y el seguimiento. Esto es ideal para RR.HH. y el alto nivel de directivos dentro de la organización, pero no se dirige a los participantes reales del programa. Las plataformas digitales enfocadas en Mentoring ayudan habilitar y facilitar una mejor experiencia de Mentor-Mentoreado. Los/as Mentores/as y Mentoreados/as son los verdaderos usuarios del programa y, sin embargo, a menudo entienden menos sobre Mentoring que el/la jefe/a o coordinador/ra del programa; incluso, podrían llegar a recibir menos apoyo y atención.

Un gran programa de Mentoring ofrece comunicación constante

Muchos programas de Mentoring comienzan con una explosión de actividad y mueren al instante. Esto se debe a que la comunicación se desvanece o muere abruptamente. Si bien algunas comunicaciones son mejores que otras, el secreto para obtener beneficios del Mentoring, realmente se obtiene conversar con tu Mentor/ra o Mentoreado/da al menos una vez cada dos semanas. Establecer horarios de reunión concretos y usar los canales de comunicación correctos asegurará que la interacción sea constante.

Un gran programa de Mentoring está orientado a la acción

El mentoring es un programa con orientación hacia a la acción, pues este busca establecer objetivos, asignación de tareas y la asistencia a las sesiones o agendamientos. Estas tareas deben ser continuas y activas. De lo contrario, el Mentorado no llegará a ninguna parte, pues, sentarse y discutir la línea de carrera sin acciones concretas no los llevará a ninguna parte, y tampoco le permite al Mentor dar retroalimentación y consejos verdaderos. Alentar el establecimiento correcto de metas es la manera más fácil y beneficiosa de crear un programa de Mentoring orientado a la acción.

Un excelente programa de Mentoring empareja correctamente los/as Mentores/as-Mentoreados/as

La mayoría de las buenas relaciones en la vida requieren un poco de química, y las relaciones de entre Mentores/ras - Mentoreados/as no son diferentes. Existen diversas plataformas virtuales que hacen un gran trabajo al hacer coincidir a las personas según los intereses, la experiencia y los deseos. Con el fin de crear relaciones de Mentores/as - Mentoreados/as que sean sostenibles y que continúen pagando dividendos tanto a los/las Mentoreados/as como a los/las Mentores/as en el corto, mediano y largo plazo, asegúrate de que estén correctamente emparejados al comienzo del programa.

El Mentoring continuará ganando adeptos en los próximos años a medida que el aprendizaje y el desarrollo continuo se vuelvan cada vez más importantes; a medida que las personas busquen cada vez más el asesoramiento y el apoyo humano como complemento al desarrollo profesional; y mientras los/as empleadores/ras

continúen buscando mejores formas de atraer y retener al mejor talento tendremos Mentoring por bastante tiempo.

2.2.1.3 Proceso De Un Programa De Mentoring

2.2.1.3.1 Roles En El Proceso De Mentoring

Perfil del/la mentor/ra

Un buen mentor debe serlo en su contexto, lo cual implica que cada caso de mentoría requiere un perfil específico de mentor así como un tipo de relación mentor-mentoreado diferente. No obstante, hay ciertas constantes o atributos del mentor que se observan en el común de las prácticas exitosas de mentoring (Vélaz de Medrano, 2009). Esas cualidades, en conjunto, conforman el perfil básico de un/a mentor/ra:







| | |
|---|---|
|  | <p>PRESTIGIO EN LA COMUNIDAD</p> <ul style="list-style-type: none"> • Se refiere a que el mentor es una persona reconocida dentro de la comunidad a la que el aprendiz quiere pertenecer, es alguien a quien el mentorado admira. |
|  | <p>INTELIGENCIA EMOCIONAL</p> <ul style="list-style-type: none"> • El mentor debe tener amplias cualidades. Entre ellas, la habilidad de ser empático, saber escuchar las emociones de su mentoreado, inspirar confianza, contagiar emociones positivas, etc. |
|  | <p>HABILIDADES COMUNICATIVAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • El mentor no solo debe saber comunicarle al aprendiz un conjunto de conceptos, contenidos, etc. del oficio, sino que también debe saber escuchar al mentoreado y entender que necesita aprender y cómo aprender mejor. En conclusión, debe ser un buen comunicador y buen escuchador. |
|  | <p>DISPONIBILIDAD Y FLEXIBILIDAD</p> <ul style="list-style-type: none"> • Para estar con el mentoreado y poder intervenir en su camino de aprendizaje en momentos oportunos. No obstante, el grado de disponibilidad y flexibilidad debe ser acordado entre ambas partes. |
|  | <p>IMPLICACIÓN PERSONAL</p> <ul style="list-style-type: none"> • Requiere la apertura del mentor para crear vínculo personal con su mentoreado, el compromiso para desarrollar en el tiempo acordado la relación entre ambos, involucrarse, dedicar tiempo al proceso del mentoring, compartir experiencias y conocimientos, entre otros aspectos. |
|  | <p>COMPETENCIA PRACTICA</p> <ul style="list-style-type: none"> • Exige pericia, ejercicio continuo, dominio de la técnica, de los saberes procedimentales, de la ejecución operativa de las habilidades, el know how de un oficio. |

Gráfico 1. Perfil del mentor.

Fuente: Observatorio de Innovación educativa del Tecnológico de Monterrey
Elaboración: Propia

Roles de un/a mentor/ra

La labor del/la mentor/ra implica la integración de un conjunto de roles educativos (Manzano y cols., 2012). El/la mentor/ra es el gurú pero también es compañero/ra, es simultáneamente varias cosas. A continuación, se presenta una lista de roles

fundamentales que el/la mentor/ra desempeña respecto al mentoreado/a, definidos por la acción clave que el/la mentor/ra realiza en cada rol.



Gráfico 2. Roles del mentor.

Fuente: Observatorio de Innovación educativa del Tecnológico de Monterrey
Elaboración: Propia

El rol del/la mentee : Protagonista de su Desarrollo

Las empresas han de proporcionar las herramientas para que las personas puedan desarrollarse al nivel que sus capacidades lo permitan y de forma que asegure su crecimiento (el de las personas y, como consecuencia de ello, el de las organizaciones a las que pertenecen). Sin embargo, quienes tienen acceso a los recursos de crecimiento son responsables de aprovecharlo y, en definitiva, de su propio desarrollo.

En el marco del programa de mentoring, el/la mentee lleva el peso del proceso, por lo que en cierta manera ha de ser quien lidere el mismo. Ello supone:

- Ocuparse de organizar los aspectos logísticos (agenda, lugar, horario, etc.).
- Comprometerse a escuchar activamente y a aprovechar los aprendizajes.
- Tener claros sus puntos fuertes actuales y sus áreas de mejora.
- Definir su plan de desarrollo profesional para el medio y largo plazo aspiraciones personales.
- Crear un plan de acción tras cada sesión.
- Poner en marcha el plan de acción definido y mantener informado al mentor.
Tener una actitud positiva hacia el mentor.
- Informar a su jefe o responsable directo y obtener sus comentarios acerca cómo percibe su evolución y progreso.
- Recurrir al equipo de recursos humanos si el funcionamiento del proceso mentoring no transcurre como se espera.

Asimismo, el/la mentee ha de evitar:

- Pensar que el/la mentor/ra siempre tendrá la respuesta.

- Esperar que el/la mentor/ra haga las cosas por él/ella.
- Poner en práctica todo lo que el/la mentor/ra diga sin debatir ni cuestionar.
- No respetar la programación de las sesiones.
- Esperar que el/la mentor/ra siempre esté disponible.
- Escoger un/a mentor/ra únicamente por afinidad.
- Esperar demasiado de una relación personal. Un proceso relación profesional.
- Esperar que el mentor le abra las puertas de su desarrollo profesional y que sea el único responsable de sus progresos.

El rol de Recursos Humanos:

El equipo de recursos humanos es quien proporciona el soporte para la correcta gestión del programa en todas sus etapas, velando por los intereses de la organización, el adecuado cumplimiento de los objetivos propuestos y el correcto funcionamiento del proceso en sus diferentes fases. Por ello, en todo momento serán referencia para sus participantes.

De una forma más específica, recursos humanos se encargará de:

- Definir el programa (destinatarios, calendario, funciones y responsabilidades...).
- Identificar a las personas que formarán parte del programa.
- Realizar la propuesta a los participantes.
- Ayudar a encontrar al mentor/ra adecuado/da para cada mentee.
- Formar al mentor/ra y al/la mentee.

- Explicar en qué consiste el mentoring a los responsables directos (especial foco en confidencialidad).
- Estimar la eficacia del programa (retención de las personas clave, éxito de las personas promocionadas y aumento de responsabilidades en empleados con potencial).
- Se mostrarán accesibles en todo momento para abordar los casos de desajuste o desavenencias entre la pareja mentor-mentee.

Dicho todo esto, cabe señalar que no controla el proceso en sí, responsabilidad del/la mismo/a recae en el/la mentee.

2.2.1.3.2 Estructura De Un Programa De Mentoring

Cada empresa, ya sea privada, pública o sin fines de lucro; posee necesidades específicas y aplica el mentoring con objetivos concretos que hay que tomar en cuenta cuando se de comienzo a este proceso. Pero en general, diversos/as autores/as coinciden en el siguiente procedimiento como el más efectivo al llevar acabo un programa de mentoring. Ezcurra (2016) describe las siguientes fases de unproceso de mentoring:

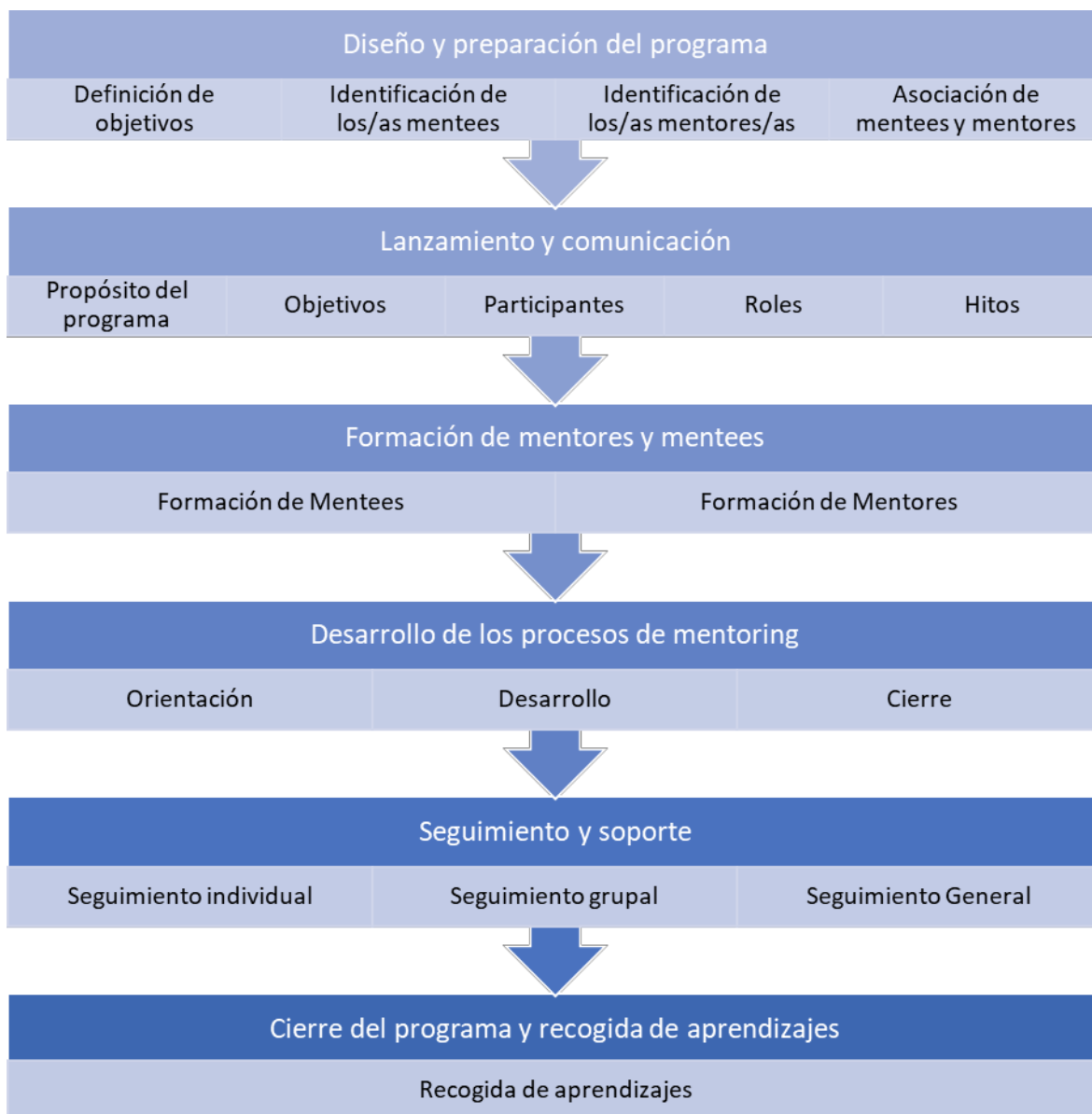


Gráfico 3. Fases del proceso de mentoring.

Fuente:

Elaboración: Propia

Fase 1. Diseño y preparación del programa

- Definición de objetivos.

Cuando se planea un programa de mentoring, cada empresa define los objetivos específicos que quiere cumplir. Por lo que es en esta fase cuando se establecen y se diseñan dos cosas: la estructura de la misma y los detalles

a tener en cuenta en todo el tiempo que dure el programa para garantizar que se alcancen las metas establecidas.

- Identificación de los/as mentees.

Esta es una parte fundamental de la fase de preparación y en ella se identifican a las personas que ejercerán el rol de mentees según los factores y objetivos que se hayan determinado.

- Identificación de los/as mentores/as.

En la mayoría de veces se trata de un grupo de personas de la empresa que, en base a determinados criterios, están a merced de los/as mentees seleccionados. Hay algunos programas en los que los/as mentores/as se eligen específicamente en función de las competencias que se quieren desarrollar para cada uno de los/as mentees o de la experiencia que necesitan obtener.

- Asociación de mentees y mentores.

Cuando se hayan identificado los/as mentores/as y los/as mentees, se procede a asociarlos, asegurándose de seguir algunas reglas para proteger la neutralidad del proceso. En algunos programas, los/as mentees suelen proponer a los mentores con los que quieren trabajar, siempre realizando las debidas comprobaciones para asegurar que el proceso sea constructivo y que esté alineado con los objetivos específicos. También, es conveniente realizar una última comprobación, pidiendo consentimiento al mentor para el proceso y además que este se comprometa a dedicar las atenciones y el tiempo necesarios.

Fase 2. Lanzamiento y comunicación

Cuando los/as mentores/as y los/as menteés han sido seleccionados, se les debe comunicar oficialmente a cerca del programa. Al comunicarles, se les deben señalar el propósito del programa, los objetivos, criterios de participación, fases, eventos de gran importancia, con sus respectivas fechas de ejecución.

Es esencial comunicarles, además, sobre el alcance del programa y los roles que juegan en él, cada uno de los/as actores/trices. También se ha comprobado que un proceso de comunicación óptimo aclara muchas dudas y hace que el compromiso y el enganche sea más fácil para sus participantes. Esto se puede comunicar mediante una reunión en la que se expliquen todos los detalles que implica la ejecución del programa.

Fase 3. Formación de mentores y mentees

En un programa de mentoring es esencial que, los mentores posean las herramientas óptimas para desenvolverse en su rol eficientemente y que posean las habilidades que les permitirán tener éxito en su propósito.

Los autores recomiendan que, antes de ejecutar el programa de mentoring se ejecute un taller de introducción a la metodología empleada en los procesos de mentoring. En este se les explica qué es el mentoring, las fases que implica el proceso mismo, una descripción de los roles que intervienen en el mismo y se enseña sobre el uso de las herramientas específicas en el mentoring.

Tener una formación previa para sensibilizar a los participantes sobre el proceso es importante para el éxito del programa, puesto que, en caso contrario, sería muy

desalentador para un/a mentor/ra no saber cómo enfrentarse a ese proceso; más aún para un mentee si no tuviera claro para qué ha sido seleccionado y que beneficios puede sacar del mismo.

Los beneficios de esta sensibilización son, para el/la mentee, tener una serie de sesiones que contribuya a tener una mayor visión sobre el conjunto de la organización, además de aclarar su rol en el proceso. Y, en el caso de los/as mentores/as, tener conocimiento de los detalles y del alcance del proceso, sus hitos y el rol que se espera que ejerzan; además de facilitarles el acceso a herramientas para ejercer su rol eficazmente, ayudándoles a ser, no solo mejores mentores/as, sino mejores líderes.

Fase 4. Desarrollo de los procesos de mentoring

La duración adecuada para el proceso de mentoring debe ser de aproximadamente entre nueve y doce meses, puesto que así, el/la mentor/ra y el/la mentee pueden abordar los objetivos trazados con profundidad. Si el proceso fuera de menor duración, este generaría un impacto reducido y, en el caso de que el proceso fuera más extenso, podría agotar a los/as participantes y podría bajar la intensidad del proceso. También, es preciso considerar que las sesiones deben ser de una hora o una hora y media mensual, adecuadas para un flujo de trabajo óptimo.

- Orientación

En esta primera fase comprende las dos o tres primeras reuniones, en ellas tanto el/la mentor/ra como el/la mentee establecen las primeras relaciones y

se van conociendo, construyendo la confianza que van a necesitar en el tiempo que dure el proceso, con el fin de que sea productivo.

Se diseña un marco de relación, definiendo las expectativas que se tiene para el proceso y el modo de trabajo, así como otros aspectos, como la duración de las reuniones, el lugar en donde se efectuarán, como se harán saber los cambios posibles, etc.

- Fase de desarrollo

En esta fase, el/la mentee y el/la mentor/ra mantienen conversaciones para diseñar planes de desarrollo del/la mentee, enfatizar las experiencias y el aprendizaje o tomar en cuenta maneras diferentes realizar las tareas.

- Finalización de la relación de mentoring

El vínculo de mentoring debería finiquitar para impedir un sentimiento de «adicción» entre el/la mentor/ra y el/la mentee. Es altamente probable que la relación entre ellos se haya construido en una base sólida y muy creativa. Será sin ninguna duda un vínculo más fuerte que el que existía precedentemente porque, igualmente, la co-creación es una experiencia que genera un fuerte sentimiento de enlace entre ambas partes. También es posible que la capacidad de influencia del/la mentor/ra sobre el/la mentee sea duradera, pero, a pesar de esto, es preciso ultimar formalmente esta relación para cerciorarse de que los participantes quedan definitivamente exentos de la responsabilidad de efectuar los compromisos que asumen cuando participan en un proceso de esta naturaleza.

La última o últimas sesiones deberían ser idóneas para darse reconocimiento recíproco por el trabajo realizado, hacer balance del proceso y cerrarlo de manera formal. Luego de esto, ambos/as podrán mantener una relación cercana, tanto profesional como personal, pero ya fuera del proceso de mentoring.

Ease 5. Seguimiento y soporte dentro del programa

- Seguimiento individual de los procesos

El área de RR.HH deberá enviar encuestas para estar al tanto el nivel de alcance y compromiso de los participantes, la cantidad de reuniones que se han ejecutado, si se disponen acciones concretas u objetivas para el proceso, asimismo de los aspectos de satisfacción general.

- Seguimiento grupal

Es deseable sostener reuniones con los colectivos de mentees y mentores/as por separado, con el objeto de compartir sus experiencias y aprendizajes. Esto siempre debe de ejecutarse de manera estrictamente confidencial, para ambas partes. Estas reuniones grupales suelen ser muy eficaces para poner en perspectiva y compartir las dudas más comunes entre todos los implicados.

- Seguimiento general del proceso

Este tipo de seguimiento permitirá identificar incidencias, conocer el grado de implicación y extraer aprendizajes para la mejora continua y el desarrollo más eficaz los siguientes programas que se realicen.

Fase 6. cierre y recogida de aprendizajes

Lo óptimo es ejecutar un cierre formal del programa. Puede hacerse mediante una reunión entre mentores/as y mentees, en la que se hace un compartir de experiencias, resaltando sus mejores prácticas, aprendizajes y también brindar feedback para programas sucesivos.

A veces, es suficiente con una comunicación interna que recoja los aspectos mas relevantes que se han obtenido durante las actividades de seguimiento.

La evaluación no solo tiene que ver con a una valuación final del impacto que un programa de mentoring puede causar en los mentees, mentores o, inclusive, en la empresa, sino a una evaluación sistemática a lo largo del proceso con indicadores que faciliten el conocimiento de su evolución.

2.2.1.4 Herramientas Claves Para El Proceso De Mentoring

2.2.1.4.1 La Escucha Como Herramienta Basica De Comunicación

Ezcurra (2016) señala que, Al desarrollar personas, la escucha es esencial, el profesional dedicado a este, debe ser excelente en esta cualidad. Algunos/as autores/as identifican tres niveles de escucha, esenciales para el desarrollo de las capacidades de liderazgo:

- La escucha interna

Es escuchar nuestros propios pensamientos. Es cierto que oímos a la otra persona, pero estamos mucho más al tanto de lo que dicen nuestros pensamientos, nuestra opinión acerca de lo que estamos oyendo, el conflicto entre lo que creemos y lo que escuchamos, los argumentos que preparamos

para confutar lo que nos acaba de comunicar o la historia que deseamos narrar y que está relacionada con una anécdota recién relatada. Mientras nos oímos a nosotros mismos ¡perdemos tanta información! Perdemos la oportunidad de establecer un vínculo constructivo en base a lo que escuchamos.

- La escucha enfocada

Es el estado de escucha en el que un/a interlocutor/ra mantiene su enfoque en lo que tiene que decir el otro. De este modo se asegura de que oye y procesa todo lo que la otra persona le está diciendo. Como mínimo, los/as mentores/as deberían estar escuchando continuamente en este nivel, ya que es el que les da la consciencia necesaria sobre lo que está diciendo su mentee. Para poder practicar este tipo de escucha es indispensable sentir verdadero interés y curiosidad por estar al tanto a lo que la otra persona tiene que decirnos.

- La escucha global

Es un nivel de escucha superior, este se enfoca en el contenido de lo que la otra persona dice y, al mismo tiempo, todos los sentidos están atentos al resto de señales provenientes del/la interlocutor/ra. Cuando el/la mentor/ra se encuentra en este nivel de escucha tiene la capacidad de percibir los detalles en la gesticulación del mentee, en su mirada o en el tono de la voz, que le aportan información acerca de su estado emocional. Para que se produzca empatía auténtica, es indispensable coordinar los sentidos con todas las señales recibidas, por lo que desarrollar la habilidad de la escucha

global es esencial para entablar relaciones de calidad con los demás. Así, si el/la mentee se siente escuchado/a, ejercerá un esfuerzo adicional por comunicarse y el/la mentor/ra tendrá mucha más información para ejercer su rol eficazmente.

2.2.1.4.2 *Las Preguntas*

Ezcurra (2016) afirma que las preguntas son el instrumento clave para presentar interés. En cierta medida, todos buscamos la aprobación y el sentido de corresponder a un contexto social. Cuando alguien demuestra interés por lo que hacemos o lo que pensamos nos sentimos escuchados y este es el paso ineludible hacia la aprobación y la pertenencia.

El/la mentor/ra puede expresar interés utilizando de manera adecuada las preguntas. Si bien este interés no se refiere exclusivamente a la necesidad de satisfacer su propia curiosidad, sino a la probabilidad que ofrecen las preguntas de originar una reflexión, consentir profundizar en el aprendizaje y, como resultado de ello, inducir al mentee al acto.

Es por medio de esta reflexión que es originada en la mente del/la mentee o, inclusive, de escucharse a sí mismo/a otorgando la respuesta, como éste descubre si la orientación intelectual y emocional que la respuesta propone son convergentes y se convierten en aquello que verdaderamente quiere hacer.

Las preguntas para originar una reflexión deben ser potentes y deben usarse para mantener al mentee en una actitud de aprendizaje y descubrimiento entre las sesiones.

Muchas veces utilizamos las preguntas de reflexión al finalizar la sesión de mentoring, para empujar al mentee a seguir profundizando en algún aspecto concreto de los temas tratados en la sesión.

Asimismo, cuando generalmente mantenemos conversaciones propositivas (en las que los/as interlocutores/ras se cuentan cosas, proponen ideas o aportan información) éstas deben estar orientadas al progreso, llamados del tipo indagativo, en las que una de las partes ejercita la indagación a través del uso apropiado de las preguntas.

2.2.1.4.3 Dar Y Reibir Feedback Efectivo

Ezcurra (2016) afirma que el feedback es una palabra del idioma inglés que significa retroalimentación. Esta palabra se emplea para señalar la información que una persona da a otra con el fin de que su conducta cambie o, en todo caso, se refuerce.

El feedback se refiere a la información que una persona da a otra sobre un acto o conducta de esta. Esta última implica el punto de vista del espectador a cerca de la acción o su intencionalidad.

Es un error común asumir que el feedback se refiere solo a las conductas o actos que originan un impacto negativo. También lo es cuando el impacto que se consigue es positivo. De esta forma, un feedback relativo a conductas de impacto negativo tratará de transformar estos para impedir dicho impacto y un feedback a cerca de conductas positivas tratará de reforzarlos para repetir el mismo impacto.

El feedback es una pieza fundamental de vínculo en el mentoring y se debe engendrar cada vez que el/la mentor/ra percibe que debe comunicar a su mentee acerca de sus conductas, actos, planes o ideas que este le exprese.

Esta información no debe centrarse en exponer lo que ha pasado y debe consentir analizar en conjunto con la otra persona cómo se realizaron las cosas para instruirse en cuál es el mejor modo de continuar hacia adelante. Un buen feedback aporta información para el cambio, así como refuerza el logro y provoca motivación en el mentee, mientras que un mal feedback incita a fracasar y provoca desánimo en la persona.

2.2.2 Motivación Laboral

2.2.2.1 Definiciones

Broussard y Garrison (2004) definen la motivación como: “La actitud que nos mueve para hacer o no hacer algo” (p.106)

Turner (1995) la define como: “Uso voluntario de estrategias de aprendizaje autorreguladas de alto nivel, como prestar atención, conexión, planeamiento y monitoreo” (p.413)

El diccionario de Webster, define “motivo” como algo que causa a una persona para actuar. Por lo tanto, la motivación puede ser definida como el acto de proveer un motivo que cause a una persona a actuar (Shanks, 2012, p.24)

Con relación al lugar de trabajo, Ray Williams, quien escribe para la revista “Psychology Today”, define motivación como “la predisposición para comportarse de una manera decidida, para lograr necesidades insatisfechas específicas y la voluntad de lograr, y la fuerza interna que impulsa a las personas a lograr objetivos organizacionales personales” (Williams, 2010)

Gonzales (2008) señala que: “Por motivación se entiende la compleja integración de procesos psíquicos que efectúa la regulación inductora del comportamiento, pues determina la dirección (hacia el objeto-meta buscado o el objeto evitado), la intensidad y el sentido (de aproximación o evitación) del comportamiento.”(p.52)

Ramos (2012) afirma que: “La motivación es, en síntesis, lo que hace que una persona actúe y se comporte de una determinada manera. Es una combinación de procesos intelectuales, fisiológicos y psicológicos que decide, en una situación dada, con qué vigor se actúa y en qué dirección se encauza la energía.” (p.133)

2.2.2.2 Importancia de la motivación

En el ámbito laboral la motivación es el motor de los/as colaboradores/as que los/as impulsa a ser más productivos/as en sus funciones, además que este trae consigo beneficios sociales y económicos, en beneficio de la empresa. Esto sucede, puesto que la motivación viene a ser un factor esencial de la personalidad humana, ya que esta se encuentra formado por sus motivaciones y sus necesidades personales (Gonzales, 2008). Así, las empresas deben entender la motivación como un camino hacia los incentivos a

los que van a responder los/as trabajadores/as, tanto individual como grupalmente, para darlo todo en sus actividades diarias.

2.2.2.3 Tipos de motivación

2.2.2.3.1 Motivación Intrínseca

Legault (2016) refiere como motivación intrínseca al compromiso en el comportamiento que es inherentemente satisfactorio o disfrutable. La motivación intrínseca es de naturaleza no-instrumental, es decir, una acción intrínsecamente motivada, no depende de ningún resultado separable del comportamiento en sí. Más bien, los medios y el fin son uno y el mismo. Por ejemplo, un/a niño/a puede jugar afuera por ninguna otra razón más que porque es divertido y es inmediatamente satisfactorio. Ryan y Deci (2000) también añaden que cuando una persona es motivada intrínsecamente está movida a actuar por diversión o por el reto que implica ello, más que por productos externos, presiones, o recompensas.

2.2.2.3.2 Influencias en la motivación intrínseca

La motivación intrínseca es una tendencia natural humana, es decir, las personas se esforzarán activamente a en realizar actividades que ellos encuentran interesantes o divertidas. Sin embargo, para que florezca esa motivación intrínseca, su ambiente social debe hacerlo natural. Los contextos sociales ejercen una influencia al experimentar motivación intrínseca afectando la autonomía y la competencia percibida (Legault, 2016).

En general, cuando el ambiente social apoya a la autonomía haciendo incrementar el locus de la causalidad interna percibida, (por ejemplo, el comportamiento proviene de una elección personal y de una causalidad interna más que por una presión externa) así su motivación intrínseca, mejora (Legault, 2016).

La competencia percibida también afecta a la motivación intrínseca. Cuando el ambiente social debilita la competencia percibida, la motivación intrínseca decrece; en contraste, cuando el ambiente social incrementa la competencia percibida en actividad, luego la motivación intrínseca se eleva. Por ejemplo, el feedback positivo tiende a cargar las percepciones de afectación personal y reforzar la motivación intrínseca. Curiosamente, sin embargo, este efecto fortalecedor de feedback positivo en la motivación intrínseca requiere que la persona también experimente autonomía en el desempeño de sus actividades, adicional al sentirse competente (Legault, 2016).

2.2.2.3.3 Motivación Extrínseca

Legault (2016) refiere como motivación extrínseca a que el desempeño del comportamiento que depende fundamentalmente del logro de un resultado que sea separable de la acción misma. En otras palabras, la motivación extrínseca es de naturaleza instrumental. Es usado con el objetivo de lograr algún otro resultado. Por ejemplo, un/a adolescente puede lavar los platos en la casa con el objetivo de recibir permiso. Similarmente, un/a estudiante puede estudiar par un examen con el objetivo de recibir una nota aprobatoria. La motivación extrínseca es multidimensional y varía desde algo completamente externo (lavar los platos para

conseguir un permiso) a algo completamente interno (participar en el reciclaje porque uno/a se percibe como un/a ciudadano/a ambientalmente responsable). Ryan y Deci (2000) también añaden que la motivación extrínseca es una construcción que pertenece cuando sea que una actividad es hecha con el objetivo de lograr un resultado separable.

2.2.2.3.4 Influencias en la motivación extrínseca

Cuando el ambiente social descuida o frustra la autonomía, incrementando el locus de la causalidad externo percibido (por ejemplo, ofreciendo recompensas extrínsecas o demandándolas), de esta manera, la motivación intrínseca se debilita. Así, a la medida que el ambiente social usa estrategias de control del comportamiento y restricciones externas, reforzamientos, y castigos, así la motivación será menos intrínseca y más extrínseca, puesto que la autonomía personal es comprometida. Por ejemplo, se ha encontrado que las amenazas de castigo (Deci y Cascio, 1972), plazos (Amabile, 1976), y vigilancia (Plant y Ryan, 1985) todos trabajando para disminuir la motivación intrínseca y elevar la motivación extrínseca (Legault, 2016).

2.2.2.4 Teorías motivacionales

Las teorías motivacionales son un concepto que recién se está explorando en estos últimos tiempos, ya que, no es hasta luego de la mitad del siglo XX en la que realmente se empiezan a hacer investigaciones más profundas sobre el tema.

A través de los años los/as investigadores/as han expuesto teorías muy variadas, las cuales se pueden clasificar en dos tópicos:

- Teorías de contenido (satisfacción): Esta clasificación hace referencia a los aspectos que implican para que una persona se motive. Guilbert, Ries y Montes (2009) afirman: “estas teorías son las que estudian y consideran los aspectos (tales como sus necesidades, sus aspiraciones y el nivel de satisfacción de estas) que pueden motivar a las personas” (p.08).
- Teorías de proceso: Esta clasificación hace referencia al proceso de motivación en sí. Guilbert, Ries y Montes (2009) afirman: “son las que estudian o tienen en cuenta el proceso de pensamiento por el cual se motiva” (p.08).

2.2.2.4.1 *Teorías de contenido*

Teoría de la pirámide de necesidades

Es de las teorías más conocidas, el autor de esta es Abraham H. Maslow y está basada en la premisa de que cada persona hace un esfuerzo por satisfacer necesidades escalonadas que se satisfacen desde el nivel inferior (fisiológicas), hasta el superior.

En la siguiente figura se ven representados los niveles que propone Maslow:

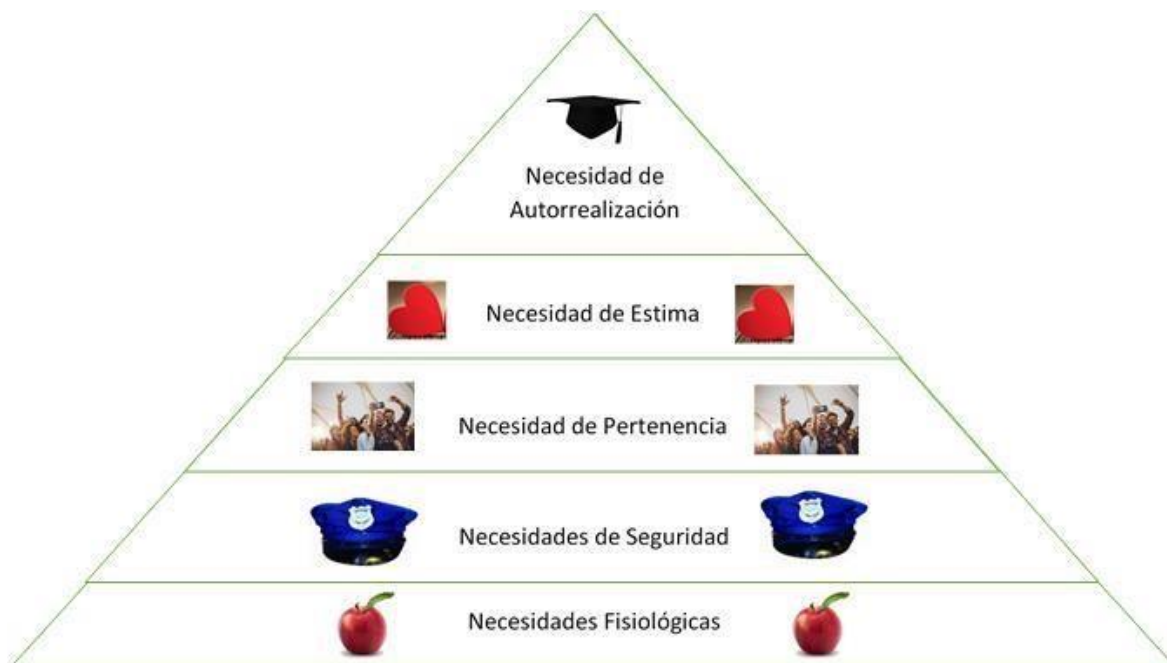


Gráfico 4. Pirámide de necesidades de Maslow.

Fuente:
Elaboración: Propia

Necesidades fisiológicas: Estas necesidades se encuentran relacionadas con la supervivencia de las personas, con las necesidades fisiológicas, es decir, las primordiales que necesita una persona para poder sobrevivir. Estas son, por ejemplo, la necesidad de aliento, la necesidad de abrigo, el deseo sexual, respiración, sueño, etc (Maslow, 1991). De estas necesidades básicas, se pueden destacar tres aspectos primordiales: Origen Somático, independencia relativa y potencia:

- El de origen somático, se refiere a que tiene un origen físico. Castro-Molina (2018) afirma que: “En algunos casos (...), hay una base somática localizada específicamente en ciertas partes del cuerpo, situación que no está presente en otros casos como la necesidad de descanso, de sueño o las conductas maternas” (p.104).

- A independencia relativa, nos referimos a que estas necesidades pueden satisfacerse de manera independiente, la una de la otra (como por ejemplo, el sueño y el hambre).
- Cuando hablamos de la potencia, esto se refiere a que las necesidades fisiológicas son las que el ser humano va a sentir con más fuerza que otro tipo de necesidades como la seguridad o el amor, por lo tanto, va a querer satisfacer primero esa necesidad, dándole más importancia a la misma. De este modo, el organismo se encontrará dominado por las necesidades ubicadas en la base de la pirámide (Fisiológicas), si es que las otras necesidades no se encuentran satisfechas, estas se pondrán en un segundo plano, siendo desplazadas (Max-Neef, 1998).

Necesidades de Seguridad: por encima de estas necesidades, encontramos las de seguridad, esto es porque es natural para una persona precisar la protección cuando está frente a un peligro en un lugar en el que se siente a gusto, con el objeto de prevenir cualquier situación. Castro-Molina (2018) afirma que: “A ella se unen las necesidades de estabilidad, de ausencia de miedo-ansiedad a lo desconocido, al caos o a la confusión, a perder el control de sus vidas, de ser vulnerables o débiles a circunstancias nuevas” (p.105).

Necesidades de Pertenencia (sociales): Estas necesidades tienen que ver con lo que algunos/as autores/as han denominado como la necesidad de amor, de pertenencia o de afecto. Están relacionadas con los vínculos interpersonales o la interacción social.

Necesidad de Estima: También denominadas necesidad de ego o de reconocimiento, incluyen también cuando una persona se preocupa por alcanzar un determinado estatus, o alcanzar la maestría. Maslow las ha agrupado en dos clases de necesidades, las que se

relacionan con el amor hacia uno/a mismo/a y las que aluden a los/as otros/as, como las necesidades de reputación, éxito social y de reconocimiento por sus iguales. Al satisfacer estas necesidades, se generan sentimientos de autoconfianza, de suficiencia, de utilidad, las cuales se contraponen a la frustración, que provocan sentimientos de debilidad, de sentirse inferiores y desamparados. (Maslow, 1991).

Necesidades de autorrealización: Para Maslow, la autorrealización es una meta la cual todo/a hombre/mujer desea alcanzar. Estas se satisfacen mediante las oportunidades para desenvolver su talento y el potencial de la persona al 100%, manifestando ideas y saberes, haciendo de él/ella una gran persona, con el tiempo, creciendo y desarrollándose. Los/as que llegan a lograrlo, el autor las denomina «seres íntegros/as».

Otras dos categorías

Para 1971 luego de revisar exhaustivamente la propuesta de Maslow, se ha agregado a la pirámide de necesidades dos categorías más: la necesidad de saber-comprender y las necesidades estéticas. Castro-Molina (2018) afirma:

La primera o necesidades de orden cognoscitivo no las ubicó en un lugar concreto dentro de las categorías preestablecidas. Se basó en la necesidad que tiene el hombre por saber y descubrir cosas conocidas y desconocidas. Las segundas están relacionadas con el deseo del orden y de la belleza, tanto de lo que lo/la rodea como de sí mismo/a. (p.106)

Puesto que aún no están ubicadas en algún lugar exacto de la pirámide, no se les ve representadas gráficamente. Pero, según otros autores/as estas podrían estar ubicadas entre las necesidades de estima y de autorrealización, puesto que estas nuevas categorías a su vez, están relacionadas con las otras dos ya mencionadas.

Así, luego de haber revisado la teoría propuesta por Maslow, podemos concluir que las necesidades básicas tienen prioridad para los humanos, en el orden de logro. Y luego de haberlas satisfecho, las necesidades de autorrealización y sociales toman la posta como la prioridad de mayor importancia, llegando a ser una necesidad vital para las sociedades desarrolladas, como Estados Unidos o España (Mapcal, 1996).

Las Teorías «X» E «Y» de Mcgregor

Definición

Propuesta por el investigador D. McGregor, la teoría X y Y se refieren a dos puntos de vista opuestos que tienen los empresarios/as y directivos/as sobre la naturaleza humana, en lo que respecta a su comportamiento dentro del ámbito laboral, las mismas que serán descritas a continuación.

La teoría X

Mapcal (1996) señala que los empresarios/as y directivos/as que creen en las actitudes y comportamientos de la teoría X, tienen la creencia de que:

- Los/as colaboradores/as repugnan el trabajo de manera innata y lo van a evitar a toda costa.
- A fin de que se logren los objetivos de la organización, es necesario impulsar, controlar y amenazar con castigos a los/as colaboradores/as para que sus esfuerzos se orienten hacia ello.
- El dinero es el único estímulo que motiva a los/as trabajadores/as a laborar.

- Las personas prefieren ser mandadas, que mandar, puesto que les repugnan las responsabilidades.
- El miedo a ser despedidos o a que los degraden en su puesto es lo único que impulsa a las personas para que sean proactivos en sus labores diarias.
- El ser humano no es ambicioso, y prefiere sentirse seguro (económicamente hablando) por sobre todas las cosas.
- Las personas son resistentes al cambio y tienen preferencia por mantener el Status Quo.
- El ser humano no tiene interés en las necesidades de la empresa y se centra en sí mismo/a.
- La cortesía no es algo que las personas aprecien, puesto que lo consideran como un signo de debilidad de los/as superiores.

Mc. Gregor denominó a esta teoría “Hipótesis de la mediocridad de las masas”, la cual supone también que son las necesidades de menor jerarquía las que dominan a las personas y que estas son reales e influyen al plantear una estrategia de dirección. (Guilbert, Ries y Montes, 2009)

La teoría Y

Por el contrario, Mapcal (1996) afirma que los empresarios/as y directivos/as que creen en las actitudes y comportamientos de la teoría Y, tienen la creencia de que:

- El trabajo puede ser visto como una manera de satisfacer a las personas, así como puede significar un castigo para otras, y todo esto depende de ciertas condiciones que puede medir la empresa.
- Los/as colaboradores/as pueden esforzarse y controlarse para alcanzar los objetivos de la organización, por lo que el control externo y las amenazas de castigo no son los únicos medios que pueden usar las empresas para alcanzar sus metas.
- El ser humano es capaz de asumir responsabilidades y, además procura que se le designen; esta acción es considerada como un reconocimiento o un premio al esfuerzo que se ha realizado.
- Las actitudes como la evasión de responsabilidades, el no ser ambicioso y el enfocarse en su seguridad personal, son consecuencia de las experiencias pasadas de cada persona, no son características propias del ser humano.
- Entre los premios que recibe un/a colaborador/a de su empresa, los más importantes se relacionan con satisfacer su necesidad de autorrealización, y esto se puede comprobar por los esfuerzos que realizan los/as colaboradores/as para lograr los objetivos de la empresa.
- Todo ser humano es poseedor de la facultad para utilizar su imaginación y su ingenio en la búsqueda de soluciones a las adversidades que se presentan en la organización en la que trabaja.
- Las empresas no aprovechan el potencial intelectual de los humanos a consecuencia de determinadas condiciones negativas.

Así, la Teoría Y, propone que las necesidades de jerarquía más elevada son las que dominan a las personas y que estos supuestos eran más válidos que la de su contraparte, puesto que propuso ideas como la responsabilidad, los retos y la toma de decisiones (Guilbert, Ries y Montes, 2009).

Teoría Erg De Necesidades De Alderfer.

De acuerdo a Alderfer, las personas se motivan por tres grupos de necesidades básicas, Existencia, Relaciones y Crecimiento (Existence, Relatedness and Growth), de ahí el nombre de la teoría ERG. Las necesidades de existencia incluyen las necesidades básicas humanas necesarias para la existencia, las cuales son las necesidades fisiológicas y de seguridad. La necesidad de relacionarnos, se refieren al deseo de las personas para mantener importantes relaciones interpersonales. Estos son los deseos sociales, de aceptación, pertenencia y estatus de las personas. El último grupo de necesidades son las necesidades de crecimiento, las cuales representan el deseo de las personas por su desenvolvimiento personal, realización personal y autorrealización (Arnolds y Christo, 2002).

La teoría ERG de Alderfer, no ha estimulado una gran cantidad de investigación, de acuerdo con Ivancevich y Matteson (1999). La teoría ERG de Alderfer es, sin embargo, considerada como la versión más válida de la jerarquía de necesidades (Robbins, 1998) y ha provocado más soporte de los/as investigadores/as contemporáneos, en lo que concierne a la motivación en el ámbito laboral (Luthans, 1998). Una de las fortalezas principales de la teoría de Alderfer es la naturaleza laboral en la que se concentra. En la

teoría, se hace referencia específica para pagar beneficios adicionales, las necesidades de relación de los/as compañeros/as de trabajo y los superiores, así como la satisfacción de las necesidades de crecimiento en el trabajo. Mucha confusión y falta de evidencia concluyente todavía son evidentes en el impacto motivador de estas variables en el desempeño laboral de los/as colaboradores/as y particularmente en la influencia de la remuneración (Arnolds y Christo, 2002).

Así como Maslow, Alderfer planteaba que una vez satisfechas las necesidades de orden inferior, las personas se interesaban más en satisfacer las de orden superior, pero opuesto a Maslow, decía también que diversas necesidades podrían ser la razón de la motivación de una persona al mismo tiempo y que cuando hay una barrera que impida satisfacer una necesidad superior, podría provocar un retroceso a una de orden inferior (Guilbert, Ries y Montes, 2009).

Teoría de Mc.Clelland de las necesidades.

Mc. Clelland (1961) basa su teoría en tres necesidades principales:

- Necesidades de Realización: las personas tienen interés por desarrollarse, aspiran a destacar aceptando responsabilidades personales y se distinguen por esforzarse e intentar realizar bien sus actividades, teniendo éxito incluso por encima de los premios que se le pueda otorgar. Están en la constante búsqueda de retos, desean recibir feedback para tener conocimiento de sus resultados, afrontando el triunfo o el fracaso.

- Necesidades de Poder: Su característica principal es el de influir y controlar a los/as demás y se esfuerzan por ello. Tienen preferencia por la competencia, la lucha y se preocupan cuidar su prestigio y por influir en las otras personas, mucho más que por el producto de su esfuerzo.
- Necesidades de Filiación: su característica es el de ser solicitados/as y aceptados/as por otros/as, en lugar de la lucha, prefieren cooperación y amistad, buscan tener buenas relaciones y ser comprendidos.

La teoría de los Factores higiénicos y motivacionales de Herzberg

Esta teoría fue propuesta por el psicólogo Frederick Herzberg, el cual decía que el rendimiento de las personas está regido por el nivel de satisfacción, osea que la forma en cómo las personas se desempeñan en el trabajo eran diferentes cuando se sentían bien o mal (Herzberg, 1966).

Como factor distintivo, comparándola con la teoría de las jerarquías de necesidades, se sustenta la motivación en el entorno externo y en el trabajo del/la hombre/mujer, no en las necesidades humanas específicamente. También, señala que hay aspectos pueden provocar satisfacción o insatisfacción en el trabajo, el cual el autor señala que no deben ser considerados opuestos, puesto que los factores higiénicos son satisfactorios, pero no motivadores (sin embargo, su ausencia, desmotiva); y los factores motivacionales son los que realmente motivan (Herzberg, 1966).

Los factores higiénicos (extrínsecos)

Herzberg (1966) señala que en el ambiente de trabajo de una empresa existen factores cuya presencia o ausencia producen satisfacción o insatisfacción, pero que, por sí solos, no constituyen factores capaces de motivar a los/as colaboradores/as.

Algunos de los factores higiénicos son:

- Las condiciones generales en las que se realiza el trabajo (infraestructura de la empresa).
- Las políticas y prácticas que aplica la dirección de la empresa (normativas, cultura organizacional).
- Los salarios ofrecidos al personal.
- El nivel de cordialidad que se presencia en las relaciones entre compañeros/as.
- La seguridad que se brinda en el ámbito laboral.
- Los niveles de asistencia social de los que gozan los/as trabajadores/as.

Los factores motivacionales (intrínsecos)

Herzberg (1966) señala que opuesto a ello, existen factores motivacionales positivos que sí son capaces de impulsar al personal a desempeñar determinados niveles de esfuerzos arbitrarios.

Algunos de los factores motivacionales son:

- Si el trabajo es desafiante y estimulante o es repetitivo y aburrido.

- Las posibilidades de tener una línea de carrera y lograr el éxito (de uno/a mismo/a, del departamento o de la empresa).
- La consideración y el respeto con que se es tratado/a por parte de los directivos y por parte de los/as compañeros/as.
- La ausencia de miedos.
- La delegación de responsabilidades que le otorga a las personas en las unidades en las que trabajan.
- El que entre los compañeros y los superiores se reconozcan los logros alcanzados y el trabajo bien realizado.
- Las oportunidades de crecimiento personal que brinda la empresa.
- El sentimiento de ser parte de una empresa con un alto nivel de prestigio

2.2.2.4.2 *Teorías de proceso*

Teoría de las Expectativas. (De Víctor Vroom)

Esta teoría, elaborada por Víctor Vroom (profesor de la escuela de dirección de Yale), tiene su base en que el esfuerzo que hace una persona para alcanzar un alto desempeño, depende de las posibilidades que tenga para lograr este último y que una vez que llegue al nivel de desempeño deseado, sea recompensado de tal manera que sienta que el esfuerzo realizado ha valido la pena.

También, el Vroom (1964) señala que esta es el producto resultado de tres factores que son: Valencia, Expectativa y Medios.

- Valencia: Es cuando una persona prefiere recibir una recompensa y para cada recompensa tiene una valencia sobre la misma, sin embargo, esta puede variar con el pasar del tiempo, dependiendo de la satisfacción de las necesidades actuales y de cuando se originan otras. Guilbert, Ries y Montes (2009) afirman que: “La Valencia, puede ser positiva o negativa, en el primer caso existirá un deseo por alcanzar determinado resultado y en el otro caso el deseo será de huir de un determinado resultado final” (p.16).
- Expectativa: Es la correlación entre el esfuerzo llevado a cabo y el desempeño obtenido en el proceder de una tarea. Guilbert, Ries y Montes (2009) afirman que: “La Expectativa, se le asume un valor entre 0 y 1 en dependencia de su estimación sobre el esfuerzo realizado y el desempeño obtenido, si no ve correspondencia entre esfuerzo y desempeño el valor será 0 y viceversa 1” (p.16).
- Medios: Es la valoración que posee un individuo sobre el alcance de una recompensa. Guilbert, Ries y Montes (2009) afirman que: “Los Medios, también asumen un valor entre 0 y 1, si su estimación sobre la obtención de recompensa es equitativa con su desempeño este factor tendrá una alta calificación y de lo contrario baja” (p.16).



Gráfico 5. Representación gráfica de la teoría de las expectativas.

Fuente:

Elaboración: Propia

D. Nadler y E. Lawler indican que el fundamento de este método está basado en en cuatro conjeturas: ·

- La conducta depende de combinación de las personas y del ambiente que lo/la rodea.
- Las personas tienen diversas fuerzas de necesidades, anhelos y propósitos.
- Las personas toman las decisiones conscientes sobre su comportamiento.
- Los humanos eligen entre diferentes alternativas de comportamientos.

Teoría de la Equidad. (De Stacey Adams)

Esta hipótesis se manifiesta y se concentra sobre la base del juicio que se forma la persona en función de la recompensa que se le es otorgada, comparándola con los

premios que reciben otras personas que realizan el mismo deber o con aportes semejantes.

De este modo, Adams (1963) señala que la teoría de la equidad asegura que la motivación, el desempeño y la satisfacción de un ser humano depende de su estimación personal de las relaciones entre su razón de esfuerzo - recompensa y la razón de esfuerzo - recompensa de otros en escenarios similares. Puede ser que comparen distintos aspectos como la remuneración económica u otros. Tengamos en cuenta que no todas las personas son iguales, así como los modos o las técnicas a aplicar para el análisis de un aspecto concreto.

Cosier, R., & Dalton, D. (1983) afirmaron que las relaciones laborales no son estáticas y que las injusticias habitualmente no existen como fenómenos aislados, y que sobrepasando cierto límite la gente no permitirá más hechos injustos.

Teoría de la Modificación de la conducta de B.F Skinner

B.F. Skinner en conjunto con otros/as psicólogos/as formuló la Teoría del Reforzamiento la cual tiene que ver con olvidar la motivación intrínseca y en su lugar tomar en cuenta el modo en que los efectos de una conducta anterior tienen efectos en las acciones que tengan lugar en el futuro, dentro de un proceso de aprendizaje cíclico.



Gráfico 6. Teoría de la modificación de la conducta.

Fuente: Propia
Elaboración: Propia

Teniendo esa teoría como base, se fundamenta la modificación de la conducta, eso quiere decir que, para cambiar una conducta, es esencial hacer un cambio en las consecuencias de esta última.

Para modificar la conducta, tenemos varios métodos para ser aplicados (Guilbert, Ries y Montes, 2009):

- Reforzamiento positivo: se refuerzan las conductas deseadas.
- Aprendizaje de anulación: los trabajadores o estudiantes varían su comportamiento para evitar las consecuencias desagradables.
- Extinción: se aplica la ausencia del reforzamiento
- Castigo: se aplican consecuencias negativas

2.2.2.5 Motivación en el trabajo

En el ámbito organizacional, el desempeño laboral de los/as colaboradores/as se ve influido por la motivación de los mismos, por lo que este/a se comporta de acuerdo a que tan motivado/a esté. Asimismo, los/as trabajadores/as que poseen una alta motivación, demuestran su buen desempeño por medio del esfuerzo que aplican para desarrollar sus tareas. De esta manera, se puede evidenciar el nivel de identificación de los/as colaboradores/as en relación a las metas y los objetivos de la entidad (Robbins, 2004)

Ha habido modelos de trabajo que consideraban los incentivos salariales como el motor primordial de la motivación laboral, sin embargo, posteriores investigaciones han comprobado que la motivación humana es demasiado compleja, implicando, asimismo, la parte intelectual, espiritual, etc. Ramos (2012) señala que:

Factores como el nivel de intervención en las decisiones, el nivel de información sobre el trabajo y sus fines, el nivel de satisfacción en las relaciones internas del grupo o el nivel de satisfacción con el/la supervisor/ra pueden ser fundamentales para la motivación del/la colaborador/ra. (p.133).

Gan y Triginé (2006) refiere a que la motivación de las personas en el ámbito laboral es la consecuencia de múltiples convergencias y circunstancias, tanto grupales como individuales, tanto intrínsecos como extrínsecos. Entre ellos:

- Las coyunturas del clima laboral (en especial los enfoques de afinidad con el trabajo).
- El estilo de comunicación y relación de directivos/as, jefes/as y responsables de personas, así como las condiciones de la comunicación interna (favorecedora, si

funciona óptimamente, u obstaculizadora, si funciona de manera deficiente, de las relaciones profesionales).

- Los puntos de vista personales no solo ante los diversos motivos y acciones de provocación (estimular la intervención de las personas puede resultar motivador para unas personas, mas no para otras), también ante la manera de atender y afrontar los problemas y conflictos (con sus causas y repercusiones emocionales).

2.2.2.5.1 *Ciclo Motivacional*



Gráfico 7. Ciclo motivacional completado.

Fuente: Propia
Elaboración: Propia

En el gráfico presentado, se observa el ciclo completado, en el cual es logrado un equilibrio en cuanto las personas alcanzan la satisfacción. La satisfacción en el trabajo es un reflejo del nivel de satisfacción de necesidades derivadas de las labores realizadas en la organización a la que pertenece el individuo.

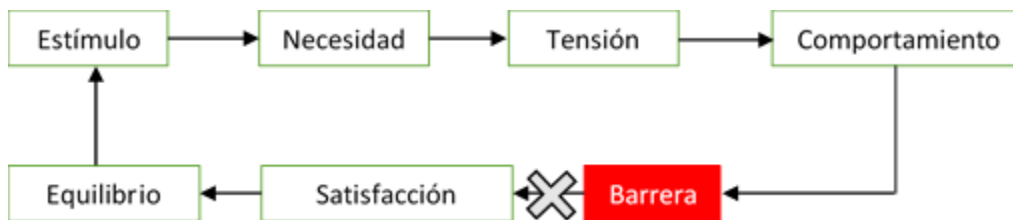


Gráfico 8. Ciclo motivacional trunco.

Fuente: Propia
Elaboración: Propia

En el segundo gráfico se puede ver el ciclo motivacional cuando existe una barrera para llegar a la satisfacción, la cual va a provocar frustración en la persona. La frustración es definida como la imposibilidad de satisfacer una necesidad o un deseo.

La frustración puede conllevar a:

- Comportamiento constructivo: este sentimiento puede provocar un aumento en la energía dirigida hacia la solución del problema.
- Comportamiento no constructivo: este sentimiento puede hacer que las personas reaccionen de manera negativa, como la desorganización del comportamiento, agresividad, retraimiento y resignación.

Ramos (2012) afirma que: “La gestión del talento humano es una tarea compleja porque en el comportamiento de las personas influyen numerosas motivaciones familiares, sociales y laborales” (p.159).

2.2.2.6 Motivaciones Más Frecuentes En El Medio Laboral

Todas las motivaciones que tenemos afectan de una u otra manera la productividad organizacional. Son variables independientes que competen la calidad el trabajo que se realiza, los resultados, y el aporte que cualquier persona está dispuesta a proporcionar a la organización.

2.2.2.6.1 Motivación por logro

La motivación por logro se refiere al impulso por superar desafíos, avanzar y crecer. Se ha comprobado que los países que tienden a manifestar un desarrollo económico y social más rápido, es debido a que sus ciudadanos/as se encuentran motivados hacia el logro personal. Este tipo de motivación es la que nos lleva a desear metas e impulsos cada vez más altos, puesto que las personas se desempeñan mejor y logran adelantos sobresalientes (Ramos 2012).

Para este tipo de gente, el triunfo es una prioridad, pero no se sienten muy atraídos por las salidas monetarias, aunque eso no signifique que no vayan a adquirir riquezas al esforzarse por llegar a sus metas. Su motivación para trabajar proviene de su deseo de vencer obstáculos, de llegar a la meta y ser útiles para los demás.

2.2.2.6.2 *Motivación por competencia*

Los/as colaboradores/as que poseen este tipo de motivación, poseen un impulso para darle calidad al trabajo realizado, es decir, se esfuerzan por obtener un gran control de su actividad laboral y su desarrollo profesional. Por lo general mejoran la calidad de su trabajo debido a que eso les produce una satisfacción interna. Por esa razón, su percepción de haber realizado una tarea excelente es muy importante para ellos, ya que lo interpretan como un triunfo (Ramos, 2012).

Las personas motivadas por la competencia se sienten impacientes cuando sus colaboradores/as no realizan trabajos con la calidad que ellos esperan. A veces este tipo de motivación puede ser contraproducente, puesto que ponen la calidad del trabajo por encima de las relaciones interpersonales (Ramos, 2012).

2.2.2.6.3 *Motivación por afiliación*

Los/as colaboradores/as que poseen este tipo de motivación, se sienten impulsadas cuando se trata de relaciones interpersonales. Este tipo de personas trabajan mejor cuando reciben elogios por su actuar positivo y por colaborar con el equipo (Ramos, 2012).

2.2.2.6.4 *Motivación por autorrealización*

Los/as colaboradores/as que poseen motivación por autorrealización sienten un impulso por la necesidad de realizarse profesionalmente, tienen una tendencia a llegar a ser lo que ellos pueden ser en su futuro profesional, aprovechando y utilizando su capacidad y su potencial.

Estos individuos tienden a presentar ciertas características psicológicas similares, las cuales argumentan respecto a la manifestación de esta tendencia a la autorrealización.

Según C. Argyris, el ser humano:

- a. Tiende a pasar de un estado de pasividad a un estado de creciente actividad. Los hombres y las mujeres, cuando empiezan a madurar, psicológicamente, aprende a monitorear su entorno e influir sobre este para que le favorezca. Así, este desea su triunfo esté determinado por las decisiones que toma en base a sus esfuerzos.
- b. Tiende a evolucionar desde un estado de subordinación total a un estado de emancipación. Por lo general, evita tener el papel de subordinado ante las opiniones de las personas, así que desea que se considere igual a los/as demás.
- c. Se puede concluir, de acuerdo a lo argumentado, que la necesidad de autorrealización es en verdad una necesidad de maduración psicológica, de desarrollo personal que se manifiesta y concreta en una aspiración o propensión a desenvolver a lo largo de toda la vida el control de su medio, autonomía, libertad, etc., hasta un nivel inmejorable, de acuerdo con su propia personalidad y con las exigencias de una sociedad ordenada.

- d. El contexto sociocultural en que vivimos favorece la activación de la mencionada necesidad, por eso es un agente motivacional puntual de tomar en consideración.

2.2.2.6.5 Motivación por poder

Los/as colaboradores/as que poseen este tipo de motivación les importa mucho tener influencia en las personas y en las situaciones. Este tipo de personas están más dispuestas que otros/as a aceptar riesgos y así colaborar constructivamente con el éxito de la empresa, pero, también en contraproducción, algunos suelen usar este poder de forma destructiva.

Estudios sobre motivación del poder revelaron que los/as colaboradores/as llegan a ser excelentes gerentes, si es que lo que ambicionan encauza hacia el poder organizacional, más que el personal. Este poder organizacional mencionado, trata de influir en la conducta de las personas con el objetivo de mejorar el bienestar organizacional. Por lo que si el colaborador/ra se encamina al poderío personal y a la manipulación política, dicha persona puede convertirse en un/a líder organizacional mediocre.

El conocimiento de estos patrones de motivación ayuda a comprender las actitudes de trabajo de cada colaborador/ra. Por ejemplo, un/a trabajador/ra que se sienta motivado/s por el triunfo se asignará a un empleo que le ofrezca un desafío y una oportunidad de sobresalir. Otro/ra que se sienta motivado por la competencia recibirá una asignación a un empleo similar en lo que respecta a requisitos de trabajos de alta calidad. De esta

manera, el/la gerente/ta, jefe/fa o supervisor/ra, se comunica con cada colaborador/ra según el punto de vista y las motivaciones y necesidades de esa persona en particular. En este sentido, ambos/as estarán “hablando el mismo idioma”.

2.2.2.7 Motivación y satisfacción laboral

La satisfacción laboral es definida como el grado de conformidad del/la colaborador/ra con respecto a sus condiciones y entorno laboral. Esta es considerada como una de las dimensiones más representativas del comportamiento al interior de las organizaciones. También, Ramos (2012) afirma que:

Se puede definir a la motivación como el impulso y el esfuerzo para satisfacer un deseo o meta. En cambio, la satisfacción está referida al gusto que se experimenta una vez cumplido el deseo. Podemos decir que la motivación es anterior al resultado, puesto que esta implica un impulso para conseguirlo; mientras que la satisfacción es posterior al resultado, ya que es el resultado experimentado. (p.167)



Gráfico 9. Proceso de motivación a satisfacción.

Fuente: Propia
Elaboración: Propia

Asimismo, es importante tener en cuenta que los/as trabajadores/as que se hallan satisfechos en sus sitios de trabajo, al igual que con las personas que hacen parte de la organización, llegan a ser más productivos/as, y generan así ganancias dentro de la organización. Hay cuatro factores que determinan que la satisfacción laboral en un a organización: la personalidad del/la colaborador/ra, los valores del mismo, la influencia social y la situación del trabajo en sí. Estas variables bien conjugadas dan como resultado grandes beneficios a la organización, generan estabilidad laboral y disminuyen la tasa de rotación (Robles, Dierssen, Martínez, Herrera, Díaz & Llorca, 2005).

En la actualidad existe un gran interés por explorar a fondo este tema de la satisfacción e insatisfacción laboral, por lo que ahora es un tema de estudio muy relevante en la psicología del trabajo y de las organizaciones. Para Weinert (1985): “Este interés se debe a varias razones, que tienen relación con el desarrollo histórico de las Teorías de la Organización, las cuales han experimentado cambios a lo largo del tiempo”. (p.297- 8)

Dicho autor propone las siguientes razones:

- Posibilidad de vínculo directo entre la productividad y la satisfacción del trabajo.
- Posibilidad y manifestación del vínculo negativo entre la satisfacción y las pérdidas horarias.
- Vínculo viable entre satisfacción y clima organizativo. Creciente sensibilidad de la dirección de la empresa en relación con la importancia de las actitudes y de los sentimientos de los/as colaboradores/as en correspondencia con el trabajo, el modo de dirigir, los/as superiores y toda la empresa.

- Importancia progresiva de la información sobre las actitudes, las ideas de valor y los objetivos de los/as colaboradores/as en relación con las actividades del personal.
- Ponderación progresiva de la calidad de vida en el ámbito laboral como un detalle de la calidad de vida. La satisfacción en el trabajo influye poderosamente sobre la satisfacción en la vida cotidiana.

En este caso las reacciones y sentimientos del/la colaborador/ra que trabaja en la organización frente a su situación laboral se consideran, por lo general, como actitudes. Sus aspectos afectivos y cognitivos, así como sus disposiciones de conducta frente al trabajo, al entorno laboral, a los/as colaboradores/as, a los/as superiores y al conjunto de la organización son los que despiertan mayor interés (Weinert, 1985).

2.3 Glosario de Términos

Aprendizaje: Adquisición del conocimiento de algo a través del estudio, el ejercicio o la experiencia, en especial de los conocimientos necesarios para instruirse algún arte u oficio.

Autonomía: Jurisdicción de la persona o la entidad que puede actuar según su juicio, independientemente del discernimiento o la aspiración de otros.

Calidad: Superioridad o excelencia de algo o de alguien.

Capacitar: Hacer que una persona o una cosa sea apta o capaz para determinada cosa.

Coaching: es un método que consiste en acompañar, enseñar o adiestrar a una persona o a un grupo de ellas, con el objetivo de lograr efectuar metas o desenvolver habilidades específicas.

Compromiso: Pacto formal al que llegan dos o más partes tras formar ciertas concesiones cada una de ellas.

Comunicación interpersonal: Es una correspondencia del intercambio a través de la cual dos o más personas comparten sus impresiones de la realidad.

Confianza: Certeza, mayormente al comenzar una acción difícil o comprometida.

Conocimiento: Hechos o información adquiridos por una persona a través de la experiencia o la educación, la comprensión teórica o práctica de un asunto referente a la realidad.

Expectativa: Es la correlación entre el esfuerzo llevado a cabo y el desempeño obtenido en el proceder de una tarea.

Factores higiénicos: en el ambiente de trabajo de una empresa existen factores cuya presencia o ausencia producen satisfacción o insatisfacción.

Factores motivacionales: factores positivos que sí son capaces de impulsar al personal a desempeñar determinados niveles de esfuerzos arbitrarios.

Feedback: se refiere a la información que una persona da a otra sobre un acto o conducta de esta.

Mentée: Persona que aprende algo, especialmente un oficio manual, practicándolo con alguien que ya lo domina.

Mentor: Consejero/a o guía de una persona.

Mentoring: Ofrecimiento de consejos, información o guía que hace una persona que tiene experiencia y habilidades en beneficio del desarrollo personal y profesional de otra persona.

Motivación por autorrealización: Tienen una tendencia a llegar a ser lo que ellos pueden ser en su futuro profesional, aprovechando y utilizando su capacidad y su potencial.

Motivación Extrínseca: desempeño del comportamiento que depende fundamentalmente del logro de un resultado que sea separable de la acción misma.

Motivación Intrínseca: compromiso en el comportamiento que es inherentemente satisfactorio o disfrutable.

Motivación por Afiliación: Es una forma de conducta social que responde a un impulso que se satisface mediante la creación y disfrute de vínculos afectivos con otra u otras personas.

Motivación por Autorrealización: Es un impulso por la necesidad de realización personal, es la tendencia de la persona a ser lo que puede ser, a utilizar y aprovechar plenamente su capacidad y su potencial.

Motivación por competencia: Es un impulso por realizar un trabajo de gran calidad. Las personas motivadas por la competencia buscan dominar su trabajo, desarrollar habilidades por la solución de problemas y se esfuerzan por ser innovadores.

Motivación por logro: La motivación por logro se refiere al impulso por superar desafíos, avanzar y crecer.

Motivación: La actitud que nos mueve para hacer o no hacer algo.

Necesidad: es una carencia o escasez de algo que se considera imprescindible.

Orientar: Informar a uno de lo que ignora acerca de un cuestión o negocio, o aconsejarle referente al modo más acertado de llevarlo a cabo

Plan de Desarrollo de Personas: es una directiva emitida por SERVIR para apoyar a las oficinas de recursos humanos de las entidades públicas en la planificación de sus actividades de capacitación y evaluación de su personal

Reconocimiento: aquella retroalimentación positiva que realiza un/a superior/a o una compañía, para señalar que la operación realizada por uno o varios de sus colaboradores/ras ha sido recompensado en virtud de la contribución que éste realizó a la compañía, con lo cual se lograron ciertos objetivos planteados en su plan de trabajo.

Rol: Función que una persona desempeña en un lugar o en una situación.

Satisfacción laboral: es definida como el grado de conformidad del/la colaborador/ra con respecto a sus condiciones y entorno laboral.

Valencia: Es cuando una persona prefiere recibir una recompensa y para cada recompensa tiene una valencia sobre la misma, sin embargo, esta puede variar con el pasar del tiempo, dependiendo de la satisfacción de las necesidades actuales y de cuando se originan otras.

Zona de Confort: hace referencia a un estado mental donde la persona utiliza conductas para evitar el miedo y la ansiedad en su vida diaria, comportándose rutinariamente a fin de conseguir un rendimiento constante sin enfrentar ningún riesgo.

III. Hipótesis y Variables

3.1 Hipótesis General

El mentoring impacta positivamente en la motivación laboral de los/as practicantes de una entidad registradora del Estado.

3.2 Hipótesis Específicas

- 1) La experiencia del mentor (jefe directo) impacta positivamente en la motivación por autorrealización de los/as practicantes de una entidad registradora del Estado.
- 2) La comunicación interpersonal del mentor (jefe directo) impacta positivamente en la satisfacción laboral de los/as practicantes de una entidad registradora del Estado.
- 3) El compromiso del mentor (jefe directo) impacta positivamente en la motivación por logro de los/as practicantes de una entidad registradora del Estado.

3.3 Identificación de Variables

3.3.1 Variable Independiente

Mentoring

3.3.2 Variable Dependiente

Motivación Laboral

3.4 Operacionalización de variables

Tabla 1

Operacionalización de las variables

| Variable | Dimensión | Indicador | Definición Operacional |
|-----------------|----------------------------|------------------|--|
| Mentoring | Experiencia | Receptivo | Capacidad que tiene todo ser humano para recibir estímulos externos, escuchar y aceptar con facilidad lo que otro tiene para expresar |
| | | Conocimiento | Información adquirida por una persona a través de la experiencia obtenida con asuntos referentes a la realidad. |
| | | Competente | Conocimientos, habilidades y actitudes que posee una persona para llevar a cabo exitosamente una determinada actividad. |
| | Comunicación interpersonal | Reconocimiento | Conjunto de atributos que una persona posee y le permiten desarrollar acción efectiva en determinado ámbito. |
| | | Feedback | La información que una persona da a otra con el objeto de que su comportamiento cambie o, por el contrario, que se refuerce. |
| | | Interés | Hechos o información adquiridos por una persona a través de la experiencia o la educación, la comprensión teórica o práctica de un asunto referente a la realidad. |
| | Compromiso | Guiar | Dirigir u orientar a una persona mediante consejos y enseñanzas. |
| | | Estimular | Impulsar la actividad de alguien para mejorar su rendimiento o calidad |
| | | Desafiar | Incitar a una persona a medir su capacidad |

| | | | |
|--------------------|---------------------------------|--------------------------|---|
| Motivación Laboral | Motivación por logro | Búsqueda de retos | Necesidad adquirir nuevas responsabilidades que te fuercen a salir de tu zona de confort |
| | | Asumir Responsabilidades | Apropiarse de los valores implícitos que tienen consigo las funciones asignadas y ponerlas en práctica para el beneficio de la organización |
| | | Deseo de Superación | Es la determinación, voluntad y compromiso por superarse en la vida y lograr diversos objetivos |
| | Motivación por autorrealización | Desarrollo Personal | Proceso de transformación mediante el cual una persona adopta nuevas ideas o formas de pensamiento, permitiéndole generar nuevos comportamientos y actitudes, mejorando su calidad de vida. |
| | | Crecimiento Profesional | Evolución positiva que tiene una persona, al hacer realidad sus aspiraciones profesionales y personales a través de la preparación y el desarrollo de competencias. |
| | | Autonomía | Facultad de la persona o la entidad que puede obrar según su criterio, con independencia de la opinión o el deseo de otros. |
| | Satisfacción | Apoyo Emocional | Aliento, ánimo, de una persona a otra en caso de problemas emocionales. |
| | | Autoconfianza | El concepto de autoconfianza hace referencia a la confianza en sí mismo respecto a determinados atributos |
| | | Cordialidad | La persona amable, cordial, afectuoso, amoroso, caritativo, cariñoso, afable, entrañable y amistoso el buen trato hacia la gente y los demás, en la forma de comportar. |

Fuente: Propia
Elaboración: Propia

3.5 Matriz de Consistencia

Tabla 2

Matriz de consistencia

| Problemas | Objetivos | Hipótesis | Variables | Indicadores |
|---|--|---|--|---|
| <p>Problema Principal</p> <p>¿Cómo el mentoring impacta en la motivación laboral de los/as practicantes de una entidad registradora del Estado?</p> <p>Problemas Específicos</p> <p>a. ¿Como la experiencia del mentor (jefe directo) impacta en la motivación por autorrealización de los/as practicantes de una entidad registradora del Estado?</p> <p>b. ¿En qué medida la comunicación interpersonal del mentor (jefe directo) impacta en la satisfacción laboral de los/as practicantes de una entidad registradora del Estado?</p> <p>c. ¿Cómo influye el compromiso del mentor (jefe directo) en la motivación por logro de los/as practicantes de una entidad registradora del Estado?</p> | <p>Objetivo General</p> <p>Determinar el impacto del mentoring en la motivación laboral de los/as practicantes de una entidad registradora del Estado.</p> <p>Objetivos específicos</p> <p>a. Determinar si la experiencia del mentor (jefe directo) tiene una influencia significativa en la motivación por autorrealización de los/as practicantes de una entidad registradora del Estado.</p> <p>b. Demostrar si la comunicación interpersonal del mentor (jefe directo) se encuentra vinculada con la satisfacción laboral de los/as practicantes de una entidad registradora del Estado.</p> <p>c. Analizar en qué medida el compromiso del mentor (jefe directo) influye en la motivación por logro de los/as practicantes de una entidad registradora del Estado.</p> | <p>Hipótesis General</p> <p>El mentoring impacta positivamente en la motivación laboral de los/as practicantes de una entidad registradora del Estado.</p> <p>Hipótesis específicas</p> <p>a. La experiencia del mentor (jefe directo) impacta positivamente en la motivación por autorrealización de los/as practicantes de una entidad registradora del Estado.</p> <p>b. La comunicación interpersonal del mentor (jefe directo) impacta positivamente en la satisfacción laboral de los/as practicantes de una entidad registradora del Estado.</p> <p>c. El compromiso del mentor (jefe directo) impacta positivamente en la motivación por logro de los/as practicantes de una entidad registradora del Estado.</p> | <p>Variable independiente (V1)</p> <p>Mentoring</p> <p>Variable dependiente (V2)</p> <p>Motivación laboral</p> | <p>Experiencia</p> <p>Comunicación interpersonal</p> <p>Compromiso</p> <p>Motivación autorrealización por</p> <p>Satisfacción Laboral</p> <p>Motivación por logro</p> |

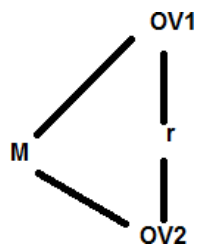
IV. Metodología

4.1 Tipo de la Investigación

El tipo de investigación a utilizar en esta investigación es Aplicada, con enfoque cualitativo.

4.2 Diseño de la investigación

La investigación es de diseño descriptivo; ya que se puntualiza las características de la población que está estudiando, sin centrarse en las razones por las que se produce un determinado fenómeno. Es decir, se procesa la información obtenida para tener claro el estado actual de los sujetos que son objeto de nuestro estudio.



Dónde:

M: Muestra

O: Observación

V1: Mentoring

V2: Motivación Laboral

r: Nivel de relación o impacto entre las variables

4.3 Unidad de análisis

La unidad de análisis vendría hacer los practicantes que actualmente laboran en la entidad registradora pública.

4.4 Población de estudio

La población de estudio estará constituida por un total de 102 practicantes pre y profesionales.

4.5 Tamaño de muestra

La muestra a determinar fue para realizar ciertas inferencias de la población de practicantes, con relación a la variable: Motivación Laboral en la entidad registradora pública.

4.6 Selección de muestra

Se decidió tomar una muestra probabilística aleatoria simple de los practicantes (dado que son 102).

Asimismo, se determinará para determinar la cantidad total de elementos muestrales con las que se trabajará respecto a los estudiantes se trabajará con la siguiente fórmula:

$$n = (Z^2 \cdot p \cdot q \cdot N) / [e^2 \cdot (N - 1)] + (Z^2 \cdot p \cdot q)$$

Donde:

$$Z = 1.96 \text{ (95\% de confianza)}$$

$$p = 0.50 \text{ (probabilidad de éxito)}$$

$$q = 0.50 \text{ (probabilidad de fracaso)}$$

$$e = 0.05 \text{ error permisible}$$

$$N = 102 \text{ practicantes}$$

Reemplazando valores tenemos:

$$n = [(1.96)^2 * (0.50)*(0.50)*(102)] / [(0.05)^2 * (102 - 1) + (1.96)^2*(0.50)*(0.50)]$$

$$n = 80$$

Tamaño de muestra será de 80 practicantes.

4.7 Técnicas de recolección de datos.

Con la finalidad de obtener datos suficientes, confiables y valederos para el desarrollo de la investigación se utilizarán fuentes primarias y secundarias. En relación con la fuente primaria, se utilizará la técnica de la observación, específicamente la estructurada, brindando la posibilidad de observar cómo se desarrollan las actividades cotidianas, procesos y demás tareas propias del entorno, así como documentos. En complemento con la técnica anterior se utilizará la entrevista estructurada, elaborada en base a los datos que se desean recabar, permitiendo el contacto de forma directa a los empleados de la organización, los cuales aportaran aparte de datos, experiencia en el manejo del área de reclamos, aspecto clave para la optimización de procesos.

Para obtener la información pertinente respecto a las variables arriba indicadas se aplicarán las siguientes técnicas:

- a. *La técnica del análisis documental:* Utilizando, como instrumentos de recolección de datos: fichas textuales y de resumen; teniendo como fuentes informes y otros documentos de la empresa respecto a las variables dependientes.
- b. *La técnica de la encuesta:* utilizando como instrumento un cuestionario; recurriendo como informantes a los actores de la empresa; el cual se aplicará para

obtener los datos de la variable: desempeño y satisfacción laboral de los trabajadores de la empresa

4.8 Análisis e interpretación de la información.

Los datos obtenidos mediante la aplicación de las técnicas e instrumentos antes indicados, recurriendo a los informantes también indicados; fueron ordenados y tabulados para iniciar el análisis respectivo.

Los datos ordenados y tabulados serán analizados mediante la estadística descriptiva, haciendo uso de tablas de frecuencias y gráficos, para poder interpretar adecuadamente el resultado de cada una de las preguntas.

Así mismo, para la contratación de las hipótesis, se plantearan hipótesis estadísticas (Hipótesis Nula e Hipótesis Alternativa), utilizando para ello como estadística de prueba la correlación, toda vez que se trataba de demostrar la relación existente entre las variables, involucradas en el estudio.

El resultado de la contratación de las hipótesis, nos permitió tener bases para formular las conclusiones de investigación, y así llegar a la base para formular las conclusiones generales de la investigación.

V. Presentación De Resultados

5.1 Análisis e Interpretación de Resultados

En la tabla 3 se observa la percepción que el practicante tiene, sobre como su jefe considera su punto de vista cuando este tiene que tomar una decisión a cerca de un trabajo encomendado. Se visualiza que del 100% de la muestra encuestada el 21.25% está muy de acuerdo, mientras que el 47.50% está de acuerdo y el 31.25% no se encuentra ni de acuerdo ni en desacuerdo, lo cual queda reflejado en el gráfico 10.

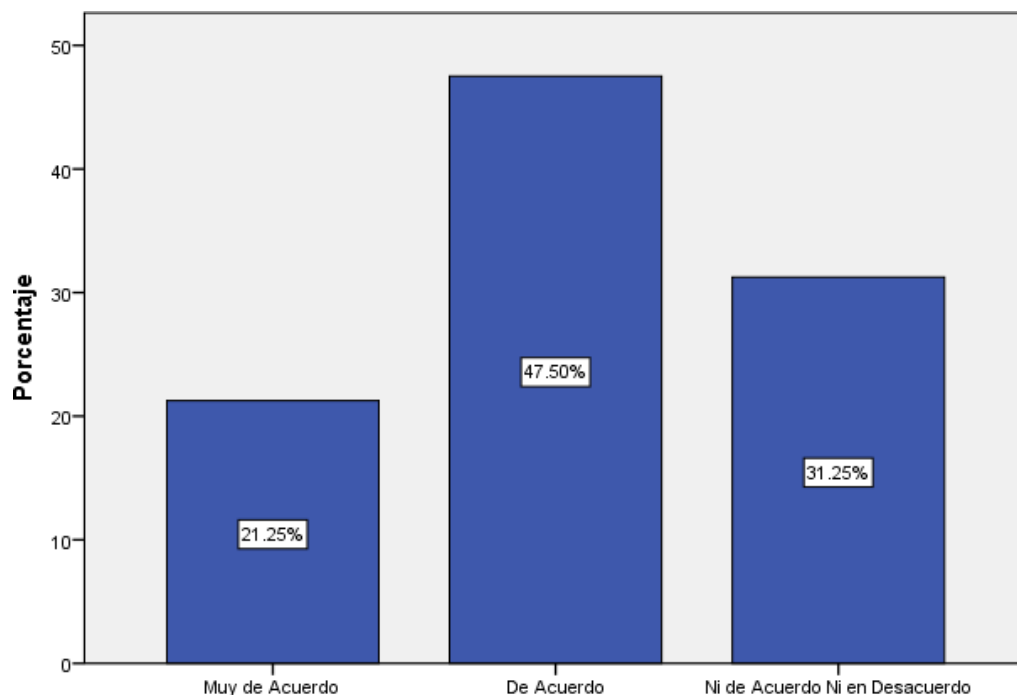
Tabla 3. Distribución de frecuencias de percepción de la opinión del/la practicante para la toma decisiones importantes del/la jefe/a directo/a.

| Escala de Likert | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|------------------|--------------------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válido | Muy de Acuerdo | 17 | 21.3 | 21.3 | 21.3 |
| . | De Acuerdo | 38 | 47.5 | 47.5 | 68.8 |
| . | Ni de Acuerdo Ni en Desacuerdo | 25 | 31.3 | 31.3 | 100.0 |
| . | Total | 80 | 100.0 | 100.0 | |

Fuente: Propia

Elaboración: Propia

Gráfico 10. Representación gráfica de percepción de la opinión del/la practicante para la toma decisiones importantes del/la jefe/a directo/a.



Fuente: Propia
Elaboración: Propia

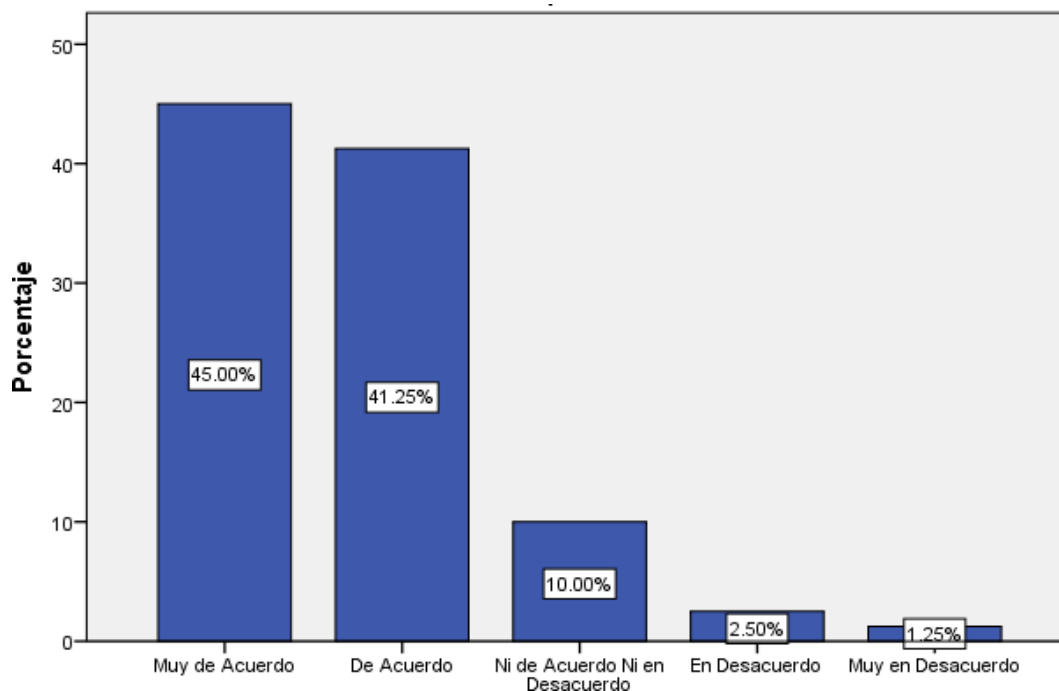
En la tabla 4 se observa la percepción que el practicante tiene, sobre si los conocimientos compartidos por su jefe han impactado en su desarrollo profesional. Se visualiza que del 100% de la muestra encuestada el 45% está muy de acuerdo, igualmente un 41.25% está de a cuerdo, asimismo, el 10% no está ni de acuerdo ni e desacuerdo, por otro lado, el 2.5% no se encuentra ni de acuerdo ni en desacuerdo y el 1.25% está muy en desacuerdo, lo cual queda reflejado en el gráfico 11.

Tabla 4. Distribución de frecuencias del impacto de los conocimientos compartidos del/la jefe/a directo/a en el desarrollo profesional de los/as practicantes.

| Escala de Likert | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|------------------|--------------------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válido | Muy de Acuerdo | 36 | 45.0 | 45.0 | 45.0 |
| | De Acuerdo | 33 | 41.3 | 41.3 | 86.3 |
| | Ni de Acuerdo Ni en Desacuerdo | 8 | 10.0 | 10.0 | 96.3 |
| | En Desacuerdo | 2 | 2.5 | 2.5 | 98.8 |
| | Muy en Desacuerdo | | | | |
| | Total | 80 | 100.0 | 100.0 | 100.0 |

Fuente: Propia
Elaboración: Propia

Gráfico 11. Representación gráfica del impacto de los conocimientos compartidos del/la jefe/a directo/a en el desarrollo profesional de los/as practicantes.



Fuente: Propia
Elaboración: Propia

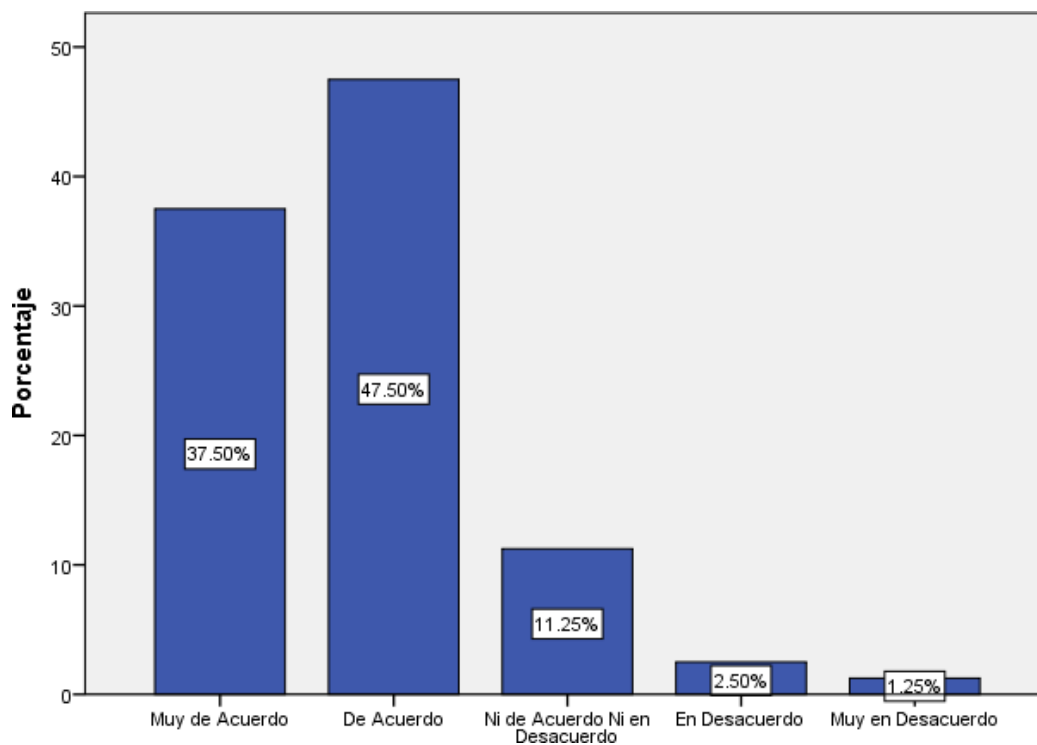
En la tabla 5 se observa la percepción que el practicante tiene de las habilidades orientadoras del jefe para su aprendizaje laboral. Se visualiza que del 100% de la muestra encuestada el 37.50% está muy de acuerdo, mientras que el 47.50% está de acuerdo, igualmente un 11.25% no está ni de acuerdo ni en desacuerdo, por otro lado, el 2.50% está en desacuerdo y el 1.25% está muy en desacuerdo, lo cual queda reflejado en el gráfico 12.

Tabla 5. Distribución de frecuencia de las habilidades orientadoras del/la jefe/a directo/a para el aprendizaje laboral del/la practicante.

| Escala de Likert | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|------------------|--------------------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válido | Muy de Acuerdo | 30 | 37.5 | 37.5 | 37.5 |
| | De Acuerdo | 38 | 47.5 | 47.5 | 85.0 |
| | Ni de Acuerdo Ni en Desacuerdo | 9 | 11.3 | 11.3 | 96.3 |
| | En Desacuerdo | 2 | 2.5 | 2.5 | 98.8 |
| | Muy en Desacuerdo | | | | |
| | Total | 80 | 100.0 | 100.0 | |
| | | 1 | 1.3 | 1.3 | 100.0 |
| | | 80 | 100.0 | 100.0 | |

Fuente: Propia
Elaboración: Propia

Gráfico 12. Representación gráfica de las habilidades orientadoras del/la jefe/a directo/a para el aprendizaje laboral del/la practicante.



Fuente: Propia

Elaboración: Propia

En la tabla 6 se observa la percepción que el practicante tiene, sobre el reconocimiento brindado por el jefe inmediato al esfuerzo realizado por el practicante. Se visualiza que del 100% de la muestra encuestada el 28.75% está muy de acuerdo, mientras que el 51.25% está de acuerdo, igualmente un 15% no está ni de acuerdo ni en desacuerdo y el 5% está muy en desacuerdo, lo cual se ve reflejado en el gráfico 13.

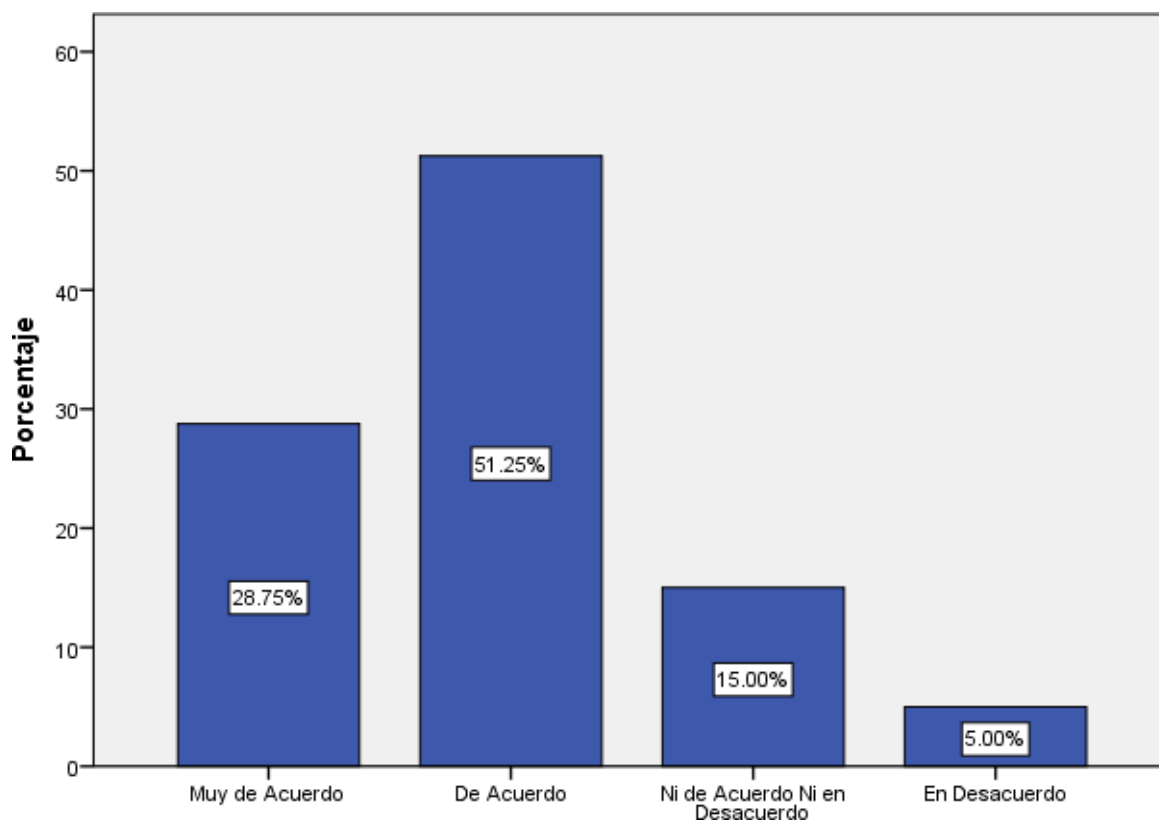
Tabla 6. Distribución de frecuencias del reconocimiento al esfuerzo realizado por el/la practicante por el/la jefe/a inmediato/a.

| Escala de Likert | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|------------------|--------------------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válido | Muy de Acuerdo | 23 | 28.7 | 28.7 | 28.7 |
| . | De Acuerdo | 41 | 51.2 | 51.2 | 80.0 |
| . | Ni de Acuerdo Ni en Desacuerdo | 12 | 15.0 | 15.0 | 95.0 |
| . | En Desacuerdo | 4 | 5.0 | 5.0 | 100.0 |
| . | Total | 80 | 100.0 | 100.0 | |

Fuente: Propia

Elaboración: Propia

Gráfico 13. Representación gráfica del reconocimiento al esfuerzo realizado por el/la practicante por el/la jefe/a inmediato/a.



Fuente: Propia
Elaboración: Propia

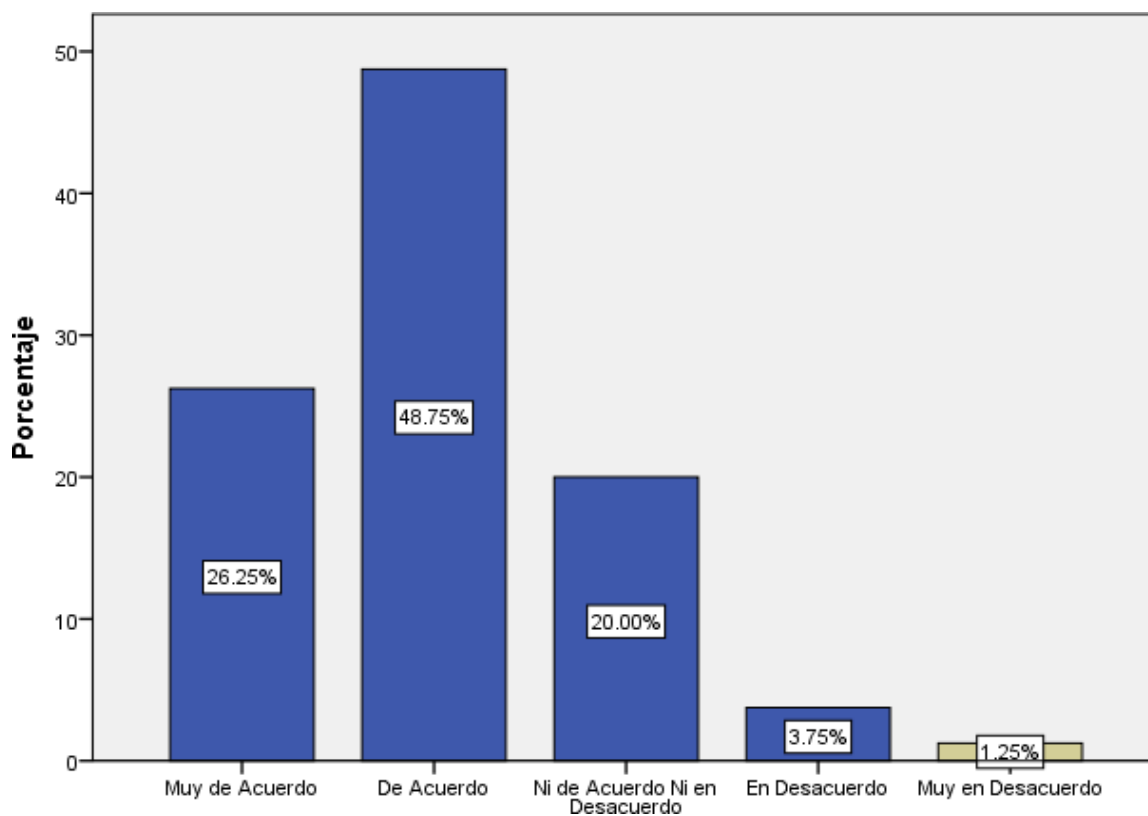
En la tabla 7 se observa la percepción que el practicante tiene sobre la constancia en la estimulación de la retroalimentación entre este y su jefe directo. Se visualiza que del 100% de la muestra encuestada el 26.25% está muy de acuerdo, mientras que el 48.75% está de acuerdo, igualmente un 20% no está ni de acuerdo ni en desacuerdo, por otro lado, el 3.75% está en desacuerdo y el 1.25% está muy en desacuerdo, lo cual se visualiza en el gráfico 14.

Tabla 7. Distribución de frecuencias de la constancia en estimulación de la retroalimentación entre el/la jefe/a directo/a y el/la practicante.

| Escala de Likert | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|------------------|--------------------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válido | Muy de Acuerdo | 21 | 26.3 | 26.3 | 26.3 |
| | De Acuerdo | 39 | 48.8 | 48.8 | 75.0 |
| | Ni de Acuerdo Ni en Desacuerdo | 16 | 20.0 | 20.0 | 95.0 |
| | En Desacuerdo | 3 | 3.8 | 3.8 | 98.8 |
| | Muy en Desacuerdo | | | | |
| | Total | 80 | 100.0 | 100.0 | |
| | | 1 | 1.3 | 1.3 | 100.0 |
| | | 80 | 100.0 | 100.0 | |

Fuente: Propia
Elaboración: Propia

Gráfico 14. Representación gráfica de la constancia en estimulación de la retroalimentación entre el/la jefe/a directo/a y el/la practicante.



Fuente: Propia
Elaboración: Propia

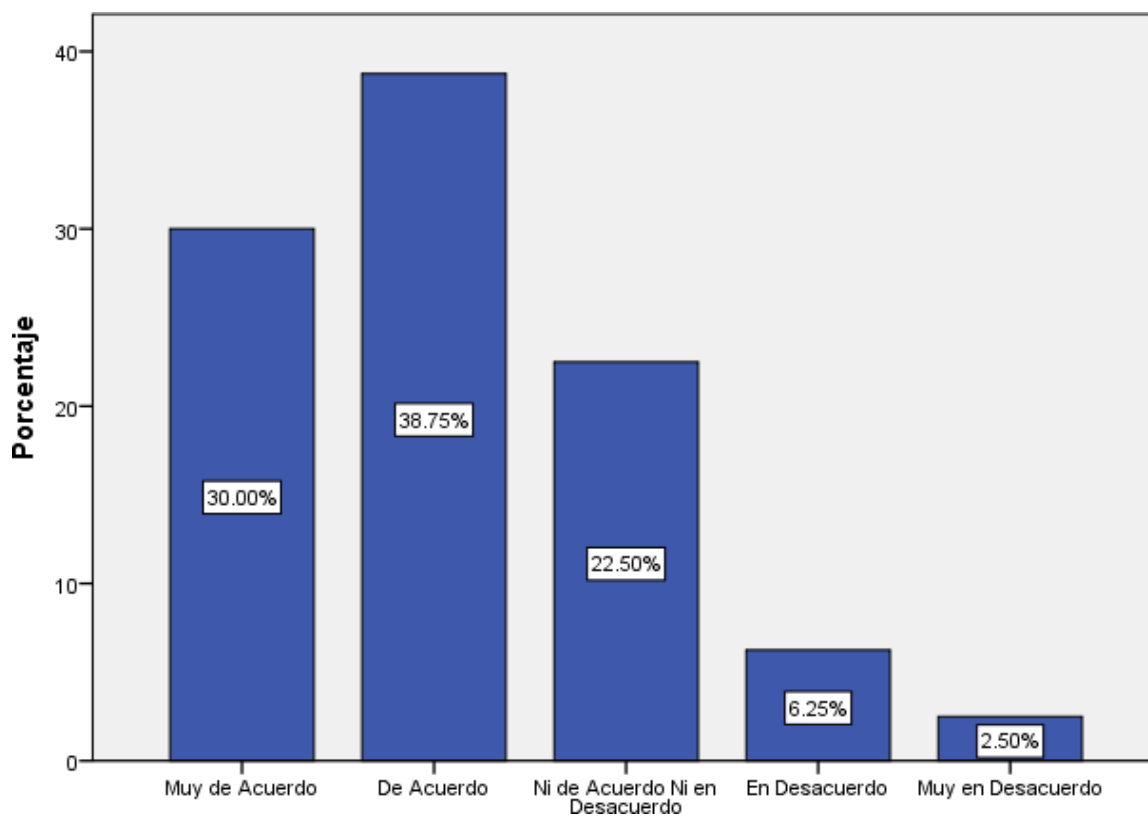
En la tabla 8 se observa la percepción que el practicante tiene sobre el impulso brindado por su jefe directo para persistir en el logro de los objetivos propuestos. Se visualiza que del 100% de la muestra encuestada el 30% está muy de acuerdo, mientras que el 38.75% está de acuerdo, igualmente un 22.50% no está ni de acuerdo ni en desacuerdo, por otro lado, el 6.25% está en desacuerdo y el 2.50% está muy en desacuerdo, lo cual se ve reflejado en el gráfico 15.

Tabla 8. Distribución de frecuencias del impulso de persistir en el logro de los objetivos propuestos de los/as practicantes.

| Escala de Likert | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|------------------|--------------------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válido | Muy de Acuerdo | | | | |
| | De Acuerdo | 24 | 30.0 | 30.0 | 30.0 |
| | Ni de Acuerdo Ni en Desacuerdo | 31 | 38.8 | 38.8 | 68.8 |
| | En Desacuerdo | 18 | 22.5 | 22.5 | 91.3 |
| | Muy en Desacuerdo | | | | |
| | Total | 5 | 6.3 | 6.3 | 97.5 |
| | | 2 | 2.5 | 2.5 | 100.0 |
| | | 80 | 100.0 | 100.0 | |

Fuente: Propia
Elaboración: Propia

Gráfico 15. Representación gráfica del impulso de persistir en el logro de los objetivos propuestos de los/as practicantes.



Fuente: Propia
Elaboración: Propia

En la tabla 9 se observa la percepción que el practicante tiene sobre la impartición de consejos brindados por su jefe directo para despejar las dudas del mismo. Se visualiza que del 100% de la muestra encuestada el 35% está muy de acuerdo, mientras que el 56.25% está de acuerdo, igualmente un 6.25% y el 2.50% está en desacuerdo, lo cual se ve reflejado en el gráfico 16.

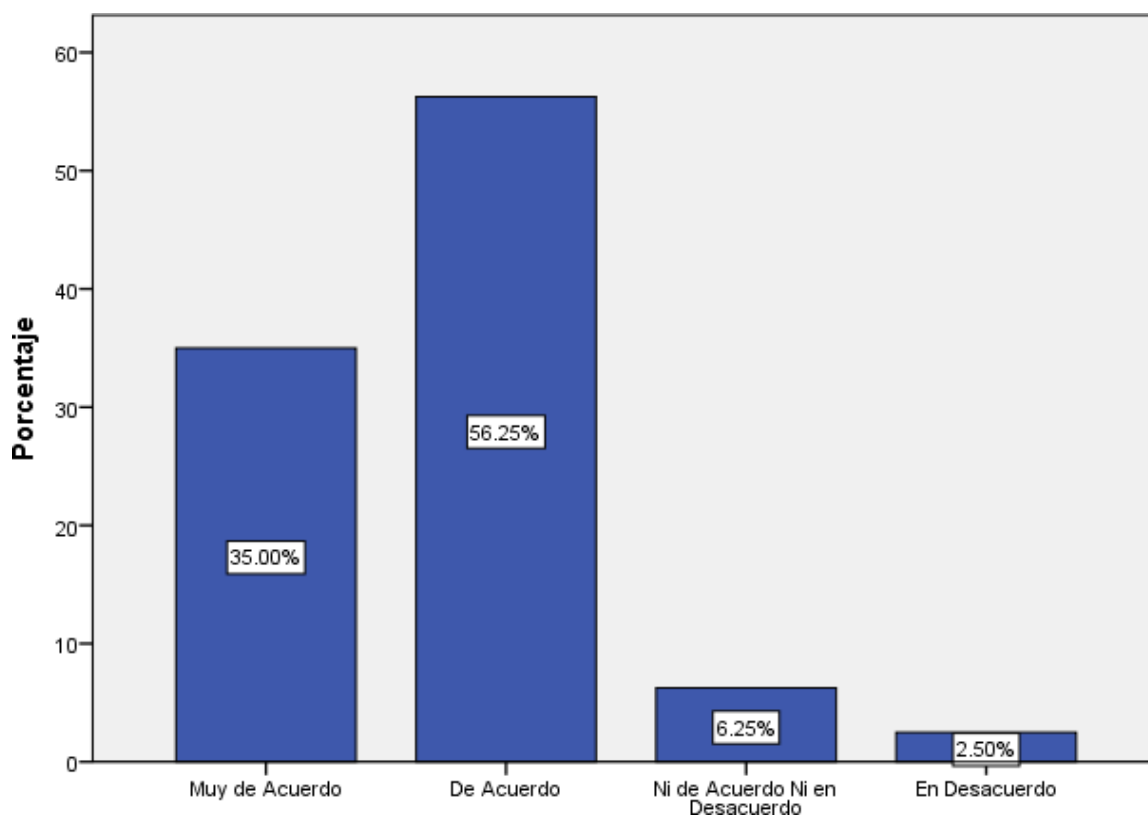
Tabla 9. Distribución de frecuencias de la impartición de consejos para despejar las dudas del/la practicante.

| Escala de Likert | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|------------------|--------------------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válido | Muy de Acuerdo | 28 | 35.0 | 35.0 | 35.0 |
| . | De Acuerdo | 45 | 56.3 | 56.3 | 91.3 |
| . | Ni de Acuerdo Ni en Desacuerdo | 5 | 6.3 | 6.3 | 97.5 |
| . | En Desacuerdo | 2 | 2.5 | 2.5 | 100.0 |
| . | Total | 80 | 100.0 | 100.0 | |

Fuente: Propia

Elaboración: Propia

Gráfico 16. Representación gráfica de la impartición de consejos para despejar las dudas del/la practicante.



Fuente: Propia
Elaboración: Propia

En la tabla 10 se observa la percepción que el practicante tiene sobre el impulso brindado por el jefe directo para mejorar la calidad de su trabajo. Se visualiza que del 100% de la muestra encuestada el 38.75% está muy de acuerdo, mientras que el 45% está de acuerdo, igualmente un 13.75% no está ni de acuerdo ni en desacuerdo y el 2.50% está muy en desacuerdo, lo cual se ve reflejado en el gráfico 17.

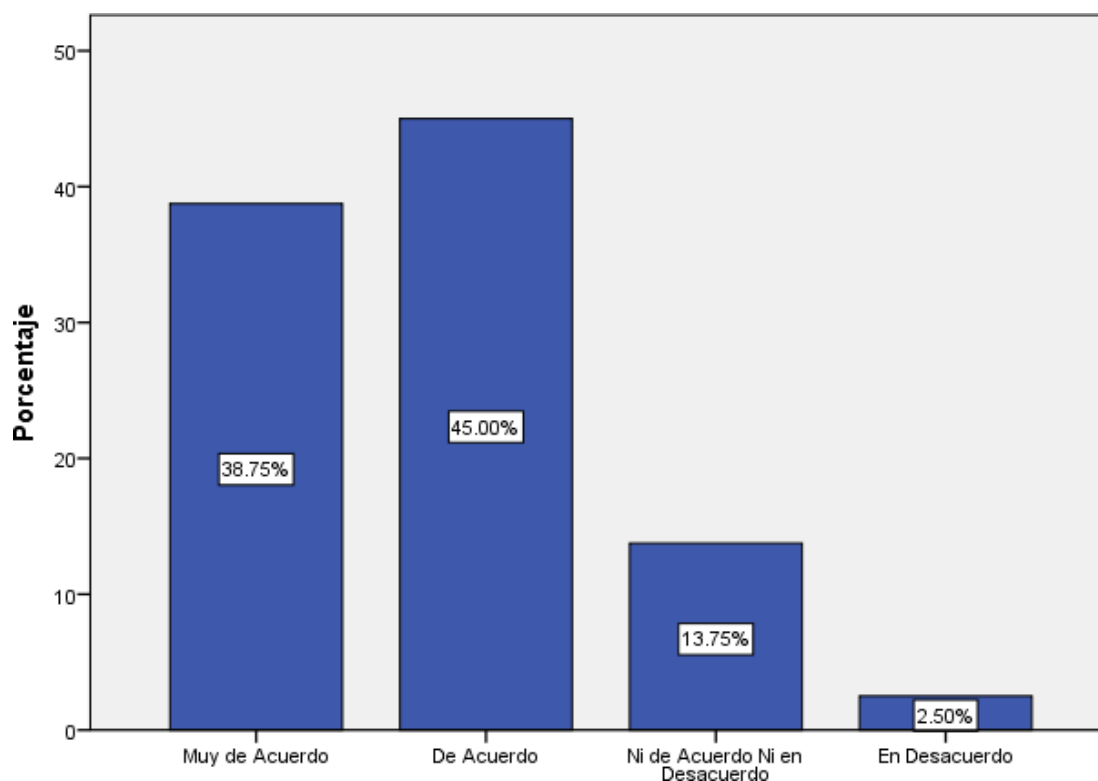
Tabla 10. Distribución de frecuencias del impulso brindado para mejorar la calidad del trabajo del/la practicante.

| Escala de Likert | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|------------------|--------------------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válido | Muy de Acuerdo | 31 | 38.8 | 38.8 | 38.8 |
| . | De Acuerdo | 36 | 45.0 | 45.0 | 83.8 |
| . | Ni de Acuerdo Ni en Desacuerdo | 11 | 13.8 | 13.8 | 97.5 |
| . | En Desacuerdo | 2 | 2.5 | 2.5 | 100.0 |
| . | Total | 80 | 100.0 | 100.0 | |

Fuente: Propia

Elaboración: Propia

Gráfico 17. Representación gráfica del impulso brindado para mejorar la calidad del trabajo del/la practicante.



Fuente: Propia
Elaboración: Propia

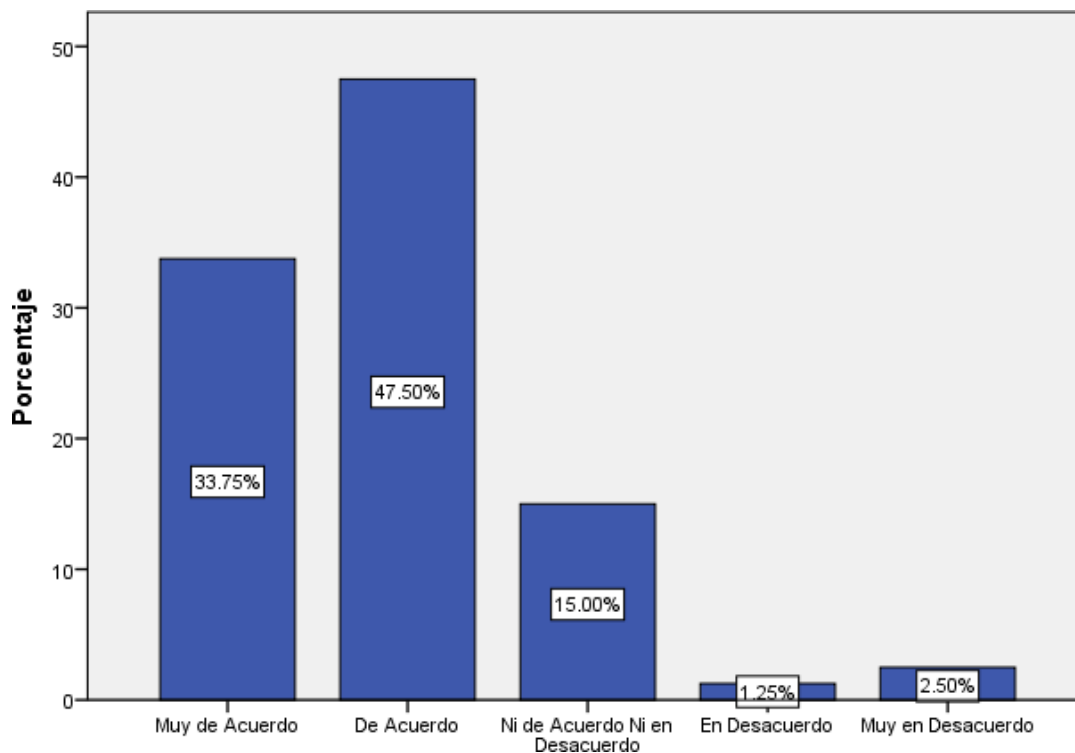
En la tabla 11 se observa la percepción que el practicante tiene sobre la asignación de retos brindados por su jefe directo para impulsar el desarrollo de las capacidades de los mismos. Se visualiza que del 100% de la muestra encuestada el 33.75% está muy de acuerdo, mientras que el 47.50% está de acuerdo, igualmente un 15% no está ni de acuerdo ni en desacuerdo, por otro lado, el 1.25% está en desacuerdo y el 2.50% está muy en desacuerdo, lo cual se ve reflejado en el gráfico 18.

Tabla 12. Distribución de frecuencias de la asignación de retos para impulsar el desarrollo de las capacidades de los/as practicantes.

| Escala de Likert | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|------------------|--------------------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válido | Muy de Acuerdo | | | | |
| | De Acuerdo | 27 | 33.8 | 33.8 | 33.8 |
| | Ni de Acuerdo Ni en Desacuerdo | 38 | 47.5 | 47.5 | 81.3 |
| | En Desacuerdo | 12 | 15.0 | 15.0 | 96.3 |
| | Muy en Desacuerdo | | | | |
| | Total | 1 | 1.3 | 1.3 | 97.5 |
| | | 2 | 2.5 | 2.5 | 100.0 |
| | | 80 | 100.0 | 100.0 | |

Fuente: Propia
Elaboración: Propia

Gráfico 18. Representación gráfica de la asignación de retos para impulsar el desarrollo de las capacidades de los/as practicantes.



Fuente: Propia
Elaboración: Propia

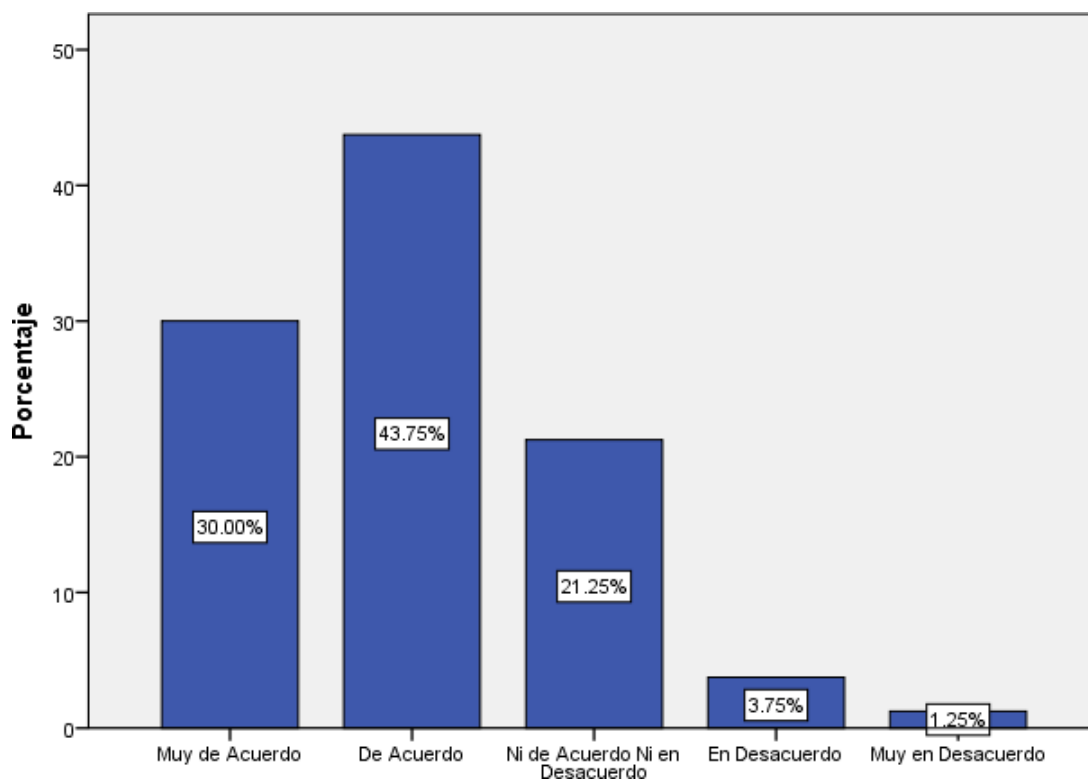
En la tabla 12 se observa la percepción que el practicante tiene sobre el ánimo brindado por su jefe directo para estimular al mismo a salir de su zona de confort. Se visualiza que del 100% de la muestra encuestada el 30% está muy de acuerdo, mientras que el 43.75% está de acuerdo, igualmente un 3.75% de la muestra no está ni de acuerdo ni en desacuerdo, por otro lado, el 3.75% está en desacuerdo y el 1.25% está muy en desacuerdo, lo cual se ve reflejado en el gráfico 19.

Tabla 12. Distribución de frecuencias del ánimo brindado por el/la jefe/a directo/a para estimular al/la practicante a salir de su zona de confort.

| Escala de Likert | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|------------------|--------------------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válido | Muy de Acuerdo | 24 | 30.0 | 30.0 | 30.0 |
| | De Acuerdo | 35 | 43.8 | 43.8 | 73.8 |
| | Ni de Acuerdo Ni en Desacuerdo | 17 | 21.3 | 21.3 | 95.0 |
| | En Desacuerdo | 3 | 3.8 | 3.8 | 98.8 |
| | Muy en Desacuerdo | 1 | 1.3 | 1.3 | 100.0 |
| | Total | 80 | 100.0 | 100.0 | |

Fuente: Propia
Elaboración: Propia

Gráfico 19. Representación gráfica del ánimo brindado por el/la jefe/a directo/a para estimular al/la practicante a salir de su zona de confort.



Fuente: Propia
Elaboración: Propia

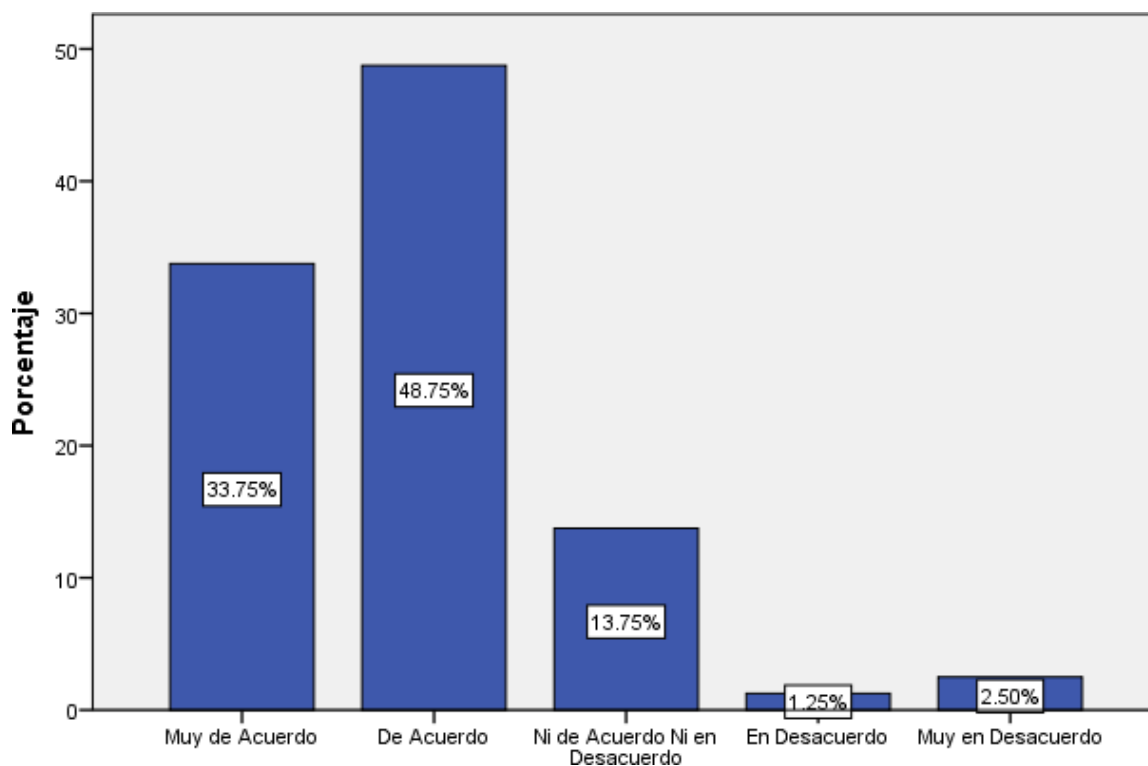
En la tabla 13 se observa la percepción que el practicante tiene sobre la delegación de responsabilidades para mejorar la productividad en los mismos. Se visualiza que del 100% de la muestra encuestada el 33.75% está muy de acuerdo, mientras que el 48.75% está de acuerdo, igualmente un 13.75% de la muestra no está ni de acuerdo ni en desacuerdo, por otro lado, el 1.25% está en desacuerdo y el 2.50% está muy en desacuerdo, lo cual se reflejado en el gráfico 20.

Tabla 13. Distribución de frecuencias de la delegación de responsabilidades para mejorar la productividad en los/as practicantes.

| Escala de Likert | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|------------------|--------------------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válido | Muy de Acuerdo | 27 | 33.8 | 33.8 | 33.8 |
| | De Acuerdo | 39 | 48.8 | 48.8 | 82.5 |
| | Ni de Acuerdo Ni en Desacuerdo | 11 | 13.8 | 13.8 | 96.3 |
| | En Desacuerdo | 1 | 1.3 | 1.3 | 97.5 |
| | Muy en Desacuerdo | | | | |
| | Total | 80 | 100.0 | 100.0 | |
| | | 2 | 2.5 | 2.5 | 100.0 |
| | | 80 | 100.0 | 100.0 | |

Fuente: Propia
Elaboración: Propia

Gráfico 20. Representación gráfica de la delegación de responsabilidades para mejorar la productividad en los/as practicantes.



Fuente: Propia
Elaboración: Propia

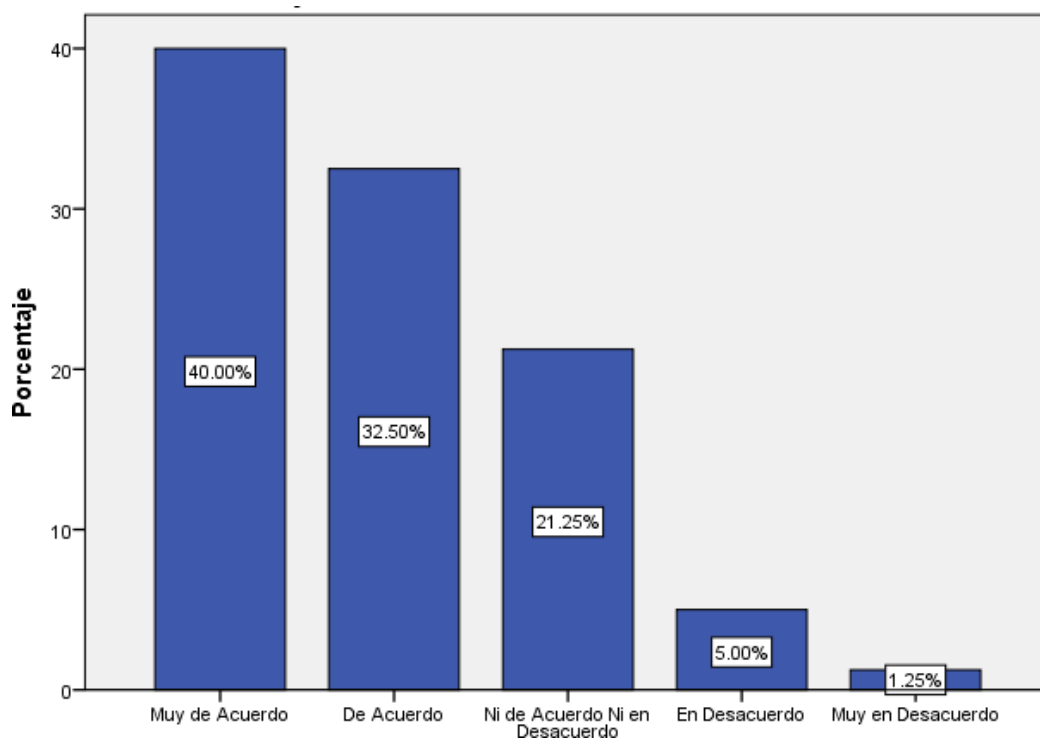
En la tabla 14 se observa la percepción que el practicante tiene sobre la influencia que el jefe directo tiene en ellos para desear metas más altas. Se visualiza que del 100% de la muestra encuestada el 40% está muy de acuerdo, mientras que el 32.50% está de acuerdo, igualmente un 21.25% de la muestra no está ni de acuerdo ni en desacuerdo, por otro lado, el 5% está en desacuerdo y el 1.25% está muy en desacuerdo, lo cual se ve reflejado en el gráfico 21.

Tabla 14. Distribución de frecuencias de la influencia del/la jefe/a en los/as practicantes para desear metas más altas.

| Escala de Likert | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|------------------|--------------------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válido | Muy de Acuerdo | | | | |
| | De Acuerdo | 32 | 40.0 | 40.0 | 40.0 |
| | Ni de Acuerdo Ni en Desacuerdo | 26 | 32.5 | 32.5 | 72.5 |
| | En Desacuerdo | 17 | 21.3 | 21.3 | 93.8 |
| | Muy en Desacuerdo | | | | |
| | Total | 4 | 5.0 | 5.0 | 98.8 |
| | | 1 | 1.3 | 1.3 | 100.0 |
| | | 80 | 100.0 | 100.0 | |

Fuente: Propia
Elaboración: Propia

Gráfico 21. Representación gráfica de la influencia del/la jefe/a en los/as practicantes para desear metas más altas.



Fuente: Propia
Elaboración: Propia

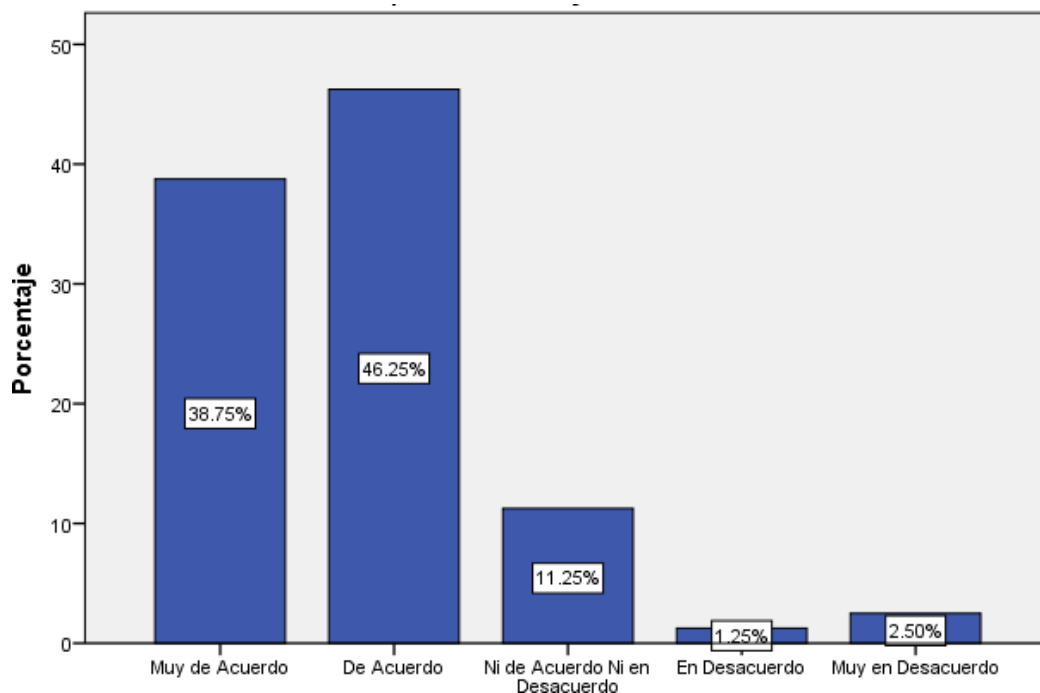
En la tabla 15 se observa la percepción que el practicante tiene sobre la generación de nuevos comportamientos y actitudes en ellos a raíz de las enseñanzas brindadas por el jefe. Se visualiza que del 100% de la muestra encuestada el 38.75% está muy de acuerdo, mientras que el 46.25% está de acuerdo, igualmente un 11.25% de la muestra no está ni de acuerdo ni en desacuerdo, por otro lado, el 1.25% está en desacuerdo y el 2.50% está muy en desacuerdo, lo cual se ve reflejado en el gráfico 22.

Tabla 15. Distribución de frecuencias de la generación de nuevos comportamientos y actitudes en los/as practicantes a raíz de las enseñanzas brindadas por el/la jefe/a.

| Escala de Likert | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|------------------|--------------------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válido | Muy de Acuerdo | | | | |
| | De Acuerdo | 31 | 38.8 | 38.8 | 38.8 |
| | Ni de Acuerdo Ni en Desacuerdo | 37 | 46.3 | 46.3 | 85.0 |
| | En Desacuerdo | 9 | 11.3 | 11.3 | 96.3 |
| | Muy en Desacuerdo | | | | |
| | Total | 1 | 1.3 | 1.3 | 97.5 |
| | | 2 | 2.5 | 2.5 | 100.0 |
| | | 80 | 100.0 | 100.0 | |

Fuente: Propia
Elaboración: Propia

Gráfico 22. Representación gráfica de la generación de nuevos comportamientos y actitudes en los/as practicantes a raíz de las enseñanzas brindadas por el/la jefe/a.



Fuente: Propia
Elaboración: Propia

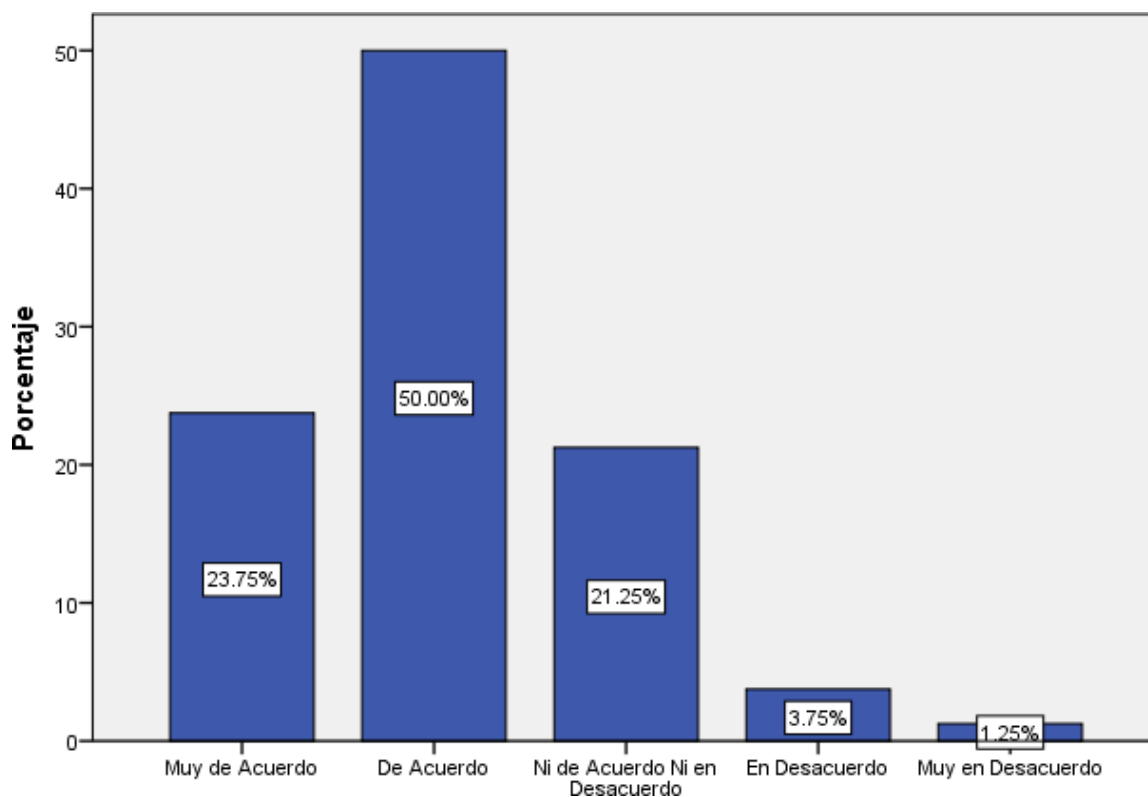
En la tabla 16 se observa la percepción que el practicante tiene sobre si se le otorga oportunidades para su crecimiento profesional. Se visualiza que del 100% de la muestra encuestada el 23.75% está muy de acuerdo, mientras que el 50% está de acuerdo, igualmente un 21.25% de la muestra está no ni de acuerdo ni en desacuerdo, por otro lado, el 3.25% está en desacuerdo y el 1.25% está muy en desacuerdo, lo cual se ve reflejado en el gráfico 23.

Tabla 16. Distribución de frecuencias de las oportunidades otorgadas al/la practicante para su crecimiento profesional.

| Escala de Likert | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|------------------|--------------------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válido | Muy de Acuerdo | | | | |
| | De Acuerdo | 19 | 23.8 | 23.8 | 23.8 |
| | Ni de Acuerdo Ni en Desacuerdo | 40 | 50.0 | 50.0 | 73.8 |
| | En Desacuerdo | 17 | 21.3 | 21.3 | 95.0 |
| | Muy en Desacuerdo | | | | |
| | Total | 3 | 3.8 | 3.8 | 98.8 |
| | | 1 | 1.3 | 1.3 | 100.0 |
| | | 80 | 100.0 | 100.0 | |

Fuente: Propia
Elaboración: Propia

Gráfico 23. Representación gráfica de las oportunidades otorgadas al/la practicante para su crecimiento profesional.



Fuente: Propia
Elaboración: Propia

En la tabla 17 se observa la percepción que el practicante tiene sobre la confianza que se les imparte para ejercer sus funciones con autonomía. Se visualiza que del 100% de la muestra encuestada el 33.75% está muy de acuerdo, mientras que el 55% está de acuerdo e igualmente un 11.25% de la muestra no está ni de acuerdo ni en desacuerdo, lo cual se ve reflejado en el gráfico 24.

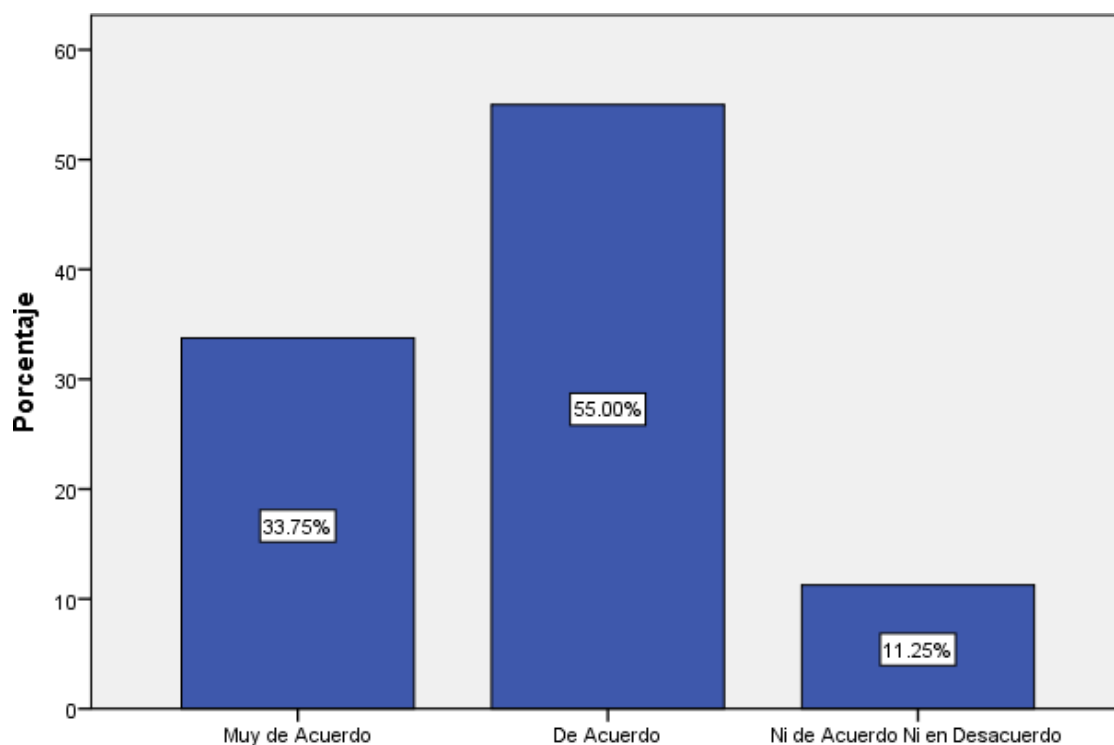
Tabla 17. Distribución de frecuencias de la confianza impartida a los/as practicantes para ejercer funciones con autonomía.

| Escala de Likert | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|------------------|--------------------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válido | Muy de Acuerdo | 27 | 33.8 | 33.8 | 33.8 |
| | De Acuerdo | 44 | 55.0 | 55.0 | 88.8 |
| | Ni de Acuerdo Ni en Desacuerdo | 9 | 11.3 | 11.3 | 100.0 |
| | Total | 80 | 100.0 | 100.0 | |

Fuente: Propia

Elaboración: Propia

Gráfico 24. Representación gráfica de la confianza impartida a los/as practicantes para ejercer funciones con autonomía.



Fuente: Propia
Elaboración: Propia

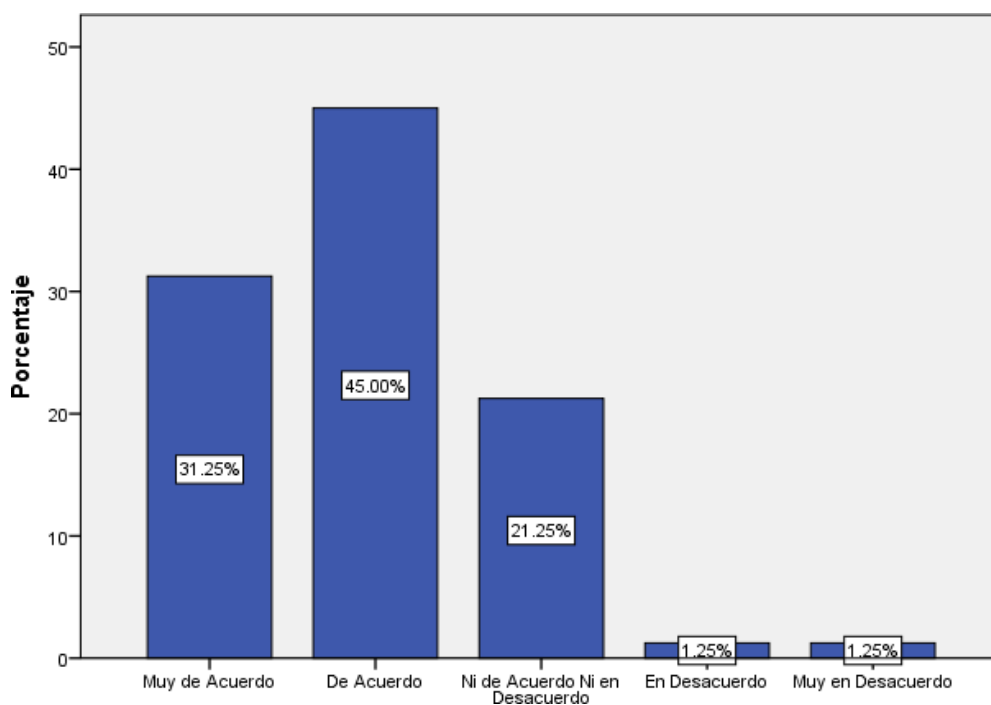
En la tabla 18 se observa la percepción que el practicante tiene sobre su satisfacción ante el apoyo emocional brindado por su jefe directo. Se visualiza que del 100% de la muestra encuestada el 31.25% está muy de acuerdo, mientras que el 45% está de acuerdo, igualmente un 21.25% de la muestra no está ni de acuerdo ni en desacuerdo, por otro lado, el 1.25% está en desacuerdo y el 1.25% está muy en desacuerdo, lo cual se ve reflejado en el gráfico 25.

Tabla 18. Distribución de frecuencias de la satisfacción del/la practicante ante el apoyo emocional brindado por el/la jefe/a directo/a.

| Escala de Likert | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|------------------|--------------------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válido | Muy de Acuerdo | 25 | 31.3 | 31.3 | 31.3 |
| | De Acuerdo | 36 | 45.0 | 45.0 | 76.3 |
| | Ni de Acuerdo Ni en Desacuerdo | 17 | 21.3 | 21.3 | 97.5 |
| | En Desacuerdo | 1 | 1.3 | 1.3 | 98.8 |
| | Muy en Desacuerdo | | | | |
| | Total | 1 | 1.3 | 1.3 | 98.8 |
| | | 1 | 1.3 | 1.3 | 100.0 |
| | | 80 | 100.0 | 100.0 | |

Fuente: Propia
Elaboración: Propia

Gráfico 25. Representación gráfica de la satisfacción del/la practicante ante el apoyo emocional brindado por el/la jefe/a directo/a.



Fuente: Propia
Elaboración: Propia

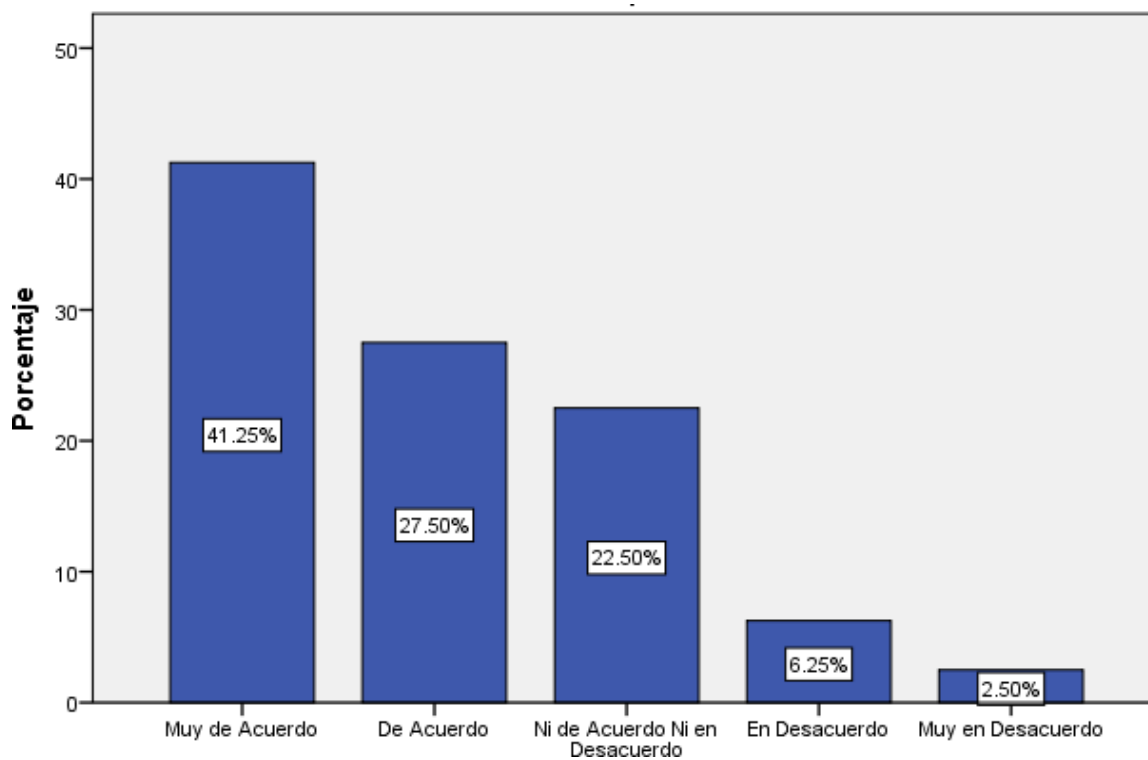
En la tabla 19 se observa la percepción que el practicante tiene sobre el reforzamiento de su confianza a partir de la retroalimentación que le es brindada sobre su desempeño. Se visualiza que del 100% de la muestra encuestada el 41.25% está muy de acuerdo, mientras que el 27.50% está de acuerdo, igualmente un 22.50% de la muestra no está ni de acuerdo ni en desacuerdo, por otro lado, el 6.25% está en desacuerdo y el 2.50% está muy en desacuerdo, lo cual se ve reflejado en el gráfico 26.

Tabla 19. Distribución de frecuencias del reforzamiento de la confianza del/la practicante a partir de la retroalimentación para su desempeño.

| Escala de Likert | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|------------------|--------------------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válido | Muy de Acuerdo | 33 | 41.3 | 41.3 | 41.3 |
| | De Acuerdo | 22 | 27.5 | 27.5 | 68.8 |
| | Ni de Acuerdo Ni en Desacuerdo | 18 | 22.5 | 22.5 | 91.3 |
| | En Desacuerdo | 5 | 6.3 | 6.3 | 97.5 |
| | Muy en Desacuerdo | | | | |
| | Total | 2 | 2.5 | 2.5 | 100.0 |
| | | 80 | 100.0 | 100.0 | |

Fuente: Propia
Elaboración: Propia

Gráfico 26. Representación gráfica del reforzamiento de la confianza del/la practicante a partir de la retroalimentación para su desempeño.



Fuente: Propia
Elaboración: Propia

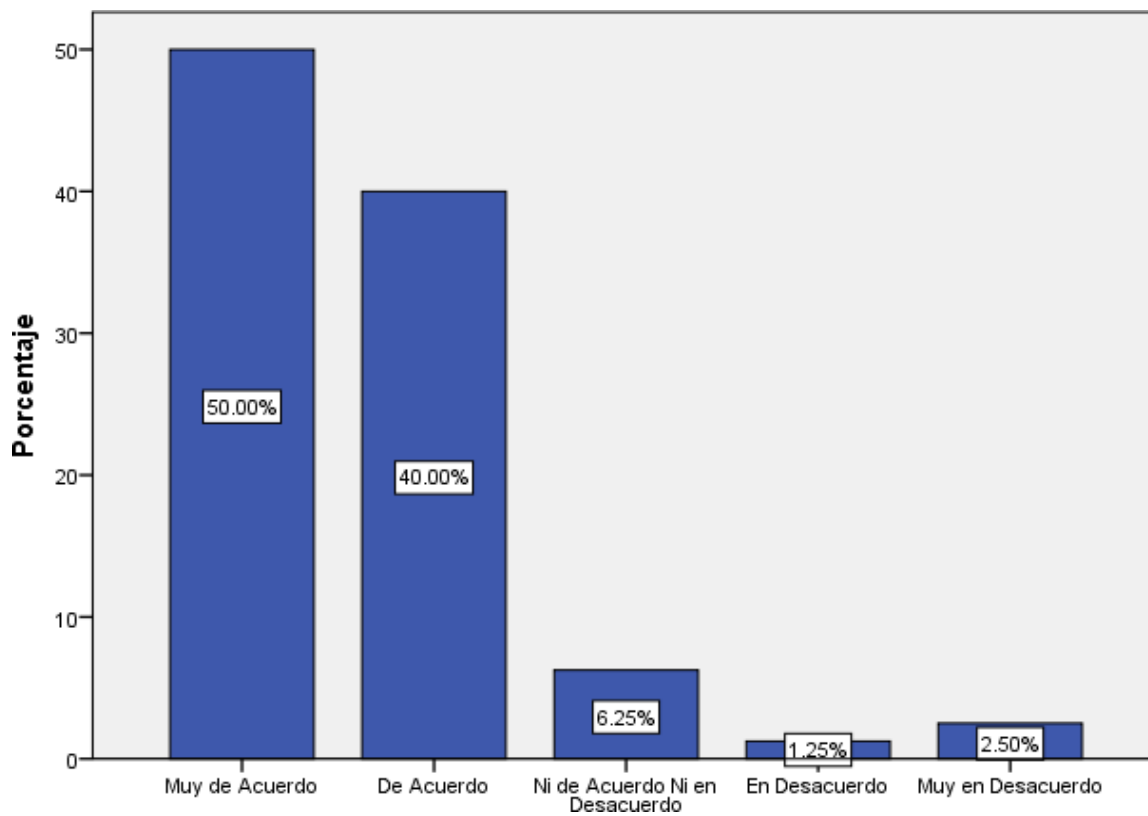
En la tabla 20 se observa la percepción que el practicante tiene sobre la cordialidad de su jefe directo. Se visualiza que del 100% de la muestra encuestada el 50% está muy de acuerdo, mientras que el 40% está de acuerdo, igualmente un 6.25% de la muestra no está ni de acuerdo ni en desacuerdo, por otro lado, el 1.25% está en desacuerdo y el 2.50% está muy en desacuerdo, lo cual se ve reflejado en el gráfico 27.

Tabla 20. Distribución de frecuencias de la cordialidad del/la jefe/a directo/a percibido por el/la practicante.

| Escala de Likert | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|------------------|--------------------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válido | Muy de Acuerdo | 40 | 50.0 | 50.0 | 50.0 |
| | De Acuerdo | 32 | 40.0 | 40.0 | 90.0 |
| | Ni de Acuerdo Ni en Desacuerdo | 5 | 6.3 | 6.3 | 96.3 |
| | En Desacuerdo | 1 | 1.3 | 1.3 | 97.5 |
| | Muy en Desacuerdo | | | | |
| | Total | 2 | 2.5 | 2.5 | 100.0 |
| | | 80 | 100.0 | 100.0 | |

Fuente: Propia
Elaboración: Propia

Gráfico 27. Representación gráfica de la cordialidad del/la jefe/a directo/a percibido por el/la practicante.



Fuente: Propia
Elaboración: Propia

5.2 Correlaciones de Spearman

Tabla 21

| Pregunta 1/Pregunta 11 | | Tu jefe directo te delega responsabilidades que estimulen tu productividad en tus funciones |
|--|----------------------------|---|
| Tu jefe directo toma en cuenta tu opinión para la toma de decisiones importantes | Coeficiente de correlación | .508** |
| | Sig. (bilateral) | .000 |
| | N | 80 |

En la tabla 21 se observa que el coeficiente de correlación entre la pregunta 1 y 11 es de 0.508. Este coeficiente en la escala del rango de relación de Spearman, se ubica en el de 0.51 a 0.70, lo cual denota una relación moderada y fuerte entre las mencionadas preguntas. Por lo tanto, podemos señalar que existe un vínculo medianamente fuerte entre la opinión del practicante para la toma de decisiones importantes del jefe directo y la delegación de responsabilidades para mejorar la productividad en los practicantes.

Tabla 22

| Pregunta 2/Pregunta 3 | | Tu jefe directo posee habilidades para orientarte en tu aprendizaje laboral |
|--|----------------------------|---|
| Tu jefe directo comparte sus conocimientos, generando un impacto positivo en tu desarrollo profesional | Coeficiente de correlación | .677** |
| | Sig. (bilateral) | .000 |
| | N | 80 |

En la tabla 22 se observa que el coeficiente de correlación entre la pregunta 2 y 3 es de 0.677. Este coeficiente en la escala del rango de relación de Spearman, se ubica en el de 0.51 a 0.75, lo cual denota una relación moderada y fuerte entre las mencionadas preguntas. Por lo tanto, podemos señalar que existe un vínculo medianamente fuerte entre el impacto de los conocimientos compartidos del jefe directo en el desarrollo profesional de los practicantes y las habilidades orientadoras del jefe directo para el aprendizaje laboral del practicante.

Tabla 23

| Pregunta 2/Pregunta 4 | | Tu jefe directo reconoce el esfuerzo que inviertes al realizar tu trabajo |
|--|----------------------------|---|
| Tu jefe directo comparte sus conocimientos, generando un impacto positivo en tu desarrollo profesional | Coeficiente de correlación | .597** |
| | Sig. (bilateral) | .000 |
| | N | 80 |

En la tabla 23 se observa que el coeficiente de correlación entre la pregunta 2 y 4 es de 0.597. Este coeficiente en la escala del rango de relación de Spearman, se ubica en el de 0.51 a 0.75, lo cual denota una relación moderada y fuerte entre las mencionadas preguntas. Por lo tanto, podemos señalar que existe un vínculo medianamente fuerte entre el impacto de los conocimientos compartidos del jefe directo en el desarrollo profesional de los practicantes y el reconocimiento al esfuerzo realizado por el practicante por el jefe inmediato.

Tabla 24

| Pregunta 2/Pregunta 5 | | Tu jefe directo estimula la retroalimentación constante |
|--|----------------------------|---|
| Tu jefe directo comparte sus conocimientos, generando un impacto positivo en tu desarrollo profesional | Coeficiente de correlación | .621** |
| | Sig. (bilateral) | .000 |
| | N | 80 |

En la tabla 24 se observa que el coeficiente de correlación entre la pregunta 2 y 5 es de 0.621. Este coeficiente en la escala del rango de relación de Spearman, se ubica en el de 0.51 a 0.75, lo cual denota una relación moderada y fuerte entre las mencionadas preguntas. Por lo tanto, podemos señalar que existe un vínculo medianamente fuerte entre el impacto de los conocimientos compartidos del jefe directo en el desarrollo profesional de los practicantes y la constancia en estimulación de la retroalimentación entre el jefe directo y el practicante.

Tabla 25

| Pregunta 2/Pregunta 6 | | Tu jefe directo te anima a persistir en el logro de objetivos propuestos |
|--|----------------------------|--|
| Tu jefe directo comparte sus conocimientos, generando un impacto positivo en tu desarrollo profesional | Coeficiente de correlación | .541** |
| | Sig. (bilateral) | .000 |
| | N | 80 |

En la tabla 25 se observa que el coeficiente de correlación entre la pregunta 2 y 6 es de 0.541. Este coeficiente en la escala del rango de relación de Spearman, se ubica en el de 0.51 a 0.75, lo cual denota una relación moderada y fuerte entre las mencionadas preguntas. Por lo tanto, podemos señalar que existe un vínculo medianamente fuerte entre el impacto de los conocimientos compartidos del jefe directo en el desarrollo profesional de los practicantes y el impulso de persistir en el logro de los objetivos propuestos de los practicantes.

Tabla 26

| Pregunta 2/Pregunta 7 | | Tu jefe directo te brinda consejos que te ayudan a despejar tus dudas |
|--|----------------------------|---|
| Tu jefe directo comparte sus conocimientos, generando un impacto positivo en tu desarrollo profesional | Coeficiente de correlación | .660** |
| | Sig. (bilateral) | .000 |
| | N | 80 |

En la tabla 26 se observa que el coeficiente de correlación entre la pregunta 2 y 7 es de 0.660. Este coeficiente en la escala del rango de relación de Spearman, se ubica en el de 0.51 a 0.75, lo cual denota una relación moderada y fuerte entre las mencionadas preguntas. Por lo tanto, podemos señalar que existe un vínculo medianamente fuerte entre el impacto de los conocimientos compartidos del jefe directo en el desarrollo profesional de los practicantes y la impartición de consejos para despejar las dudas del practicante.

Tabla 27

| Pregunta 2/Pregunta 8 | | Tu jefe directo te impulsa a mejorar la calidad de tu trabajo |
|--|----------------------------|---|
| Tu jefe directo comparte sus conocimientos, generando un impacto positivo en tu desarrollo profesional | Coeficiente de correlación | .720** |
| | Sig. (bilateral) | .000 |
| | N | 80 |

En la tabla 27 se observa que el coeficiente de correlación entre la pregunta 2 y 8 es de 0.720. Este coeficiente en la escala del rango de relación de Spearman, se ubica en el de 0.51 a 0.75, lo cual denota una relación moderada y fuerte entre las mencionadas preguntas. Por lo tanto, podemos señalar que existe un vínculo medianamente fuerte entre el impacto de los conocimientos compartidos del jefe directo en el desarrollo profesional de los practicantes y del impulso brindado para mejorar la calidad del trabajo del practicante.

Tabla 28

| Pregunta 2/Pregunta 9 | | Tu jefe directo te asigna nuevos retos que permiten impulsar tus capacidades |
|--|----------------------------|--|
| Tu jefe directo comparte sus conocimientos, generando un impacto positivo en tu desarrollo profesional | Coeficiente de correlación | .523** |
| | Sig. (bilateral) | .000 |
| | N | 80 |

En la tabla 28 se observa que el coeficiente de correlación entre la pregunta 2 y 9 es de 0.523. Este coeficiente en la escala del rango de relación de Spearman, se ubica en el de 0.51 a 0.75, lo cual denota una relación moderada y fuerte entre las mencionadas preguntas. Por lo tanto, podemos señalar que existe un vínculo medianamente fuerte entre el impacto de los conocimientos compartidos del jefe directo en el desarrollo profesional de los practicantes y la asignación de retos para impulsar el desarrollo de las capacidades de los practicantes.

Tabla 29

| Pregunta 2/Pregunta 10 | | Tu jefe directo de anima a no quedarte en tu zona de confort |
|--|----------------------------|--|
| Tu jefe directo comparte sus conocimientos, generando un impacto positivo en tu desarrollo profesional | Coeficiente de correlación | .513** |
| | Sig. (bilateral) | .000 |
| | N | 80 |

En la tabla 29 se observa que el coeficiente de correlación entre la pregunta 2 y 10 es de 0.513. Este coeficiente en la escala del rango de relación de Spearman, se ubica en el de 0.51 a 0.75, lo cual denota una relación moderada y fuerte entre las mencionadas preguntas. Por lo tanto, podemos señalar que existe un vínculo medianamente fuerte entre el impacto de los conocimientos compartidos del jefe directo en el desarrollo profesional de los practicantes y el ánimo brindado por el jefe directo para estimular al practicante a salir de su zona de confort.

Tabla 30

| Pregunta 2/Pregunta 11 | | Tu jefe directo te delega responsabilidades que estimulen tu productividad en tus funciones |
|--|----------------------------|---|
| Tu jefe directo comparte sus conocimientos, generando un impacto positivo en tu desarrollo profesional | Coeficiente de correlación | .631** |
| | Sig. (bilateral) | .000 |
| | N | 80 |

En la tabla 30 se observa que el coeficiente de correlación entre la pregunta 2 y 11 es de 0.631. Este coeficiente en la escala del rango de relación de Spearman, se ubica en el de 0.51 a 0.75, lo cual denota una relación moderada y fuerte entre las mencionadas preguntas. Por lo tanto, podemos señalar que existe un vínculo medianamente fuerte entre el impacto de los conocimientos compartidos del jefe directo en el desarrollo profesional de los practicantes y la delegación de responsabilidades para mejorar la productividad en los practicantes.

Tabla 31

| Pregunta 2/Pregunta 12 | | La influencia de tu jefe directo te lleva a desear metas cada vez más altas |
|--|----------------------------|---|
| Tu jefe directo comparte sus conocimientos, generando un impacto positivo en tu desarrollo profesional | Coeficiente de correlación | .589** |
| | Sig. (bilateral) | .000 |
| | N | 80 |

En la tabla 31 se observa que el coeficiente de correlación entre la pregunta 2 y 12 es de 0.589. Este coeficiente en la escala del rango de relación de Spearman, se ubica en el de 0.51 a 0.75, lo cual denota una relación moderada y fuerte entre las mencionadas preguntas. Por lo tanto, podemos señalar que existe un vínculo medianamente fuerte entre el impacto de los conocimientos compartidos del jefe directo en el desarrollo profesional de los practicantes y la influencia del jefe en los practicantes para desear metas más altas.

Tabla 32

| Pregunta 2/Pregunta 13 | | Las enseñanzas que te son brindadas han generado en ti nuevos comportamientos y actitudes |
|--|----------------------------|---|
| Tu jefe directo comparte sus conocimientos, generando un impacto positivo en tu desarrollo profesional | Coeficiente de correlación | .576** |
| | Sig. (bilateral) | .000 |
| | N | 80 |

En la tabla 32 se observa que el coeficiente de correlación entre la pregunta 2 y 13 es de 0.576. Este coeficiente en la escala del rango de relación de Spearman, se ubica en el de 0.51 a 0.75, lo cual denota una relación moderada y fuerte entre las mencionadas preguntas. Por lo tanto, podemos señalar que existe un vínculo medianamente fuerte entre el impacto de los conocimientos compartidos del jefe directo en el desarrollo profesional de los practicantes y la generación de nuevos comportamientos y actitudes en los practicantes a raíz de las enseñanzas brindadas por el jefe.

Tabla 33

| Pregunta 2/Pregunta 14 | | Tu jefe directo te brinda oportunidades para aprender y crecer profesionalmente |
|--|----------------------------|---|
| Tu jefe directo comparte sus conocimientos, generando un impacto positivo en tu desarrollo profesional | Coeficiente de correlación | .556** |
| | Sig. (bilateral) | .000 |
| | N | 80 |

En la tabla 33 se observa que el coeficiente de correlación entre la pregunta 2 y 14 es de 0.556. Este coeficiente en la escala del rango de relación de Spearman, se ubica en el de 0.51 a 0.75, lo cual denota una relación moderada y fuerte entre las mencionadas preguntas. Por lo tanto, podemos señalar que existe un vínculo medianamente fuerte entre el impacto de los conocimientos compartidos del jefe directo en el desarrollo profesional de los practicantes y las oportunidades otorgadas al practicante para su crecimiento profesional.

Tabla 34

| Pregunta 2/Pregunta 15 | | Al ejercer tus funciones, tu jefe directo te brinda la confianza para trabajar independientemente |
|--|----------------------------|---|
| Tu jefe directo comparte sus conocimientos, generando un impacto positivo en tu desarrollo profesional | Coeficiente de correlación | .612** |
| | Sig. (bilateral) | .000 |
| | N | 80 |

En la tabla 34 se observa que el coeficiente de correlación entre la pregunta 2 y 15 es de 0.612. Este coeficiente en la escala del rango de relación de Spearman, se ubica en el de 0.51 a 0.75, lo cual denota una relación moderada y fuerte entre las mencionadas preguntas. Por lo tanto, podemos señalar que existe un vínculo medianamente fuerte entre el impacto de los conocimientos compartidos del jefe directo en el desarrollo profesional de los practicantes y la confianza impartida a los practicantes para ejercer funciones con autonomía.

Tabla 35

| Pregunta 2/Pregunta 16 | | El apoyo emocional recibido por tu jefe directo es satisfactorio. |
|--|----------------------------|---|
| Tu jefe directo comparte sus conocimientos, generando un impacto positivo en tu desarrollo profesional | Coeficiente de correlación | .544** |
| | Sig. (bilateral) | .000 |
| | N | 80 |

En la tabla 35 se observa que el coeficiente de correlación entre la pregunta 2 y 16 es de 0.544. Este coeficiente en la escala del rango de relación de Spearman, se ubica en el de 0.51 a 0.75, lo cual denota una relación moderada y fuerte entre las mencionadas preguntas. Por lo tanto, podemos señalar que existe un vínculo medianamente fuerte entre el impacto de los conocimientos compartidos del jefe directo en el desarrollo profesional de los practicantes y la satisfacción del practicante ante el apoyo emocional brindado por el jefe directo.

Tabla 36

| Pregunta 3/Pregunta 4 | | Tu jefe directo reconoce el esfuerzo que inviertes al realizar tu trabajo |
|---|----------------------------|---|
| Tu jefe directo posee habilidades para orientarte en tu aprendizaje laboral | Coeficiente de correlación | .638** |
| | Sig. (bilateral) | .000 |
| | N | 80 |

En la tabla 36 se observa que el coeficiente de correlación entre la pregunta 3 y 4 es de 0.638. Este coeficiente en la escala del rango de relación de Spearman, se ubica en el de 0.51 a 0.75, lo cual denota una relación moderada y fuerte entre las mencionadas preguntas. Por lo tanto, podemos señalar que existe un vínculo medianamente fuerte entre las habilidades orientadoras del jefe directo para el aprendizaje laboral del practicante y el reconocimiento al esfuerzo realizado por el practicante por el jefe inmediato.

Tabla 37

| Pregunta 3/Pregunta 6 | | Tu jefe directo te anima a persistir en el logro de objetivos propuestos |
|---|----------------------------|--|
| Tu jefe directo posee habilidades para orientarte en tu aprendizaje laboral | Coeficiente de correlación | .469** |
| | Sig. (bilateral) | .000 |
| | N | 80 |

En la tabla 37 se observa que el coeficiente de correlación entre la pregunta 3 y 6 es de 0.469. Este coeficiente en la escala del rango de relación de Spearman, se ubica en el de 0.51 a 0.75, lo cual denota una relación moderada y fuerte entre las mencionadas preguntas. Por lo tanto, podemos señalar que existe un vínculo medianamente fuerte entre las habilidades orientadoras del jefe directo para el aprendizaje laboral del practicante y el impulso de persistir en el logro de los objetivos propuestos de los practicantes.

Tabla 38

| Pregunta 3/Pregunta 7 | | Tu jefe directo te brinda consejos que te ayudan a despejar tus dudas |
|---|----------------------------|---|
| Tu jefe directo posee habilidades para orientarte en tu aprendizaje laboral | Coeficiente de correlación | .708** |
| | Sig. (bilateral) | .000 |
| | N | 80 |

En la tabla 38 se observa que el coeficiente de correlación entre la pregunta 3 y 7 es de 0.708. Este coeficiente en la escala del rango de relación de Spearman, se ubica en el de 0.51 a 0.75, lo cual denota una relación moderada y fuerte entre las mencionadas preguntas. Por lo tanto, podemos señalar que existe un vínculo medianamente fuerte entre las habilidades orientadoras del jefe directo para el aprendizaje laboral del practicante y la impartición de consejos para despejar las dudas del practicante.

Tabla 39

| Pregunta 3/Pregunta 8 | | Tu jefe directo te impulsa a mejorar la calidad de tu trabajo |
|---|----------------------------|---|
| Tu jefe directo posee habilidades para orientarte en tu aprendizaje laboral | Coeficiente de correlación | .667** |
| | Sig. (bilateral) | .000 |
| | N | 80 |

En la tabla 39 se observa que el coeficiente de correlación entre la pregunta 3 y 8 es de 0.667. Este coeficiente en la escala del rango de relación de Spearman, se ubica en el de 0.51 a 0.75, lo cual denota una relación moderada y fuerte entre las mencionadas preguntas. Por lo tanto, podemos señalar que existe un vínculo medianamente fuerte entre las habilidades orientadoras del jefe directo para el aprendizaje laboral del practicante y el impulso brindado para mejorar la calidad del trabajo del practicante.

Tabla 40

| Pregunta 3/Pregunta 9 | | Tu jefe directo te asigna nuevos retos que permiten impulsar tus capacidades |
|---|----------------------------|--|
| Tu jefe directo posee habilidades para orientarte en tu aprendizaje laboral | Coeficiente de correlación | .603** |
| | Sig. (bilateral) | .000 |
| | N | 80 |

En la tabla 40 se observa que el coeficiente de correlación entre la pregunta 3 y 9 es de 0.603. Este coeficiente en la escala del rango de relación de Spearman, se ubica en el de 0.51 a 0.75, lo cual denota una relación moderada y fuerte entre las mencionadas preguntas. Por lo tanto, podemos señalar que existe un vínculo medianamente fuerte entre las habilidades orientadoras del jefe directo para el aprendizaje laboral del practicante y la asignación de retos para impulsar el desarrollo de las capacidades de los practicantes.

Tabla 41

| Pregunta 3/Pregunta 12 | | La influencia de tu jefe directo te lleva a desear metas cada vez más altas |
|---|----------------------------|---|
| Tu jefe directo posee habilidades para orientarte en tu aprendizaje laboral | Coeficiente de correlación | .576** |
| | Sig. (bilateral) | .000 |
| | N | 80 |

En la tabla 41 se observa que el coeficiente de correlación entre la pregunta 3 y 12 es de 0.576. Este coeficiente en la escala del rango de relación de Spearman, se ubica en el de 0.51 a 0.75, lo cual denota una relación moderada y fuerte entre las mencionadas preguntas. Por lo tanto, podemos señalar que existe un vínculo medianamente fuerte entre las habilidades orientadoras del jefe directo para el aprendizaje laboral del practicante y la influencia del jefe en los practicantes para desear metas más altas.

Tabla 42

| Pregunta 3/Pregunta 13 | | Las enseñanzas que te son brindadas han generado en ti nuevos comportamientos y actitudes |
|---|----------------------------|---|
| Tu jefe directo posee habilidades para orientarte en tu aprendizaje laboral | Coeficiente de correlación | .658** |
| | Sig. (bilateral) | .000 |
| | N | 80 |

En la tabla 42 se observa que el coeficiente de correlación entre la pregunta 3 y 13 es de 0.658. Este coeficiente en la escala del rango de relación de Spearman, se ubica en el de 0.51 a 0.75, lo cual denota una relación moderada y fuerte entre las mencionadas preguntas. Por lo tanto, podemos señalar que existe un vínculo medianamente fuerte entre las habilidades orientadoras del jefe directo para el aprendizaje laboral del practicante y la generación de nuevos comportamientos y actitudes en los practicantes a raíz de las enseñanzas brindadas por el jefe.

Tabla 43

| Pregunta 3/Pregunta 14 | | Tu jefe directo te brinda oportunidades para aprender y crecer profesionalmente |
|---|-----------------------------|---|
| Tu jefe directo posee habilidades para orientarte en tu aprendizaje laboral | Coefficiente de correlación | .537** |
| | Sig. (bilateral) | .000 |
| | N | 80 |

En la tabla 43 se observa que el coeficiente de correlación entre la pregunta 3 y 14 es de 0.537. Este coeficiente en la escala del rango de relación de Spearman, se ubica en el de 0.51 a 0.75, lo cual denota una relación moderada y fuerte entre las mencionadas preguntas. Por lo tanto, podemos señalar que existe un vínculo medianamente fuerte entre las habilidades orientadoras del jefe directo para el aprendizaje laboral del practicante y las oportunidades otorgadas al practicante para su crecimiento profesional.

Tabla 44

| Pregunta 3/Pregunta 15 | | Al ejercer tus funciones, tu jefe directo te brinda la confianza para trabajar independientemente |
|---|-----------------------------|---|
| Tu jefe directo posee habilidades para orientarte en tu aprendizaje laboral | Coefficiente de correlación | .602** |
| | Sig. (bilateral) | .000 |
| | N | 80 |

En la tabla 44 se observa que el coeficiente de correlación entre la pregunta 3 y 15 es de 0.602. Este coeficiente en la escala del rango de relación de Spearman, se ubica en el de 0.51 a 0.75, lo cual denota una relación moderada y fuerte entre las mencionadas preguntas. Por lo tanto, podemos señalar que existe un vínculo medianamente fuerte entre las habilidades orientadoras del jefe directo para el aprendizaje laboral del practicante y la confianza impartida a los practicantes para ejercer funciones con autonomía.

Tabla 45

| Pregunta 3/Pregunta 16 | | El apoyo emocional recibido por tu jefe directo es satisfactorio. |
|---|----------------------------|---|
| Tu jefe directo posee habilidades para orientarte en tu aprendizaje laboral | Coeficiente de correlación | .516** |
| | Sig. (bilateral) | .000 |
| | N | 80 |

En la tabla 45 se observa que el coeficiente de correlación entre la pregunta 3 y 16 es de 0.516. Este coeficiente en la escala del rango de relación de Spearman, se ubica en el de 0.51 a 0.75, lo cual denota una relación moderada y fuerte entre las mencionadas preguntas. Por lo tanto, podemos señalar que existe un vínculo medianamente fuerte entre las habilidades orientadoras del jefe directo para el aprendizaje laboral del practicante y la satisfacción del practicante ante el apoyo emocional brindado por el jefe directo.

Tabla 46

| Pregunta 3/Pregunta 18 | | Recibo un trato cordial por parte de mi jefe directo |
|---|----------------------------|--|
| Tu jefe directo posee habilidades para orientarte en tu aprendizaje laboral | Coeficiente de correlación | .558** |
| | Sig. (bilateral) | .000 |
| | N | 80 |

En la tabla 46 se observa que el coeficiente de correlación entre la pregunta 3 y 18 es de 0.558. Este coeficiente en la escala del rango de relación de Spearman, se ubica en el de 0.51 a 0.75, lo cual denota una relación moderada y fuerte entre las mencionadas preguntas. Por lo tanto, podemos señalar que existe un vínculo medianamente fuerte entre las habilidades orientadoras del jefe directo para el aprendizaje laboral del practicante y la cordialidad del jefe directo percibido por el practicante.

Tabla 47

| Pregunta 4/Pregunta 5 | | Tu jefe directo estimula la retroalimentación constante |
|---|-----------------------------|---|
| Tu jefe directo reconoce el esfuerzo que inviertes al realizar tu trabajo | Coefficiente de correlación | .532** |
| | Sig. (bilateral) | .000 |
| | N | 80 |

En la tabla 47 se observa que el coeficiente de correlación entre la pregunta 3 y 18 es de 0.558. Este coeficiente en la escala del rango de relación de Spearman, se ubica en el de 0.51 a 0.75, lo cual denota una relación moderada y fuerte entre las mencionadas preguntas. Por lo tanto, podemos señalar que existe un vínculo medianamente fuerte entre las habilidades orientadoras del jefe directo para el aprendizaje laboral del practicante y la cordialidad del jefe directo percibido por el practicante.

Tabla 48

| Pregunta 4/Pregunta 6 | | Tu jefe directo te anima a persistir en el logro de objetivos propuestos |
|---|-----------------------------|--|
| Tu jefe directo reconoce el esfuerzo que inviertes al realizar tu trabajo | Coefficiente de correlación | .674** |
| | Sig. (bilateral) | .000 |
| | N | 80 |

En la tabla 48 se observa que el coeficiente de correlación entre la pregunta 4 y 6 es de 0.674. Este coeficiente en la escala del rango de relación de Spearman, se ubica en el de 0.51 a 0.75, lo cual denota una relación moderada y fuerte entre las mencionadas preguntas. Por lo tanto, podemos señalar que existe un vínculo medianamente fuerte entre el reconocimiento al esfuerzo realizado por el practicante por el jefe inmediato y el impulso de persistir en el logro de los objetivos propuestos de los practicantes.

Tabla 49

| Pregunta 4/Pregunta 7 | | Tu jefe directo te brinda consejos que te ayudan a despejar tus dudas |
|---|-----------------------------|---|
| Tu jefe directo reconoce el esfuerzo que inviertes al realizar tu trabajo | Coefficiente de correlación | .558** |
| | Sig. (bilateral) | .000 |
| | N | 80 |

En la tabla 49 se observa que el coeficiente de correlación entre la pregunta 4 y 7 es de 0.558. Este coeficiente en la escala del rango de relación de Spearman, se ubica en el de 0.51 a 0.75, lo cual denota una relación moderada y fuerte entre las mencionadas preguntas. Por lo tanto, podemos señalar que existe un vínculo medianamente fuerte entre el reconocimiento al esfuerzo realizado por el practicante por el jefe inmediato y la impartición de consejos para despejar las dudas del practicante.

Tabla 50

| Pregunta 4/Pregunta 8 | | Tu jefe directo te impulsa a mejorar la calidad de tu trabajo |
|---|-----------------------------|---|
| Tu jefe directo reconoce el esfuerzo que inviertes al realizar tu trabajo | Coefficiente de correlación | .639** |
| | Sig. (bilateral) | .000 |
| | N | 80 |

En la tabla 50 se observa que el coeficiente de correlación entre la pregunta 4 y 8 es de 0.639. Este coeficiente en la escala del rango de relación de Spearman, se ubica en el de 0.51 a 0.75, lo cual denota una relación moderada y fuerte entre las mencionadas preguntas. Por lo tanto, podemos señalar que existe un vínculo medianamente fuerte entre el reconocimiento al esfuerzo realizado por el practicante por el jefe inmediato y el impulso brindado para mejorar la calidad del trabajo del practicante.

Tabla 51

| Pregunta 4/Pregunta 9 | | Tu jefe directo te asigna nuevos retos que permiten impulsar tus capacidades |
|---|-----------------------------|--|
| Tu jefe directo reconoce el esfuerzo que inviertes al realizar tu trabajo | Coefficiente de correlación | .560** |
| | Sig. (bilateral) | .000 |
| | N | 80 |

En la tabla 51 se observa que el coeficiente de correlación entre la pregunta 4 y 9 es de 0.560. Este coeficiente en la escala del rango de relación de Spearman, se ubica en el de 0.51 a 0.75, lo cual denota una relación moderada y fuerte entre las mencionadas preguntas. Por lo tanto, podemos señalar que existe un vínculo medianamente fuerte entre el reconocimiento al esfuerzo realizado por el practicante por el jefe inmediato y la asignación de retos para impulsar el desarrollo de las capacidades de los practicantes.

Tabla 52

| Pregunta 4/Pregunta 11 | | Tu jefe directo te delega responsabilidades que estimulen tu productividad en tus funciones |
|---|-----------------------------|---|
| Tu jefe directo reconoce el esfuerzo que inviertes al realizar tu trabajo | Coefficiente de correlación | .560** |
| | Sig. (bilateral) | .000 |
| | N | 80 |

En la tabla 52 se observa que el coeficiente de correlación entre la pregunta 4 y 11 es de 0.560. Este coeficiente en la escala del rango de relación de Spearman, se ubica en el de 0.51 a 0.75, lo cual denota una relación moderada y fuerte entre las mencionadas preguntas. Por lo tanto, podemos señalar que existe un vínculo moderadamente fuerte entre el reconocimiento al esfuerzo realizado por el practicante por el jefe inmediato y la delegación de responsabilidades para mejorar la productividad en los practicantes.

Tabla 53

| Pregunta 4/Pregunta 12 | | La influencia de tu jefe directo te lleva a desear metas cada vez más altas |
|---|-----------------------------|---|
| Tu jefe directo reconoce el esfuerzo que inviertes al realizar tu trabajo | Coefficiente de correlación | .539** |
| | Sig. (bilateral) | .000 |
| | N | 80 |

En la tabla 53 se observa que el coeficiente de correlación entre la pregunta 4 y 12 es de 0.539. Este coeficiente en la escala del rango de relación de Spearman, se ubica en el de 0.51 a 0.75, lo cual denota una relación moderada y fuerte entre las mencionadas preguntas. Por lo tanto, podemos señalar que existe un vínculo moderadamente fuerte entre el reconocimiento al esfuerzo realizado por el practicante por el jefe inmediato y la influencia del jefe en los practicantes para desear metas más altas.

Tabla 54

| Pregunta 4/Pregunta 14 | | Tu jefe directo te brinda oportunidades para aprender y crecer profesionalmente |
|---|-----------------------------|---|
| Tu jefe directo reconoce el esfuerzo que inviertes al realizar tu trabajo | Coefficiente de correlación | .648** |
| | Sig. (bilateral) | .000 |
| | N | 80 |

En la tabla 54 se observa que el coeficiente de correlación entre la pregunta 4 y 14 es de 0.648. Este coeficiente en la escala del rango de relación de Spearman, se ubica en el de 0.51 a 0.75, lo cual denota una relación moderada y fuerte entre las mencionadas preguntas. Por lo tanto, podemos señalar que existe un vínculo medianamente fuerte entre el reconocimiento al esfuerzo realizado por el practicante por el jefe inmediato y las oportunidades otorgadas al practicante para su crecimiento profesional.

Tabla 55

| Pregunta 4/Pregunta 15 | | Al ejercer tus funciones, tu jefe directo te brinda la confianza para trabajar independientemente |
|---|----------------------------|---|
| Tu jefe directo reconoce el esfuerzo que inviertes al realizar tu trabajo | Coeficiente de correlación | .542** |
| | Sig. (bilateral) | .000 |
| | N | 80 |

En la tabla 55 se observa que el coeficiente de correlación entre la pregunta 4 y 15 es de 0.542. Este coeficiente en la escala del rango de relación de Spearman, se ubica en el de 0.51 a 0.75, lo cual denota una relación moderada y fuerte entre las mencionadas preguntas. Por lo tanto, podemos señalar que existe un vínculo medianamente fuerte entre el reconocimiento al esfuerzo realizado por el practicante por el jefe inmediato y la confianza impartida a los practicantes para ejercer funciones con autonomía.

Tabla 56

| Pregunta 4/Pregunta 17 | | Tu jefe directo refuerza tu autoconfianza, brindándote retroalimentación a cerca de tu desempeño |
|---|----------------------------|--|
| Tu jefe directo reconoce el esfuerzo que inviertes al realizar tu trabajo | Coeficiente de correlación | .543** |
| | Sig. (bilateral) | .000 |
| | N | 80 |

En la tabla 56 se observa que el coeficiente de correlación entre la pregunta 4 y 17 es de 0.543. Este coeficiente en la escala del rango de relación de Spearman, se ubica en el de 0.51 a 0.75, lo cual denota una relación moderada y fuerte entre las mencionadas preguntas. Por lo tanto, podemos señalar que existe un vínculo medianamente fuerte entre el reconocimiento al esfuerzo realizado por el practicante por el jefe inmediato y la confianza del practicante a partir de la retroalimentación para su desempeño.

Tabla 57

| Pregunta 4/Pregunta 18 | | Recibo un trato cordial por parte de mi jefe directo |
|---|----------------------------|--|
| Tu jefe directo reconoce el esfuerzo que inviertes al realizar tu trabajo | Coeficiente de correlación | .582** |
| | Sig. (bilateral) | .000 |
| | N | 80 |

En la tabla 57 se observa que el coeficiente de correlación entre la pregunta 4 y 18 es de 0.582. Este coeficiente en la escala del rango de relación de Spearman, se ubica en el de 0.51 a 0.75, lo cual denota una relación moderada y fuerte entre las mencionadas preguntas. Por lo tanto, podemos señalar que existe un vínculo medianamente fuerte entre el reconocimiento al esfuerzo realizado por el practicante por el jefe inmediato y e la cordialidad del jefe directo percibido por el practicante.

Tabla 58

| Pregunta 5/Pregunta 6 | | Tu jefe directo te anima a persistir en el logro de objetivos propuestos |
|---|----------------------------|--|
| Tu jefe directo estimula la retroalimentación constante | Coeficiente de correlación | .654** |
| | Sig. (bilateral) | .000 |
| | N | 80 |

En la tabla 58 se observa que el coeficiente de correlación entre la pregunta 5 y 6 es de 0.654. Este coeficiente en la escala del rango de relación de Spearman, se ubica en el de 0.51 a 0.75, lo cual denota una relación moderada y fuerte entre las mencionadas preguntas. Por lo tanto, podemos señalar que existe un vínculo medianamente fuerte entre la constancia en estimulación de la retroalimentación entre el jefe directo y el practicante y el impulso de persistir en el logro de los objetivos propuestos de los practicantes.

Tabla 59

| Pregunta 5/Pregunta 7 | | Tu jefe directo te brinda consejos que te ayudan a despejar tus dudas |
|---|----------------------------|---|
| Tu jefe directo estimula la retroalimentación constante | Coeficiente de correlación | .666** |
| | Sig. (bilateral) | .000 |
| | N | 80 |

En la tabla 59 se observa que el coeficiente de correlación entre la pregunta 5 y 7 es de 0.666. Este coeficiente en la escala del rango de relación de Spearman, se ubica en el de 0.51 a 0.75, lo cual denota una relación moderada y fuerte entre las mencionadas preguntas. Por lo tanto, podemos señalar que existe un vínculo medianamente fuerte entre la constancia en estimulación de la retroalimentación entre el jefe directo y el practicante y la impartición de consejos para despejar las dudas del practicante.

Tabla 60

| Pregunta 5/Pregunta 8 | | Tu jefe directo te impulsa a mejorar la calidad de tu trabajo |
|---|----------------------------|---|
| Tu jefe directo estimula la retroalimentación constante | Coeficiente de correlación | .647** |
| | Sig. (bilateral) | .000 |
| | N | 80 |

En la tabla 60 se observa que el coeficiente de correlación entre la pregunta 5 y 8 es de 0.647. Este coeficiente en la escala del rango de relación de Spearman, se ubica en el de 0.51 a 0.75, lo cual denota una relación moderada y fuerte entre las mencionadas preguntas. Por lo tanto, podemos señalar que existe un vínculo medianamente fuerte entre la constancia en estimulación de la retroalimentación entre el jefe directo y el practicante y el impulso brindado para mejorar la calidad del trabajo del practicante la impartición de consejos para despejar las dudas del practicante.

Tabla 61

| Pregunta 5/Pregunta 9 | | Tu jefe directo te asigna nuevos retos que permiten impulsar tus capacidades |
|---|----------------------------|--|
| Tu jefe directo estimula la retroalimentación constante | Coeficiente de correlación | .513** |
| | Sig. (bilateral) | .000 |
| | N | 80 |

En la tabla 61 se observa que el coeficiente de correlación entre la pregunta 5 y 9 es de 0.513. Este coeficiente en la escala del rango de relación de Spearman, se ubica en el de 0.51 a 0.75, lo cual denota una relación moderada y fuerte entre las mencionadas preguntas. Por lo tanto, podemos señalar que existe un vínculo medianamente fuerte entre la constancia en estimulación de la retroalimentación entre el jefe directo y el practicante y la asignación de retos para impulsar el desarrollo de las capacidades de los practicantes.

Tabla 62

| Pregunta 5/Pregunta 10 | | Tu jefe directo de anima a no quedarte en tu zona de confort |
|---|----------------------------|--|
| Tu jefe directo estimula la retroalimentación constante | Coeficiente de correlación | .532** |
| | Sig. (bilateral) | .000 |
| | N | 80 |

En la tabla 62 se observa que el coeficiente de correlación entre la pregunta 5 y 10 es de 0.532. Este coeficiente en la escala del rango de relación de Spearman, se ubica en el de 0.51 a 0.75, lo cual denota una relación moderada y fuerte entre las mencionadas preguntas. Por lo tanto, podemos señalar que existe un vínculo medianamente fuerte entre la constancia en estimulación de la retroalimentación entre el jefe directo y el practicante y el ánimo brindado por el jefe directo para estimular al practicante a salir de su zona de confort.

Tabla 63

| Pregunta 5/Pregunta 11 | | Tu jefe directo te delega responsabilidades que estimulen tu productividad en tus funciones |
|---|----------------------------|---|
| Tu jefe directo estimula la retroalimentación constante | Coeficiente de correlación | .681** |
| | Sig. (bilateral) | .000 |
| | N | 80 |

En la tabla 63 se observa que el coeficiente de correlación entre la pregunta 5 y 11 es de 0.681. Este coeficiente en la escala del rango de relación de Spearman, se ubica en el de 0.51 a 0.75, lo cual denota una relación moderada y fuerte entre las mencionadas preguntas. Por lo tanto, podemos señalar que existe un vínculo medianamente fuerte entre la constancia en estimulación de la retroalimentación entre el jefe directo y el practicante y la delegación de responsabilidades para mejorar la productividad en los practicantes.

Tabla 64

| Pregunta 5/Pregunta 12 | | La influencia de tu jefe directo te lleva a desear metas cada vez más altas |
|---|----------------------------|---|
| Tu jefe directo estimula la retroalimentación constante | Coeficiente de correlación | .614** |
| | Sig. (bilateral) | .000 |
| | N | 80 |

En la tabla 64 se observa que el coeficiente de correlación entre la pregunta 5 y 12 es de 0.614. Este coeficiente en la escala del rango de relación de Spearman, se ubica en el de 0.51 a 0.75, lo cual denota una relación moderada y fuerte entre las mencionadas preguntas. Por lo tanto, podemos señalar que existe un vínculo medianamente fuerte entre la constancia en estimulación de la retroalimentación entre el jefe directo y el practicante y la influencia del jefe en los practicantes para desear metas más altas.

Tabla 65

| Pregunta 5/Pregunta 13 | | Las enseñanzas que te son brindadas han generado en ti nuevos comportamientos y actitudes |
|---|----------------------------|---|
| Tu jefe directo estimula la retroalimentación constante | Coeficiente de correlación | .568** |
| | Sig. (bilateral) | .000 |
| | N | 80 |

En la tabla 65 se observa que el coeficiente de correlación entre la pregunta 5 y 13 es de 0.568. Este coeficiente en la escala del rango de relación de Spearman, se ubica en el de 0.51 a 0.75, lo cual denota una relación moderada y fuerte entre las mencionadas preguntas. Por lo tanto, podemos señalar que existe un vínculo medianamente fuerte entre la constancia en estimulación de la retroalimentación entre el jefe directo y el practicante y la generación de nuevos comportamientos y actitudes en los practicantes a raíz de las enseñanzas brindadas por el jefe.

Tabla 66

| Pregunta 5/Pregunta 15 | | Al ejercer tus funciones, tu jefe directo te brinda la confianza para trabajar independientemente |
|---|----------------------------|---|
| Tu jefe directo estimula la retroalimentación constante | Coeficiente de correlación | .576** |
| | Sig. (bilateral) | .000 |
| | N | 80 |

En la tabla 66 se observa que el coeficiente de correlación entre la pregunta 5 y 15 es de 0.576. Este coeficiente en la escala del rango de relación de Spearman, se ubica en el de 0.26 a 0.50, lo cual denota una relación moderada y fuerte entre las mencionadas preguntas. Por lo tanto, podemos señalar que existe un vínculo medianamente fuerte entre la constancia en estimulación de la retroalimentación entre el jefe directo y el practicante y la confianza impartida a los practicantes para ejercer funciones con autonomía.

Tabla 67

| Pregunta 5/Pregunta 16 | | El apoyo emocional recibido por tu jefe directo es satisfactorio. |
|---|----------------------------|---|
| Tu jefe directo estimula la retroalimentación constante | Coeficiente de correlación | .565** |
| | Sig. (bilateral) | .000 |
| | N | 80 |

En la tabla 67 se observa que el coeficiente de correlación entre la pregunta 5 y 16 es de 0.565. Este coeficiente en la escala del rango de relación de Spearman, se ubica en el de 0,51- 0,75, lo cual denota una relación entre moderada y fuerte entre las mencionadas preguntas. Por lo tanto, podemos señalar que existe un vínculo medianamente fuerte entre la constancia en estimulación de la retroalimentación entre el jefe directo y el practicante, y la satisfacción del practicante ante el apoyo emocional brindado por el jefe directo.

Tabla 68

| Pregunta 5/Pregunta 17 | | Tu jefe directo refuerza tu autoconfianza, brindándote retroalimentación a cerca de tu desempeño |
|---|----------------------------|--|
| Tu jefe directo estimula la retroalimentación constante | Coeficiente de correlación | .644** |
| | Sig. (bilateral) | .000 |
| | N | 80 |

En la tabla 68 se observa que el coeficiente de correlación entre la pregunta 5 y 17 es de 0.644. Este coeficiente en la escala del rango de relación de Spearman, se ubica en el de 0,51- 0,75, lo cual denota una relación entre moderada y fuerte entre las mencionadas preguntas. Por lo tanto, podemos señalar que existe un vínculo entre medianamente fuerte entre la constancia en estimulación de la retroalimentación entre el jefe directo y el practicante, y el reforzamiento de la confianza del practicante a partir de la retroalimentación para su desempeño.

Tabla 69

| Pregunta 6/Pregunta 7 | | Tu jefe directo te brinda consejos que te ayudan a despejar tus dudas |
|--|----------------------------|---|
| Tu jefe directo te anima a persistir en el logro de objetivos propuestos | Coeficiente de correlación | .549** |
| | Sig. (bilateral) | .000 |
| | N | 80 |

En la tabla 69 se observa que el coeficiente de correlación entre la pregunta 6 y 7 es de 0.549. Este coeficiente en la escala del rango de relación de Spearman, se ubica en el de 0,51- 0,75, lo cual denota una relación entre moderada y fuerte entre las mencionadas preguntas. Por lo tanto, podemos señalar que existe un vínculo entre medianamente fuerte entre el impulso de persistir en el logro de los objetivos propuestos de los practicantes y el practicante, y impartición de consejos para despejar las dudas del practicante.

Tabla 70

| Pregunta 6/Pregunta 8 | | Tu jefe directo te impulsa a mejorar la calidad de tu trabajo |
|--|----------------------------|---|
| Tu jefe directo te anima a persistir en el logro de objetivos propuestos | Coeficiente de correlación | .600** |
| | Sig. (bilateral) | .000 |
| | N | 80 |

En la tabla 70 se observa que el coeficiente de correlación entre la pregunta 6 y 8 es de 0.600. Este coeficiente en la escala del rango de relación de Spearman, se ubica en el de 0,51- 0,75, lo cual denota una relación entre moderada y fuerte entre las mencionadas preguntas. Por lo tanto, podemos señalar que existe un vínculo entre medianamente fuerte entre el impulso de persistir en el logro de los objetivos propuestos de los practicantes y el practicante, y el impulso brindado para mejorar la calidad del trabajo del practicante.

Tabla 71

| Pregunta 6/Pregunta 9 | | Tu jefe directo te asigna nuevos retos que permiten impulsar tus capacidades |
|--|-----------------------------|--|
| Tu jefe directo te anima a persistir en el logro de objetivos propuestos | Coefficiente de correlación | .529** |
| | Sig. (bilateral) | .000 |
| | N | 80 |

En la tabla 71 se observa que el coeficiente de correlación entre la pregunta 6 y 9 es de 0.529. Este coeficiente en la escala del rango de relación de Spearman, se ubica en el de 0,51- 0,75, lo cual denota una relación entre moderada y fuerte entre las mencionadas preguntas. Por lo tanto, podemos señalar que existe un vínculo entre medianamente fuerte entre el impulso de persistir en el logro de los objetivos propuestos de los practicantes y el practicante, y la asignación de retos para impulsar el desarrollo de las capacidades de los practicantes.

Tabla 72

| Pregunta 6/Pregunta 10 | | Tu jefe directo te anima a no quedarte en tu zona de confort |
|--|-----------------------------|--|
| Tu jefe directo te anima a persistir en el logro de objetivos propuestos | Coefficiente de correlación | .637** |
| | Sig. (bilateral) | .000 |
| | N | 80 |

En la tabla 72 se observa que el coeficiente de correlación entre la pregunta 6 y 10 es de 0.637. Este coeficiente en la escala del rango de relación de Spearman, se ubica en el de 0,51- 0,75, lo cual denota una relación entre moderada y fuerte entre las mencionadas preguntas. Por lo tanto, podemos señalar que existe un vínculo entre medianamente fuerte entre el impulso de persistir en el logro de los objetivos propuestos de los practicantes y el practicante, y ánimo brindado por el jefe directo para estimular al practicante a salir de su zona de confort.

Tabla 73

| Pregunta 6/Pregunta 11 | | Tu jefe directo te delega responsabilidades que estimulen tu productividad en tus funciones |
|--|-----------------------------|---|
| Tu jefe directo te anima a persistir en el logro de objetivos propuestos | Coefficiente de correlación | .681** |
| | Sig. (bilateral) | .000 |
| | N | 80 |

En la tabla 73 se observa que el coeficiente de correlación entre la pregunta 6 y 11 es de 0. 681. Este coeficiente en la escala del rango de relación de Spearman, se ubica en el de 0,51- 0,75, lo cual denota una relación entre moderada y fuerte entre las mencionadas preguntas. Por lo tanto, podemos señalar que existe un vínculo entre medianamente fuerte entre el impulso de persistir en el logro de los objetivos propuestos de los practicantes y el practicante, y la delegación de responsabilidades para mejorar la productividad en los practicantes.

Tabla 74

| Pregunta 6/Pregunta 12 | | La influencia de tu jefe directo te lleva a desear metas cada vez más altas |
|--|-----------------------------|---|
| Tu jefe directo te anima a persistir en el logro de objetivos propuestos | Coefficiente de correlación | .644** |
| | Sig. (bilateral) | .000 |
| | N | 80 |

En la tabla 74 se observa que el coeficiente de correlación entre la pregunta 6 y 12 es de 0. 644. Este coeficiente en la escala del rango de relación de Spearman, se ubica en el de 0,51- 0,75, lo cual denota una relación entre moderada y fuerte entre las mencionadas preguntas. Por lo tanto, podemos señalar que existe un vínculo entre medianamente fuerte entre el impulso de persistir en el logro de los objetivos propuestos de los practicantes y el practicante, y la influencia del jefe en los practicantes para desear metas más altas.

Tabla 75

| Pregunta 6/Pregunta 14 | | Tu jefe directo te brinda oportunidades para aprender y crecer profesionalmente |
|--|-----------------------------|---|
| Tu jefe directo te anima a persistir en el logro de objetivos propuestos | Coefficiente de correlación | .674** |
| | Sig. (bilateral) | .000 |
| | N | 80 |

En la tabla 75 se observa que el coeficiente de correlación entre la pregunta 6 y 14 es de 0.674. Este coeficiente en la escala del rango de relación de Spearman, se ubica en el de 0,51- 0,75, lo cual denota una relación entre moderada y fuerte entre las mencionadas preguntas. Por lo tanto, podemos concluir que existe un vínculo medianamente fuerte entre el impulso de persistir en el logro de los objetivos propuestos de los practicantes, y las oportunidades otorgadas al practicante para su crecimiento profesional.

Tabla 76

| Pregunta 6/Pregunta 15 | | Al ejercer tus funciones, tu jefe directo te brinda la confianza para trabajar independientemente |
|--|-----------------------------|---|
| Tu jefe directo te anima a persistir en el logro de objetivos propuestos | Coefficiente de correlación | .555** |
| | Sig. (bilateral) | .000 |
| | N | 80 |

En la tabla 76 se observa que el coeficiente de correlación entre la pregunta 6 y 15 es de 0.555. Este coeficiente en la escala del rango de relación de Spearman, se ubica en el de 0,51- 0,75, lo cual denota una relación entre moderada y fuerte entre las mencionadas preguntas. Por lo tanto, podemos concluir que existe un vínculo medianamente fuerte entre el impulso de persistir en el logro de los objetivos propuestos de los practicantes, y la confianza impartida a los practicantes para ejercer funciones con autonomía.

Tabla 77

| Pregunta 6/Pregunta 17 | | Tu jefe directo refuerza tu autoconfianza, brindándote retroalimentación a cerca de tu desempeño |
|--|----------------------------|--|
| Tu jefe directo te anima a persistir en el logro de objetivos propuestos | Coeficiente de correlación | .525** |
| | Sig. (bilateral) | .000 |
| | N | 80 |

En la tabla 77 se observa que el coeficiente de correlación entre la pregunta 6 y 17 es de 0.525. Este coeficiente en la escala del rango de relación de Spearman, se ubica en el de 0,51 - 0,75, lo cual denota una relación entre moderada y fuerte entre las mencionadas preguntas. Por lo tanto, podemos concluir que existe un vínculo medianamente fuerte entre el impulso de persistir en el logro de los objetivos propuestos de los practicantes, y la confianza del practicante a partir de la retroalimentación para su desempeño.

Tabla 78

| Pregunta 7/Pregunta 8 | | Tu jefe directo te impulsa a mejorar la calidad de tu trabajo |
|---|----------------------------|---|
| Tu jefe directo te brinda consejos que te ayudan a despejar tus dudas | Coeficiente de correlación | .794** |
| | Sig. (bilateral) | .000 |
| | N | 80 |

En la tabla 78 se observa que el coeficiente de correlación entre la pregunta 7 y 8 es de 0.794. Este coeficiente en la escala del rango de relación de Spearman, se ubica en el de 0,76- 1,00, lo cual denota una relación entre fuerte y perfecta entre las mencionadas preguntas. Por lo tanto, podemos concluir que existe un vínculo fuerte entre la impartición de consejos para despejar las dudas del practicante, y el impulso brindado para mejorar la calidad del trabajo del practicante.

Tabla 79

| Pregunta 7/Pregunta 9 | | Tu jefe directo te asigna nuevos retos que permiten impulsar tus capacidades |
|---|----------------------------|--|
| Tu jefe directo te brinda consejos que te ayudan a despejar tus dudas | Coeficiente de correlación | .553** |
| | Sig. (bilateral) | .000 |
| | N | 80 |

En la tabla 79 se observa que el coeficiente de correlación entre la pregunta 7 y 9 es de 0.553. Este coeficiente en la escala del rango de relación de Spearman, se ubica en el de 0,51- 0,75, lo cual denota una relación entre moderada y fuerte entre las mencionadas preguntas. Por lo tanto, podemos concluir que existe un vínculo medianamente fuerte entre la impartición de consejos para despejar las dudas del practicante, y la asignación de retos para impulsar el desarrollo de las capacidades de los practicantes.

Tabla 80

| Pregunta 7/Pregunta 11 | | Tu jefe directo te delega responsabilidades que estimulen tu productividad en tus funciones |
|---|----------------------------|---|
| Tu jefe directo te brinda consejos que te ayudan a despejar tus dudas | Coeficiente de correlación | .535** |
| | Sig. (bilateral) | .000 |
| | N | 80 |

En la tabla 80 se observa que el coeficiente de correlación entre la pregunta 7 y 11 es de 0.535. Este coeficiente en la escala del rango de relación de Spearman, se ubica en el de 0,51 - 0,75, lo cual denota una relación entre moderada y fuerte entre las mencionadas preguntas. Por lo tanto, podemos concluir que existe un vínculo medianamente fuerte entre la impartición de consejos para despejar las dudas del practicante, y la delegación de responsabilidades para mejorar la productividad en los practicantes.

Tabla 81

| Pregunta 7/Pregunta 13 | | Las enseñanzas que te son brindadas han generado en ti nuevos comportamientos y actitudes |
|---|----------------------------|---|
| Tu jefe directo te brinda consejos que te ayudan a despejar tus dudas | Coeficiente de correlación | .556** |
| | Sig. (bilateral) | .000 |
| | N | 80 |

En la tabla 81 se observa que el coeficiente de correlación entre la pregunta 7 y 13 es de 0.556. Este coeficiente en la escala del rango de relación de Spearman, se ubica en el de 0,51 - 0,75, lo cual denota una relación entre moderada y fuerte entre las mencionadas preguntas. Por lo tanto, podemos concluir que existe un vínculo medianamente fuerte entre la impartición de consejos para despejar las dudas del practicante, y la generación de nuevos comportamientos y actitudes en los practicantes a raíz de las enseñanzas brindadas por el jefe.

Tabla 82

| Pregunta 7/Pregunta 14 | | Tu jefe directo te brinda oportunidades para aprender y crecer profesionalmente |
|---|----------------------------|---|
| Tu jefe directo te brinda consejos que te ayudan a despejar tus dudas | Coeficiente de correlación | .509** |
| | Sig. (bilateral) | .000 |
| | N | 80 |

En la tabla 82 se observa que el coeficiente de correlación entre la pregunta 7 y 14 es de 0.509. Este coeficiente en la escala del rango de relación de Spearman, se ubica en el de 0,51 - 0,75, lo cual denota una relación entre moderada y fuerte entre las mencionadas preguntas. Por lo tanto, podemos concluir que existe un vínculo medianamente fuerte entre la impartición de consejos para despejar las dudas del practicante, y las oportunidades otorgadas al practicante para su crecimiento profesional.

Tabla 83

| Pregunta 7/Pregunta 15 | | Al ejercer tus funciones, tu jefe directo te brinda la confianza para trabajar independientemente |
|---|-----------------------------|---|
| Tu jefe directo te brinda consejos que te ayudan a despejar tus dudas | Coefficiente de correlación | .554** |
| | Sig. (bilateral) | .000 |
| | N | 80 |

En la tabla 83 se observa que el coeficiente de correlación entre la pregunta 7 y 15 es de 0.554. Este coeficiente en la escala del rango de relación de Spearman, se ubica en el de 0,51 - 0,75, lo cual denota una relación entre moderada y fuerte entre las mencionadas preguntas. Por lo tanto, podemos concluir que existe un vínculo medianamente fuerte entre la impartición de consejos para despejar las dudas del practicante, y la confianza impartida a los practicantes para ejercer funciones con autonomía.

Tabla 84

| Pregunta 7/Pregunta 17 | | Tu jefe directo refuerza tu autoconfianza, brindándote retroalimentación a cerca de tu desempeño |
|---|-----------------------------|--|
| Tu jefe directo te brinda consejos que te ayudan a despejar tus dudas | Coefficiente de correlación | .617** |
| | Sig. (bilateral) | .000 |
| | N | 80 |

En la tabla 84 se observa que el coeficiente de correlación entre la pregunta 7 y 17 es de 0.617. Este coeficiente en la escala del rango de relación de Spearman, se ubica en el de 0,51 - 0,75, lo cual denota una relación entre moderada y fuerte entre las mencionadas preguntas. Por lo tanto, podemos concluir que existe un vínculo medianamente fuerte entre la impartición de consejos para despejar las dudas del practicante, y el reforzamiento de la confianza del practicante a partir de la retroalimentación para su desempeño.

Tabla 85

| Pregunta 7/Pregunta 18 | | Recibo un trato cordial por parte de mi jefe directo |
|---|-----------------------------|--|
| Tu jefe directo te brinda consejos que te ayudan a despejar tus dudas | Coefficiente de correlación | .580** |
| | Sig. (bilateral) | .000 |
| | N | 80 |

En la tabla 85 se observa que el coeficiente de correlación entre la pregunta 7 y 18 es de 0.580. Este coeficiente en la escala del rango de relación de Spearman, se ubica en el de 0,51 - 0,75, lo cual denota una relación entre moderada y fuerte entre las mencionadas preguntas. Por lo tanto, podemos concluir que existe un vínculo medianamente fuerte entre la impartición de consejos para despejar las dudas del practicante, y la cordialidad del jefe directo percibido por el practicante.

Tabla 86

| Pregunta 8/Pregunta 9 | | Tu jefe directo te asigna nuevos retos que permiten impulsar tus capacidades |
|---|-----------------------------|--|
| Tu jefe directo te impulsa a mejorar la calidad de tu trabajo | Coefficiente de correlación | .640** |
| | Sig. (bilateral) | .000 |
| | N | 80 |

En la tabla 86 se observa que el coeficiente de correlación entre la pregunta 8 y 9 es de 0.640. Este coeficiente en la escala del rango de relación de Spearman, se ubica en el de 0,51- 0,75, lo cual denota una relación entre moderada y fuerte entre las mencionadas preguntas. Por lo tanto, podemos concluir que existe un vínculo medianamente fuerte entre el impulso brindado para mejorar la calidad del trabajo del practicante, y la asignación de retos para impulsar el desarrollo de las capacidades de los practicantes.

Tabla 87

| Pregunta 8/Pregunta 10 | | Tu jefe directo de anima a no quedarte en tu zona de confort |
|---|-----------------------------|--|
| Tu jefe directo te impulsa a mejorar la calidad de tu trabajo | Coefficiente de correlación | .667** |
| | Sig. (bilateral) | .000 |
| | N | 80 |

En la tabla 87 se observa que el coeficiente de correlación entre la pregunta 8 y 10 es de 0.667. Este coeficiente en la escala del rango de relación de Spearman, se ubica en el de 0,51 - 0,75, lo cual denota una relación entre moderada y fuerte entre las mencionadas preguntas. Por lo tanto, podemos concluir que existe un vínculo medianamente fuerte entre el impulso brindado para mejorar la calidad del trabajo del practicante, y el ánimo brindado por el jefe directo para estimular al practicante a salir de su zona de confort.

Tabla 88

| Pregunta 8/Pregunta 11 | | Tu jefe directo te delega responsabilidades que estimulen tu productividad en tus funciones |
|---|-----------------------------|---|
| Tu jefe directo te impulsa a mejorar la calidad de tu trabajo | Coefficiente de correlación | .624** |
| | Sig. (bilateral) | .000 |
| | N | 80 |

En la tabla 88 se observa que el coeficiente de correlación entre la pregunta 8 y 11 es de 0.624. Este coeficiente en la escala del rango de relación de Spearman, se ubica en el de 0,51 - 0,75, lo cual denota una relación entre moderada y fuerte entre las mencionadas preguntas. Por lo tanto, podemos concluir que existe un vínculo medianamente fuerte entre el impulso brindado para mejorar la calidad del trabajo del practicante, y la delegación de responsabilidades para mejorar la productividad en los practicantes.

Tabla 89

| Pregunta 8/Pregunta 12 | | La influencia de tu jefe directo te lleva a desear metas cada vez más altas |
|---|-----------------------------|---|
| Tu jefe directo te impulsa a mejorar la calidad de tu trabajo | Coefficiente de correlación | .616** |
| | Sig. (bilateral) | .000 |
| | N | 80 |

En la tabla 89 se observa que el coeficiente de correlación entre la pregunta 8 y 12 es de 0.616. Este coeficiente en la escala del rango de relación de Spearman, se ubica en el de 0,51 - 0,75, lo cual denota una relación entre moderada y fuerte entre las mencionadas preguntas. Por lo tanto, podemos concluir que existe un vínculo medianamente fuerte entre el impulso brindado para mejorar la calidad del trabajo del practicante, y la influencia del jefe en los practicantes para desear metas más altas.

Tabla 90

| Pregunta 8/Pregunta 13 | | Las enseñanzas que te son brindadas han generado en ti nuevos comportamientos y actitudes |
|---|-----------------------------|---|
| Tu jefe directo te impulsa a mejorar la calidad de tu trabajo | Coefficiente de correlación | .698** |
| | Sig. (bilateral) | .000 |
| | N | 80 |

En la tabla 90 se observa que el coeficiente de correlación entre la pregunta 8 y 13 es de 0.698. Este coeficiente en la escala del rango de relación de Spearman, se ubica en el de 0,51 - 0,75, lo cual denota una relación entre moderada y fuerte entre las mencionadas preguntas. Por lo tanto, podemos concluir que existe un vínculo medianamente fuerte entre el impulso brindado para mejorar la calidad del trabajo del practicante, y la generación de nuevos comportamientos y actitudes en los practicantes a raíz de las enseñanzas brindadas por el jefe.

Tabla 91

| Pregunta 8/Pregunta 14 | | Tu jefe directo te brinda oportunidades para aprender y crecer profesionalmente |
|---|----------------------------|---|
| Tu jefe directo te impulsa a mejorar la calidad de tu trabajo | Coeficiente de correlación | .630** |
| | Sig. (bilateral) | .000 |
| | N | 80 |

En la tabla 91 se observa que el coeficiente de correlación entre la pregunta 8 y 14 es de 0.630. Este coeficiente en la escala del rango de relación de Spearman, se ubica en el de 0,51 - 0,75, lo cual denota una relación entre moderada y fuerte entre las mencionadas preguntas. Por lo tanto, podemos concluir que existe un vínculo medianamente fuerte entre el impulso brindado para mejorar la calidad del trabajo del practicante, y las oportunidades otorgadas al practicante para su crecimiento profesional.

Tabla 92

| Pregunta 8/Pregunta 15 | | Al ejercer tus funciones, tu jefe directo te brinda la confianza para trabajar independientemente |
|---|----------------------------|---|
| Tu jefe directo te impulsa a mejorar la calidad de tu trabajo | Coeficiente de correlación | .697** |
| | Sig. (bilateral) | .000 |
| | N | 80 |

En la tabla 92 se observa que el coeficiente de correlación entre la pregunta 8 y 15 es de 0.697. Este coeficiente en la escala del rango de relación de Spearman, se ubica en el de 0,51 - 0,75, lo cual denota una relación entre moderada y fuerte entre las mencionadas preguntas. Por lo tanto, podemos concluir que existe un vínculo medianamente fuerte entre el impulso brindado para mejorar la calidad del trabajo del practicante, y la confianza impartida a los practicantes para ejercer funciones con autonomía.

Tabla 93

| Pregunta 8/Pregunta 16 | | El apoyo emocional recibido por tu jefe directo es satisfactorio. |
|---|-----------------------------|---|
| Tu jefe directo te impulsa a mejorar la calidad de tu trabajo | Coefficiente de correlación | .568** |
| | Sig. (bilateral) | .000 |
| | N | 80 |

En la tabla 93 se observa que el coeficiente de correlación entre la pregunta 8 y 16 es de 0.568. Este coeficiente en la escala del rango de relación de Spearman, se ubica en el de 0,51 - 0,75, lo cual denota una relación entre moderada y fuerte entre las mencionadas preguntas. Por lo tanto, podemos concluir que existe un vínculo medianamente fuerte entre el impulso brindado para mejorar la calidad del trabajo del practicante, y la satisfacción del practicante ante el apoyo emocional brindado por el jefe directo.

Tabla 94

| Pregunta 8/Pregunta 17 | | Tu jefe directo refuerza tu autoconfianza, brindándote retroalimentación a cerca de tu desempeño |
|---|-----------------------------|--|
| Tu jefe directo te impulsa a mejorar la calidad de tu trabajo | Coefficiente de correlación | .717** |
| | Sig. (bilateral) | .000 |
| | N | 80 |

En la tabla 94 se observa que el coeficiente de correlación entre la pregunta 8 y 17 es de 0.717. Este coeficiente en la escala del rango de relación de Spearman, se ubica en el de 0,51 - 0,75, lo cual denota una relación entre moderada y fuerte entre las mencionadas preguntas. Por lo tanto, podemos concluir que existe un vínculo medianamente fuerte entre el impulso brindado para mejorar la calidad del trabajo del practicante, y la confianza del practicante a partir de la retroalimentación para su desempeño.

Tabla 95

| Pregunta 8/Pregunta 18 | | Recibo un trato cordial por parte de mi jefe directo |
|---|-----------------------------|--|
| Tu jefe directo te impulsa a mejorar la calidad de tu trabajo | Coefficiente de correlación | .587** |
| | Sig. (bilateral) | .000 |
| | N | 80 |

En la tabla 95 se observa que el coeficiente de correlación entre la pregunta 8 y 18 es de 0.587. Este coeficiente en la escala del rango de relación de Spearman, se ubica en el de 0,51 - 0,75, lo cual denota una relación entre moderada y fuerte entre las mencionadas preguntas. Por lo tanto, podemos concluir que existe un vínculo medianamente fuerte entre el impulso brindado para mejorar la calidad del trabajo del practicante, y la cordialidad del jefe directo percibido por el practicante.

Tabla 96

| Pregunta 9/Pregunta 10 | | Tu jefe directo de anima a no quedarte en tu zona de confort |
|--|-----------------------------|--|
| Tu jefe directo te asigna nuevos retos que permiten impulsar tus capacidades | Coefficiente de correlación | .616** |
| | Sig. (bilateral) | .000 |
| | N | 80 |

En la tabla 96 se observa que el coeficiente de correlación entre la pregunta 9 y 10 es de 0.616. Este coeficiente en la escala del rango de relación de Spearman, se ubica en el de 0,51 - 0,75, lo cual denota una relación entre moderada y fuerte entre las mencionadas preguntas. Por lo tanto, podemos concluir que existe un vínculo medianamente fuerte entre la asignación de retos para impulsar el desarrollo de las capacidades de los practicantes, y el ánimo brindado por el jefe directo para estimular al practicante a salir de su zona de confort.

Tabla 97

| Pregunta 9/Pregunta 11 | | Tu jefe directo te delega responsabilidades que estimulen tu productividad en tus funciones |
|--|----------------------------|---|
| Tu jefe directo te asigna nuevos retos que permiten impulsar tus capacidades | Coeficiente de correlación | .616** |
| | Sig. (bilateral) | .000 |
| | N | 80 |

En la tabla 97 se observa que el coeficiente de correlación entre la pregunta 9 y 11 es de 0.616. Este coeficiente en la escala del rango de relación de Spearman, se ubica en el de 0,51 - 0,75, lo cual denota una relación entre moderada y fuerte entre las mencionadas preguntas. Por lo tanto, podemos concluir que existe un vínculo medianamente fuerte entre la asignación de retos para impulsar el desarrollo de las capacidades de los practicantes, y la delegación de responsabilidades para mejorar la productividad en los practicantes.

Tabla 98

| 9/Pregunta 12 | | La influencia de tu jefe directo te lleva a desear metas cada vez más altas |
|--|----------------------------|---|
| Tu jefe directo te asigna nuevos retos que permiten impulsar tus capacidades | Coeficiente de correlación | .632** |
| | Sig. (bilateral) | .000 |
| | N | 80 |

En la tabla 98 se observa que el coeficiente de correlación entre la pregunta 9 y 12 es de 0.632. Este coeficiente en la escala del rango de relación de Spearman, se ubica en el de 0,51 - 0,75, lo cual denota una relación entre moderada y fuerte entre las mencionadas preguntas. Por lo tanto, podemos concluir que existe un vínculo medianamente fuerte entre la asignación de retos para impulsar el desarrollo de las capacidades de los practicantes, y la influencia del jefe en los practicantes para desear metas más altas.

Tabla 99

| Pregunta 9/Pregunta 13 | | Las enseñanzas que te son brindadas han generado en ti nuevos comportamientos y actitudes |
|--|-----------------------------|---|
| Tu jefe directo te asigna nuevos retos que permiten impulsar tus capacidades | Coefficiente de correlación | .607** |
| | Sig. (bilateral) | .000 |
| | N | 80 |

En la tabla 99 se observa que el coeficiente de correlación entre la pregunta 9 y 13 es de 0.607. Este coeficiente en la escala del rango de relación de Spearman, se ubica en el de 0,51 - 0,75, lo cual denota una relación entre moderada y fuerte entre las mencionadas preguntas. Por lo tanto, podemos concluir que existe un vínculo medianamente fuerte entre la asignación de retos para impulsar el desarrollo de las capacidades de los practicantes, y la generación de nuevos comportamientos y actitudes en los practicantes a raíz de las enseñanzas brindadas por el jefe.

Tabla 100

| Pregunta 9/Pregunta 14 | | Tu jefe directo te brinda oportunidades para aprender y crecer profesionalmente |
|--|-----------------------------|---|
| Tu jefe directo te asigna nuevos retos que permiten impulsar tus capacidades | Coefficiente de correlación | .551** |
| | Sig. (bilateral) | .000 |
| | N | 80 |

En la tabla 100 se observa que el coeficiente de correlación entre la pregunta 9 y 14 es de 0.551. Este coeficiente en la escala del rango de relación de Spearman, se ubica en el de 0,51 - 0,75, lo cual denota una relación entre moderada y fuerte entre las mencionadas preguntas. Por lo tanto, podemos concluir que existe un vínculo medianamente fuerte entre la asignación de retos para impulsar el desarrollo de las capacidades de los practicantes, y las oportunidades otorgadas al practicante para su crecimiento profesional.

Tabla 101

| Pregunta 9/Pregunta 15 | | Al ejercer tus funciones, tu jefe directo te brinda la confianza para trabajar independientemente |
|--|----------------------------|---|
| Tu jefe directo te asigna nuevos retos que permiten impulsar tus capacidades | Coeficiente de correlación | .507** |
| | Sig. (bilateral) | .000 |
| | N | 80 |

En la tabla 101 se observa que el coeficiente de correlación entre la pregunta 9 y 15 es de 0.507. Este coeficiente en la escala del rango de relación de Spearman, se ubica en el de 0,51- 0,75, lo cual denota una relación entre moderada y fuerte entre las mencionadas preguntas. Por lo tanto, podemos concluir que existe un vínculo medianamente fuerte entre la asignación de retos para impulsar el desarrollo de las capacidades de los practicantes, y la confianza impartida a los practicantes para ejercer funciones con autonomía.

Tabla 102

| Pregunta 9/Pregunta 17 | | Tu jefe directo refuerza tu autoconfianza, brindándote retroalimentación a cerca de tu desempeño |
|--|----------------------------|--|
| Tu jefe directo te asigna nuevos retos que permiten impulsar tus capacidades | Coeficiente de correlación | .594** |
| | Sig. (bilateral) | .000 |
| | N | 80 |

En la tabla 102 se observa que el coeficiente de correlación entre la pregunta 9 y 17 es de 0.594. Este coeficiente en la escala del rango de relación de Spearman, se ubica en el de 0,51- 0,75, lo cual denota una relación entre moderada y fuerte entre las mencionadas preguntas. Por lo tanto, podemos concluir que existe un vínculo medianamente fuerte entre la asignación de retos para impulsar el desarrollo de las capacidades de los practicantes, y el reforzamiento de la confianza del practicante a partir de la retroalimentación para su desempeño.

Tabla 103

| Pregunta 10/Pregunta 11 | | Tu jefe directo te delega responsabilidades que estimulen tu productividad en tus funciones |
|--|----------------------------|---|
| Tu jefe directo te anima a no quedarte en tu zona de confort | Coeficiente de correlación | .689** |
| | Sig. (bilateral) | .000 |
| | N | 80 |

En la tabla 103 se observa que el coeficiente de correlación entre la pregunta 10 y 11 es de 0.689. Este coeficiente en la escala del rango de relación de Spearman, se ubica en el de 0,51 - 0,75, lo cual denota una relación entre moderada y fuerte entre las mencionadas preguntas. Por lo tanto, podemos concluir que existe un vínculo medianamente fuerte entre el ánimo brindado por el jefe directo para estimular al practicante a salir de su zona de confort., y la delegación de responsabilidades para mejorar la productividad en los practicantes.

Tabla 104

| Pregunta 10/Pregunta 12 | | La influencia de tu jefe directo te lleva a desear metas cada vez más altas |
|--|----------------------------|---|
| Tu jefe directo de anima a no quedarte en tu zona de confort | Coeficiente de correlación | .665** |
| | Sig. (bilateral) | .000 |
| | N | 80 |

En la tabla 104 se observa que el coeficiente de correlación entre la pregunta 10 y 12 es de 0.665. Este coeficiente en la escala del rango de relación de Spearman, se ubica en el de 0,51 - 0,75, lo cual denota una relación entre moderada y fuerte entre las mencionadas preguntas. Por lo tanto, podemos concluir que existe un vínculo medianamente fuerte entre el ánimo brindado por el jefe directo para estimular al practicante a salir de su zona de confort., y la influencia del jefe en los practicantes para desear metas más altas.

Tabla 105

| Pregunta 10/Pregunta 13 | | Las enseñanzas que te son brindadas han generado en ti nuevos comportamientos y actitudes |
|--|----------------------------|---|
| Tu jefe directo de anima a no quedarte en tu zona de confort | Coeficiente de correlación | .558** |
| | Sig. (bilateral) | .000 |
| | N | 80 |

En la tabla 105 se observa que el coeficiente de correlación entre la pregunta 10 y 13 es de 0.558. Este coeficiente en la escala del rango de relación de Spearman, se ubica en el de 0,51 - 0,75, lo cual denota una relación entre moderada y fuerte entre las mencionadas preguntas. Por lo tanto, podemos concluir que existe un vínculo medianamente fuerte entre el ánimo brindado por el jefe directo para estimular al practicante a salir de su zona de confort., y la generación de nuevos comportamientos y actitudes en los practicantes a raíz de las enseñanzas brindadas por el jefe.

Tabla 106

| Pregunta 10/Pregunta 14 | | Tu jefe directo te brinda oportunidades para aprender y crecer profesionalmente |
|--|----------------------------|---|
| Tu jefe directo de anima a no quedarte en tu zona de confort | Coeficiente de correlación | .594** |
| | Sig. (bilateral) | .000 |
| | N | 80 |

En la tabla 106 se observa que el coeficiente de correlación entre la pregunta 10 y 14 es de 0.594. Este coeficiente en la escala del rango de relación de Spearman, se ubica en el de 0,51 - 0,75, lo cual denota una relación entre moderada y fuerte entre las mencionadas preguntas. Por lo tanto, podemos concluir que existe un vínculo medianamente fuerte entre el ánimo brindado por el jefe directo para estimular al practicante a salir de su zona de confort., y la generación de nuevos comportamientos y las oportunidades otorgadas al practicante para su crecimiento profesional.

Tabla 107

| Pregunta 10/Pregunta 15 | | Al ejercer tus funciones, tu jefe directo te brinda la confianza para trabajar independientemente |
|--|----------------------------|---|
| Tu jefe directo de anima a no quedarte en tu zona de confort | Coeficiente de correlación | .690** |
| | Sig. (bilateral) | .000 |
| | N | 80 |

En la tabla 107 se observa que el coeficiente de correlación entre la pregunta 10 y 15 es de 0.690. Este coeficiente en la escala del rango de relación de Spearman, se ubica en el de 0,51 - 0,75, lo cual denota una relación entre moderada y fuerte entre las mencionadas preguntas. Por lo tanto, podemos concluir que existe un vínculo medianamente fuerte entre el ánimo brindado por el jefe directo para estimular al practicante a salir de su zona de confort, y la confianza impartida a los practicantes para ejercer funciones con autonomía.

Tabla 108

| Pregunta 10/Pregunta 16 | | El apoyo emocional recibido por tu jefe directo es satisfactorio. |
|--|----------------------------|---|
| Tu jefe directo de anima a no quedarte en tu zona de confort | Coeficiente de correlación | .543** |
| | Sig. (bilateral) | .000 |
| | N | 80 |

En la tabla 108 se observa que el coeficiente de correlación entre la pregunta 10 y 16 es de 0.543. Este coeficiente en la escala del rango de relación de Spearman, se ubica en el de 0,51 - 0,75, lo cual denota una relación entre moderada y fuerte entre las mencionadas preguntas. Por lo tanto, podemos concluir que existe un vínculo medianamente fuerte entre el ánimo brindado por el jefe directo para estimular al practicante a salir de su zona de confort, y la satisfacción del practicante ante el apoyo emocional brindado por el jefe directo.

Tabla 109

| Pregunta 10/Pregunta 17 | | Tu jefe directo refuerza tu autoconfianza, brindándote retroalimentación a cerca de tu desempeño |
|--|----------------------------|--|
| Tu jefe directo de anima a no quedarte en tu zona de confort | Coeficiente de correlación | .555** |
| | Sig. (bilateral) | .000 |
| | N | 80 |

En la tabla 109 se observa que el coeficiente de correlación entre la pregunta 10 y 17 es de 0.555. Este coeficiente en la escala del rango de relación de Spearman, se ubica en el de 0,51 - 0,75, lo cual denota una relación entre moderada y fuerte entre las mencionadas preguntas. Por lo tanto, podemos concluir que existe un vínculo medianamente fuerte entre el ánimo brindado por el jefe directo para estimular al practicante a salir de su zona de confort, y el reforzamiento de la confianza del practicante a partir de la retroalimentación para su desempeño.

Tabla 110

| Pregunta 11/Pregunta 12 | | La influencia de tu jefe directo te lleva a desear metas cada vez más altas |
|---|----------------------------|---|
| Tu jefe directo te delega responsabilidades que estimulen tu productividad en tus funciones | Coeficiente de correlación | .720** |
| | Sig. (bilateral) | .000 |
| | N | 80 |

En la tabla 110 se observa que el coeficiente de correlación entre la pregunta 11 y 12 es de 0.720. Este coeficiente en la escala del rango de relación de Spearman, se ubica en el de 0,51 - 0,75, lo cual denota una relación entre moderada y fuerte entre las mencionadas preguntas. Por lo tanto, podemos concluir que existe un vínculo medianamente fuerte entre la delegación de responsabilidades para mejorar la productividad en los practicantes y la influencia del jefe en los practicantes para desear metas más altas.

Tabla 111

| Pregunta 11/Pregunta 13 | | Las enseñanzas que te son brindadas han generado en ti nuevos comportamientos y actitudes |
|---|-----------------------------|---|
| Tu jefe directo te delega responsabilidades que estimulen tu productividad en tus funciones | Coefficiente de correlación | .579** |
| | Sig. (bilateral) | .000 |
| | N | 80 |

En la tabla 111 se observa que el coeficiente de correlación entre la pregunta 11 y 13 es de 0.579. Este coeficiente en la escala del rango de relación de Spearman, se ubica en el de 0,51 - 0,75, lo cual denota una relación entre moderada y fuerte entre las mencionadas preguntas. Por lo tanto, podemos concluir que existe un vínculo medianamente fuerte entre la delegación de responsabilidades para mejorar la productividad en los practicantes y la generación de nuevos comportamientos y actitudes en los practicantes a raíz de las enseñanzas brindadas por el jefe.

Tabla 112

| Pregunta 11/Pregunta 14 | | Tu jefe directo te brinda oportunidades para aprender y crecer profesionalmente |
|---|-----------------------------|---|
| Tu jefe directo te delega responsabilidades que estimulen tu productividad en tus funciones | Coefficiente de correlación | .642** |
| | Sig. (bilateral) | .000 |
| | N | 80 |

En la tabla 112 se observa que el coeficiente de correlación entre la pregunta 11 y 14 es de 0.642. Este coeficiente en la escala del rango de relación de Spearman, se ubica en el de 0,51 - 0,75, lo cual denota una relación entre moderada y fuerte entre las mencionadas preguntas. Por lo tanto, podemos concluir que existe un vínculo medianamente fuerte entre la delegación de responsabilidades para mejorar la productividad en los practicantes y las oportunidades otorgadas al practicante para su crecimiento profesional.

Tabla 113

| Pregunta 11/Pregunta 15 | | Al ejercer tus funciones, tu jefe directo te brinda la confianza para trabajar independientemente |
|---|----------------------------|---|
| Tu jefe directo te delega responsabilidades que estimulen tu productividad en tus funciones | Coeficiente de correlación | .661** |
| | Sig. (bilateral) | .000 |
| | N | 80 |

En la tabla 113 se observa que el coeficiente de correlación entre la pregunta 11 y 15 es de 0.661. Este coeficiente en la escala del rango de relación de Spearman, se ubica en el de 0,51 - 0,75, lo cual denota una relación entre moderada y fuerte entre las mencionadas preguntas. Por lo tanto, podemos concluir que existe un vínculo medianamente fuerte entre la delegación de responsabilidades para mejorar la productividad en los practicantes y la confianza impartida a los practicantes para ejercer funciones con autonomía.

Tabla 114

| Pregunta 11/Pregunta 16 | | El apoyo emocional recibido por tu jefe directo es satisfactorio. |
|---|----------------------------|---|
| Tu jefe directo te delega responsabilidades que estimulen tu productividad en tus funciones | Coeficiente de correlación | .522** |
| | Sig. (bilateral) | .000 |
| | N | 80 |

En la tabla 114 se observa que el coeficiente de correlación entre la pregunta 11 y 16 es de 0.522. Este coeficiente en la escala del rango de relación de Spearman, se ubica en el de 0,51 - 0,75, lo cual denota una relación entre moderada y fuerte entre las mencionadas preguntas. Por lo tanto, podemos concluir que existe un vínculo medianamente fuerte entre la delegación de responsabilidades para mejorar la productividad en los practicantes y la satisfacción del practicante ante el apoyo emocional brindado por el jefe directo.

Tabla 115

| Pregunta 11/Pregunta 17 | | Tu jefe directo refuerza tu autoconfianza, brindándote retroalimentación a cerca de tu desempeño |
|---|----------------------------|--|
| Tu jefe directo te delega responsabilidades que estimulen tu productividad en tus funciones | Coeficiente de correlación | .625** |
| | Sig. (bilateral) | .000 |
| | N | 80 |

En la tabla 115 se observa que el coeficiente de correlación entre la pregunta 11 y 17 es de 0.625. Este coeficiente en la escala del rango de relación de Spearman, se ubica en el de 0,51 - 0,75, lo cual denota una relación entre moderada y fuerte entre las mencionadas preguntas. Por lo tanto, podemos concluir que existe un vínculo medianamente fuerte entre la delegación de responsabilidades para mejorar la productividad en los practicantes y la confianza del practicante a partir de la retroalimentación para su desempeño.

Tabla 116

| Pregunta 12/Pregunta 13 | | Las enseñanzas que te son brindadas han generado en ti nuevos comportamientos y actitudes |
|---|----------------------------|---|
| La influencia de tu jefe directo te lleva a desear metas cada vez más altas | Coeficiente de correlación | .736** |
| | Sig. (bilateral) | .000 |
| | N | 80 |

En la tabla 116 se observa que el coeficiente de correlación entre la pregunta 12 y 13 es de 0.736. Este coeficiente en la escala del rango de relación de Spearman, se ubica en el de 0,51 - 0,75, lo cual denota una relación entre moderada y fuerte entre las mencionadas preguntas. Por lo tanto, podemos concluir que existe un vínculo medianamente fuerte entre la influencia del jefe en los practicantes para desear metas más altas y la generación de nuevos comportamientos y actitudes en los practicantes a raíz de las enseñanzas brindadas por el jefe.

Tabla 117

| Pregunta 12/Pregunta 14 | | Tu jefe directo te brinda oportunidades para aprender y crecer profesionalmente |
|---|-----------------------------|---|
| La influencia de tu jefe directo te lleva a desear metas cada vez más altas | Coefficiente de correlación | .593** |
| | Sig. (bilateral) | .000 |
| | N | 80 |

En la tabla 117 se observa que el coeficiente de correlación entre la pregunta 12 y 14 es de 0.593. Este coeficiente en la escala del rango de relación de Spearman, se ubica en el de 0,51 - 0,75, lo cual denota una relación entre moderada y fuerte entre las mencionadas preguntas. Por lo tanto, podemos concluir que existe un vínculo medianamente fuerte entre la influencia del jefe en los practicantes para desear metas más altas y las oportunidades otorgadas al practicante para su crecimiento profesional.

Tabla 118

| Pregunta 12/Pregunta 15 | | Al ejercer tus funciones, tu jefe directo te brinda la confianza para trabajar independientemente |
|---|-----------------------------|---|
| La influencia de tu jefe directo te lleva a desear metas cada vez más altas | Coefficiente de correlación | .564** |
| | Sig. (bilateral) | .000 |
| | N | 80 |

En la tabla 118 se observa que el coeficiente de correlación entre la pregunta 12 y 15 es de 0.564. Este coeficiente en la escala del rango de relación de Spearman, se ubica en el de 0,51 - 0,75, lo cual denota una relación entre moderada y fuerte entre las mencionadas preguntas. Por lo tanto, podemos concluir que existe un vínculo medianamente fuerte entre la influencia del jefe en los practicantes para desear metas más altas y la confianza impartida a los practicantes para ejercer funciones con autonomía.

Tabla 119

| Pregunta 12/Pregunta 16 | | El apoyo emocional recibido por tu jefe directo es satisfactorio. |
|---|-----------------------------|---|
| La influencia de tu jefe directo te lleva a desear metas cada vez más altas | Coefficiente de correlación | .525** |
| | Sig. (bilateral) | .000 |
| | N | 80 |

En la tabla 119 se observa que el coeficiente de correlación entre la pregunta 12 y 16 es de 0.525. Este coeficiente en la escala del rango de relación de Spearman, se ubica en el de 0,51 - 0,75, lo cual denota una relación entre moderada y fuerte entre las mencionadas preguntas. Por lo tanto, podemos concluir que existe un vínculo medianamente fuerte entre la influencia del jefe en los practicantes para desear metas más altas y la satisfacción del practicante ante el apoyo emocional brindado por el jefe directo.

Tabla 120

| Pregunta 13/Pregunta 14 | | Tu jefe directo te brinda oportunidades para aprender y crecer profesionalmente |
|---|-----------------------------|---|
| Las enseñanzas que te son brindadas han generado en ti nuevos comportamientos y actitudes | Coefficiente de correlación | .633** |
| | Sig. (bilateral) | .000 |
| | N | 80 |

En la tabla 120 se observa que el coeficiente de correlación entre la pregunta 13 y 14 es de 0.633. Este coeficiente en la escala del rango de relación de Spearman, se ubica en el de 0,51 - 0,75, lo cual denota una relación entre moderada y fuerte entre las mencionadas preguntas. Por lo tanto, podemos concluir que existe un vínculo medianamente fuerte entre la generación de nuevos comportamientos y actitudes en los practicantes a raíz de las enseñanzas brindadas por el jefe y las oportunidades otorgadas al practicante para su crecimiento profesional.

Tabla 121

| Pregunta 13/Pregunta 15 | | Al ejercer tus funciones, tu jefe directo te brinda la confianza para trabajar independientemente |
|---|----------------------------|---|
| Las enseñanzas que te son brindadas han generado en ti nuevos comportamientos y actitudes | Coeficiente de correlación | .665** |
| | Sig. (bilateral) | .000 |
| | N | 80 |

En la tabla 121 se observa que el coeficiente de correlación entre la pregunta 13 y 15 es de 0.665. Este coeficiente en la escala del rango de relación de Spearman, se ubica en el de 0,51 - 0,75, lo cual denota una relación entre moderada y fuerte entre las mencionadas preguntas. Por lo tanto, podemos concluir que existe un vínculo medianamente fuerte entre la generación de nuevos comportamientos y actitudes en los practicantes a raíz de las enseñanzas brindadas por el jefe y la confianza impartida a los practicantes para ejercer funciones con autonomía.

Tabla 122

| Pregunta 13/Pregunta 16 | | El apoyo emocional recibido por tu jefe directo es satisfactorio. |
|---|----------------------------|---|
| Las enseñanzas que te son brindadas han generado en ti nuevos comportamientos y actitudes | Coeficiente de correlación | .563** |
| | Sig. (bilateral) | .000 |
| | N | 80 |

En la tabla 122 se observa que el coeficiente de correlación entre la pregunta 13 y 16 es de 0.563. Este coeficiente en la escala del rango de relación de Spearman, se ubica en el de 0,51 - 0,75, lo cual denota una relación entre moderada y fuerte entre las mencionadas preguntas. Por lo tanto, podemos concluir que existe un vínculo medianamente fuerte entre la generación de nuevos comportamientos y actitudes en los practicantes a raíz de las enseñanzas brindadas por el jefe y la satisfacción del practicante ante el apoyo emocional brindado por el jefe directo.

Tabla 123

| Pregunta 13/Pregunta 17 | | Tu jefe directo refuerza tu autoconfianza, brindándote retroalimentación a cerca de tu desempeño |
|---|-----------------------------|--|
| Las enseñanzas que te son brindadas han generado en ti nuevos comportamientos y actitudes | Coefficiente de correlación | .529** |
| | Sig. (bilateral) | .000 |
| | N | 80 |

En la tabla 123 se observa que el coeficiente de correlación entre la pregunta 13 y 17 es de 0.529. Este coeficiente en la escala del rango de relación de Spearman, se ubica en el de 0,51 - 0,75, lo cual denota una relación entre moderada y fuerte entre las mencionadas preguntas. Por lo tanto, podemos concluir que existe un vínculo medianamente fuerte entre la generación de nuevos comportamientos y actitudes en los practicantes a raíz de las enseñanzas brindadas por el jefe y el reforzamiento de la confianza del practicante a partir de la retroalimentación para su desempeño.

Tabla 124

| Pregunta 13/Pregunta 18 | | Recibo un trato cordial por parte de mi jefe directo |
|---|-----------------------------|--|
| Las enseñanzas que te son brindadas han generado en ti nuevos comportamientos y actitudes | Coefficiente de correlación | .521** |
| | Sig. (bilateral) | .000 |
| | N | 80 |

En la tabla 124 se observa que el coeficiente de correlación entre la pregunta 13 y 18 es de 0.521. Este coeficiente en la escala del rango de relación de Spearman, se ubica en el de 0,51 - 0,75, lo cual denota una relación entre moderada y fuerte entre las mencionadas preguntas. Por lo tanto, podemos concluir que existe un vínculo medianamente fuerte entre la generación de nuevos comportamientos y actitudes en los practicantes a raíz de las enseñanzas brindadas por el jefe y la cordialidad del jefe directo percibido por el practicante.

Tabla 125

| Pregunta 14/Pregunta 15 | | Al ejercer tus funciones, tu jefe directo te brinda la confianza para trabajar independientemente |
|---|-----------------------------|---|
| Tu jefe directo te brinda oportunidades para aprender y crecer profesionalmente | Coefficiente de correlación | .586** |
| | Sig. (bilateral) | .000 |
| | N | 80 |

En la tabla 125 se observa que el coeficiente de correlación entre la pregunta 14 y 15 es de 0.586. Este coeficiente en la escala del rango de relación de Spearman, se ubica en el de 0,51 - 0,75, lo cual denota una relación entre moderada y fuerte entre las mencionadas preguntas. Por lo tanto, podemos concluir que existe un vínculo medianamente fuerte entre las oportunidades otorgadas al practicante para su crecimiento profesional y la confianza impartida a los practicantes para ejercer funciones con autonomía.

Tabla 126

| Pregunta 14/Pregunta 17 | | Tu jefe directo refuerza tu autoconfianza, brindándote retroalimentación a cerca de tu desempeño |
|---|-----------------------------|--|
| Tu jefe directo te brinda oportunidades para aprender y crecer profesionalmente | Coefficiente de correlación | .529** |
| | Sig. (bilateral) | .000 |
| | N | 80 |

En la tabla 126 se observa que el coeficiente de correlación entre la pregunta 14 y 17 es de 0.529. Este coeficiente en la escala del rango de relación de Spearman, se ubica en el de 0,51 - 0,75, lo cual denota una relación entre moderada y fuerte entre las mencionadas preguntas. Por lo tanto, podemos concluir que existe un vínculo medianamente fuerte entre las oportunidades otorgadas al practicante para su crecimiento profesional y la confianza del practicante a partir de la retroalimentación para su desempeño.

Tabla 127

| Pregunta 15/Pregunta 16 | | El apoyo emocional recibido por tu jefe directo es satisfactorio. |
|---|-----------------------------|---|
| Al ejercer tus funciones, tu jefe directo te brinda la confianza para trabajar independientemente | Coefficiente de correlación | .601** |
| | Sig. (bilateral) | .000 |
| | N | 80 |

En la tabla 127 se observa que el coeficiente de correlación entre la pregunta 15 y 16 es de 0.601. Este coeficiente en la escala del rango de relación de Spearman, se ubica en el de 0,51 - 0,75, lo cual denota una relación entre moderada y fuerte entre las mencionadas preguntas. Por lo tanto, podemos concluir que existe un vínculo medianamente fuerte entre la confianza impartida a los practicantes para ejercer funciones con autonomía y la satisfacción del practicante ante el apoyo emocional brindado por el jefe directo.

Tabla 128

| Pregunta 15/Pregunta 18 | | Recibo un trato cordial por parte de mi jefe directo |
|---|-----------------------------|--|
| Al ejercer tus funciones, tu jefe directo te brinda la confianza para trabajar independientemente | Coefficiente de correlación | .541** |
| | Sig. (bilateral) | .000 |
| | N | 80 |

En la tabla 128 se observa que el coeficiente de correlación entre la pregunta 15 y 18 es de 0.541. Este coeficiente en la escala del rango de relación de Spearman, se ubica en el de 0,51 - 0,75, lo cual denota una relación entre moderada y fuerte entre las mencionadas preguntas. Por lo tanto, podemos concluir que existe un vínculo medianamente fuerte entre la confianza impartida a los practicantes para ejercer funciones con autonomía y la cordialidad del jefe directo percibido por el practicante.

Tabla 129

| Pregunta 16/Pregunta 17 | | Tu jefe directo refuerza tu autoconfianza, brindándote retroalimentación a cerca de tu desempeño |
|---|----------------------------|--|
| El apoyo emocional recibido por tu jefe directo es satisfactorio. | Coeficiente de correlación | .516** |
| | Sig. (bilateral) | .000 |
| | N | 80 |

En la tabla 129 se observa que el coeficiente de correlación entre la pregunta 16 y 17 es de 0. 516. Este coeficiente en la escala del rango de relación de Spearman, se ubica en el de 0,51 - 0,75, lo cual denota una relación entre moderada y fuerte entre las mencionadas preguntas. Por lo tanto, podemos concluir que existe un vínculo medianamente fuerte entre la satisfacción del practicante ante el apoyo emocional brindado por el jefe directo y el reforzamiento de la confianza del practicante a partir de la retroalimentación para su desempeño.

Tabla 130

| Pregunta 16/Pregunta 18 | | Recibo un trato cordial por parte de mi jefe directo |
|---|----------------------------|--|
| El apoyo emocional recibido por tu jefe directo es satisfactorio. | Coeficiente de correlación | .630** |
| | Sig. (bilateral) | .000 |
| | N | 80 |

En la tabla 130 se observa que el coeficiente de correlación entre la pregunta 16 y 18 es de 0. 630. Este coeficiente en la escala del rango de relación de Spearman, se ubica en el de 0,51 - 0,75, lo cual denota una relación entre moderada y fuerte entre las mencionadas preguntas. Por lo tanto, podemos concluir que existe un vínculo medianamente fuerte entre la satisfacción del practicante ante el apoyo emocional brindado por el jefe directo y la cordialidad del jefe directo percibido por el practicante.

5.3 Prueba de Hipótesis

a) Primera Hipótesis específica.

Hipótesis Nula H0

La experiencia del mentor (jefe directo) impacta negativamente en la motivación por autorrealización de los/as practicantes de una entidad registradora del Estado.

Hipótesis Alternativa H1

La experiencia del mentor (jefe directo) impacta positivamente en la motivación por autorrealización de los/as practicantes de una entidad registradora del Estado.

Tabla 131

Recuento.

| | | Motivación por autorrealización | | | | Total |
|-------------|--------------------------------|---------------------------------|------------|--------------------------------|---------------|-------|
| | | Muy de Acuerdo | De Acuerdo | Ni de Acuerdo Ni en Desacuerdo | En Desacuerdo | |
| Experiencia | Muy de Acuerdo | 28 | 13 | 0 | 0 | 41 |
| | De Acuerdo | 3 | 17 | 6 | 1 | 27 |
| | Ni de Acuerdo Ni en Desacuerdo | 0 | 6 | 4 | 0 | 10 |

| | | | | | |
|----------------------|----|----|----|---|----|
| En Desacuerdo | 0 | 0 | 1 | 0 | 1 |
| Muy en Desacuerdo | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 |
| Total | 31 | 36 | 11 | 2 | 80 |

Fuente: Propia

Elaboración: Propia

Tabla 132

Pruebas de chi-cuadrado

| | Valor | gl | Sig. asintótica (2 caras) |
|---------------------------------|---------------------|----|---------------------------------|
| Chi-cuadrado de Pearson | 81.241 ^a | 12 | .000 |
| Razón de verosimilitud | 56.443 | 12 | .000 |
| Asociación lineal por lineal | 36.801 | 1 | .000 |
| N de casos válidos | 80 | | |

Fuente: Propia

Elaboración: Propia

Entonces, como la probabilidad estimada es menor que 0.05 en efecto, la primera hipótesis específica nula (H0): “La experiencia del mentor (jefe directo) impacta negativamente en la motivación por autorrealización de los/as practicantes de una entidad registradora del Estado.” queda rechazada; aceptándose la primera hipótesis específica

alternativa (H1): “La experiencia del mentor (jefe directo) impacta positivamente en la motivación por autorrealización de los/as practicantes de una entidad registradora de l Estado.”

b) Segunda Hipótesis específica.

Hipótesis Nula H0

La comunicación interpersonal del mentor (jefe directo) impacta negativamente en la satisfacción laboral de los/as practicantes de una entidad registradora del Estado.

Hipótesis Alternativa H1

La comunicación interpersonal del mentor (jefe directo) impacta positivamente en la satisfacción laboral de los/as practicantes de una entidad registradora del Estado.

Tabla 133

Recuento hipótesis específica 2.

| | | Satisfacción | | | | | Total |
|----------------------------|----------------|----------------|------------|--------------------------------|---------------|-------------------|-------|
| | | Muy de Acuerdo | De Acuerdo | Ni de Acuerdo Ni en Desacuerdo | En Desacuerdo | Muy en Desacuerdo | |
| Comunicación Interpersonal | Muy de Acuerdo | 28 | 2 | 0 | 0 | 0 | 30 |
| | De Acuerdo | 9 | 18 | 3 | 0 | 1 | 31 |

| | | | | | | |
|--------------------------------|---|---|---|---|---|----|
| Ni de Acuerdo Ni en Desacuerdo | 1 | 5 | 7 | 1 | 0 | 14 |
| En Desacuerdo | 2 | 1 | 1 | 0 | 0 | 4 |
| Muy en Desacuerdo | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 1 |

| | | | | | | |
|-------|----|----|----|---|---|----|
| Total | 40 | 26 | 11 | 2 | 1 | 80 |
|-------|----|----|----|---|---|----|

Fuente: Propia
Elaboración: Propia

Tabla 134

Pruebas de chi-cuadrado hipótesis específica 3.

| | Valor | gl | Sig. asintótica (2 caras) |
|------------------------------|---------------------|----|---------------------------|
| Chi-cuadrado de Pearson | 93.290 ^a | 16 | .000 |
| Razón de verosimilitud | 64.784 | 16 | .000 |
| Asociación lineal por lineal | 27.698 | 1 | .000 |
| N de casos válidos | 80 | | |

Fuente: Propia
Elaboración: Propia

Entonces, como la probabilidad estimada es menor que 0.05 en efecto, la primera hipótesis específica nula (H0): “La comunicación interpersonal del mentor (jefe directo)

impacta negativamente en la satisfacción laboral de los/as practicantes de una entidad registradora del Estado.” queda rechazada; aceptándose la primera hipótesis específica alternativa (H1): “La comunicación interpersonal del mentor (jefe directo) impacta positivamente en la satisfacción laboral de los/as practicantes de una entidad registradora del Estado.”

c) Tercera Hipótesis específica.

Hipótesis Nula H0

El compromiso del mentor (jefe directo) impacta negativamente en la motivación por logro de los/as practicantes de una entidad registradora del Estado.

Hipótesis Alternativa H1

El compromiso del mentor (jefe directo) impacta positivamente en la motivación por logro de los/as practicantes de una entidad registradora del Estado.

Tabla 135

Recuento hipótesis específica 3.

| | | Motivación por Logro | | | | | Total |
|------------|----------------|----------------------|------------|--------------------------------|---------------|-------------------|-------|
| | | Muy de Acuerdo | De Acuerdo | Ni de Acuerdo Ni en Desacuerdo | En Desacuerdo | Muy en Desacuerdo | |
| Compromiso | Muy de Acuerdo | 29 | 5 | 0 | 0 | 0 | 34 |

| | | | | | | |
|--------------------------------|-----------|-----------|-----------|----------|----------|-----------|
| De Acuerdo | 7 | 15 | 14 | 0 | 0 | 36 |
| Ni de Acuerdo Ni en Desacuerdo | 1 | 4 | 3 | 1 | 0 | 9 |
| Muy en Desacuerdo | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 |
| Total | 37 | 24 | 17 | 1 | 1 | 80 |

Fuente: Propia
Elaboración: Propia

Tabla 136

Pruebas de chi-cuadrado hipotesis especifica 3.

| | Valor | gl | Sig. asintótica (2 caras) |
|------------------------------|----------------------|----|---------------------------|
| Chi-cuadrado de Pearson | 125.091 ^a | 12 | .000 |
| Razón de verosimilitud | 59.142 | 12 | .000 |
| Asociación lineal por lineal | 38.423 | 1 | .000 |
| N de casos válidos | 80 | | |

Fuente: Propia
Elaboración: Propia

Entonces, como el nivel de significancia es menor que 0.05, en efecto, la primera hipótesis específica nula (H0): “El mentoring impacta negativamente en la motivación laboral de

los/as practicantes de una entidad registradora del Estado.” queda rechazada; aceptándose la primera hipótesis específica alternativa (H1): “El compromiso del mentor (jefe directo) impacta positivamente en la motivación por logro de los/as practicantes de una entidad registradora del Estado.”

d) Hipótesis General.

Hipótesis Nula H0

El mentoring impacta negativamente en la motivación laboral de los/as practicantes de una entidad registradora del Estado.

Hipótesis Alternativa H1

El mentoring impacta positivamente en la motivación laboral de los/as practicantes de una entidad registradora del Estado.

Tabla 137

Recuento hipótesis general.

| | | Motivación | | | | Total |
|-----------|----------------|----------------|------------|--------------------------------|---------------|-------|
| | | Muy de Acuerdo | De Acuerdo | Ni de Acuerdo Ni en Desacuerdo | En Desacuerdo | |
| Mentoring | Muy de Acuerdo | 32 | 4 | 0 | 0 | 36 |

| | | | | | |
|--------------------------------------|----|----|----|---|----|
| De Acuerdo | 6 | 20 | 8 | 0 | 34 |
| Ni de Acuerdo Ni en Desacuerdo | 0 | 4 | 5 | 0 | 9 |
| Muy en Desacuerdo | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 |
| Total | 38 | 28 | 13 | 1 | 80 |

Fuente: Propia
Elaboración: Propia

Tabla 138

Pruebas de chi-cuadrado hipótesis general.

| | Valor | gl | Sig. asintótica (2 caras) |
|---------------------------------|----------------------|----|---------------------------------|
| Chi-cuadrado de Pearson | 130.753 ^a | 9 | .000 |
| Razón de verosimilitud | 68.703 | 9 | .000 |
| Asociación lineal por lineal | 48.572 | 1 | .000 |
| N de casos válidos | 80 | | |

Fuente: Propia
Elaboración: Propia

Entonces, como el nivel de significancia es menor que 0.05, en efecto, la primera hipótesis específica nula (H0): “El mentoring impacta negativamente en la motivación laboral de los/as practicantes de una entidad registradora del Estado.” queda rechazada; aceptándose

la primera hipótesis específica alternativa (H1): “El mentoring impacta positivamente en la motivación laboral de los/as practicantes de una entidad registradora del Estado.

Discusión de los Resultados

1. En la primera tesis presentada, estamos de acuerdo con que sin los métodos comunicativos adecuados no se puede fomentar ni mejorar las habilidades de los/as colaboradores/as, ya que la ausencia de ello hace que los/as mismos/as tengan sentimientos de desgano y falta de interés en realizar sus actividades.

Además, afirmamos que el reconocimiento impartido por los/as jefes/as sobre los logros de los/as colaboradores/as, impulsa tanto el desarrollo personal y profesional de los/as mismos/as es contundente para la satisfacción en el puesto de trabajo.

Por último, también concordamos con la autora que la implementación de un programa de Mentoring trae mejoras relevantes en la gestión de los Recursos Humanos de las empresas.

2. En la segunda tesis presentada, asimismo, afirmamos que con que un nivel medio de motivación indicaría que la situación dentro de un trabajo es satisfactoria y que impulsaría a los/as colaboradores/as a seguir trabajando, y que los elementos que causan que no haya una alta motivación dentro de una empresa son, mayormente que a estos no se les brinde la oportunidad de crecer profesionalmente.

3. En la tercera tesis presentada, concordamos con la autora que el capacitar a los colaboradores para el desarrollo de sus funciones les da autonomía y eso a su vez les genera autoconfianza y seguridad.

Igualmente, estamos de acuerdo con que el mentoring otorga mejoras considerables en los costos de la formación y el desarrollo con el impulso del autoaprendizaje, la motivación, la creatividad y la cooperación organizacional.

4. En la cuarta tesis presentada, coincidimos con el autor que la labor más importante de un dirigente debe ser motivar a su personal para mejorar su desempeño, ya que esta provocaría

también que el/la colaborador/a se sienta satisfecho y que, por lo tanto, en un futuro esté motivado para desempeñarse mejor.

De la misma manera, confluimos con el autor en que el hecho de la organización brinde factores motivadores intrínsecos, contribuye en mayor medida a la motivación del colaborador y que los factores laborales internos como la variedad de habilidades, la identidad de las actividades, labores significativas, autonomía y feedback ayudan a motivar mucho más a los colaboradores en la realización de sus quehaceres diarios. De igual modo que para motivar extrínsecamente a los/as colaboradores/as es necesario que haya compromiso entre los/as supervisores/as.

5. En la quinta tesis presentada, concordamos con la autora que hay personas a las que les resulta más motivador poder trabajar con tareas más variables y desafiantes, asimismo, que la base de la motivación intrínseca para un/a colaborador/a es la oportunidad de aprender nuevas cosas y enfrentar nuevos desafíos. Pero este también señala que un trabajo satisfactorio también motivaría al/la colaborador/ra, algo que discrepamos, puesto que, como se vio en la teoría de Los Factores higiénicos y motivacionales de Herzberg, que el/la colaborador/ra se sienta satisfecho, no implica que este se sienta motivado dentro de su lugar de trabajo.
6. En la sexta tesis presentada, estamos de acuerdo con que el crecimiento personal, un trabajo interesante y desafiante, la flexibilidad laboral y una buena relación con los/as supervisores/as influyen en la motivación intrínseca de los/as colaboradores/as, siendo este tipo de motivación un determinante importante para la retención de personal en la empresa.

Conclusiones

1. En las encuestas realizadas a los practicantes se pudo determinar que muchos de ellos/as se encuentran satisfechos con los conocimientos y experiencia compartidos, la retroalimentación y la estimulación dada a través de los retos asignados. Sin embargo, según el autor Herzberg en su teoría de factores higiénicos, se pudo concluir que los mismos se encuentran satisfechos mas no motivados, por lo que no basta con que el jefe directo posea conocimientos sino también las habilidades orientadoras óptimas para para ayudar a los practicantes alcanzar su motivación por logro.
2. Es muy importante que el superior tenga las habilidades comunicativas optimas, con el fin de motivar al practicante a salir de su zona de confort. De esta manera, genera un comportamiento de perseverancia en el mismo y lo motiva a autorrealizarse. Esto sucede porque el jefe directo ejerce una fuerte influencia en el practicante, ya que este lo ve como un modelo a seguir, siendo una representación de lo que este quiere llegar a ser en su futuro profesional.
3. Uno de los roles más importantes que debe de tener un superior, aplicando el mentoring, es el compromiso. De esta manera impulsa al practicante para mejorar su calidad de trabajo mediante la constancia en el asesoramiento y la delegación de responsabilidades al mismo. Esta característica es la que más influye en la motivación del practicante para mejorar su desempeño, reforzar su autoconfianza y así aspirar a metas más altas.

Recomendaciones

1. Se le recomienda a la entidad registradora estatal que capacite a los superiores de practicantes en habilidades de mentoring e inteligencia emocional, ya que, de esta manera la productividad de cada área mejoraría, puesto que se ha comprobado claramente que, si un superior posee las características de un mentor y tiene un óptimo control de sus emociones, hace que el practicante se sienta más motivado y, a consecuencia de esto su desempeño sea el óptimo para ejercer sus funciones.
2. También, es conveniente recomendar que la sub-área de clima laboral de la entidad haga un proyecto en el que detecte las áreas en la que hay más descontento por parte de los practicantes, con respecto al trato recibido por su superior y brindarles una charla para mejorar su relación.
3. A fin de evitar la fuga de talento, sería recomendable que la entidad implemente programas de mentoring que contribuyan a mantener motivado a su personal con menos experiencia para estimular la productividad y oportunidades de éxito de la entidad.
4. Establecer programas de desarrollo profesional para que los practicantes tengan la seguridad de que van a adquirir la experiencia y conocimientos que desean de la entidad dentro de su periodo de prácticas, a fin de que contribuya a la percepción de una buena imagen institucional por parte de los ciudadanos.

Bibliografía

1. Adey, M., Early, F., Foster, M. (1999) *The mentors handbook*. Inglaterra: Herts Tech
2. Ayala, N, & Perez, A. (2017). *La Motivación y su Influencia en el Clima Laboral de los Colaboradores en el Área de Ventas, de Tiendas Efe Sede Chiclayo, 2016* (tesis de pregrado) Universidad Señor de Sipán, Perú.
3. Calle, S. (2017). *El Mentoring como Herramienta para Promover el Desarrollo del Personal de la Municipalidad Provincial de Piura - Año 2017* (tesis de pregrado) Universidad Cesar Vallejo, Perú.
4. Chau, E. (22 de agosto de 2018). *Mentoring: ¿qué es y cómo mejoraría la productividad de una empresa?* Andina. Recuperado de <https://andina.pe/agencia/noticia-mentoring-es-y-como-mejoraria-productividad-una-empresa-722723.aspx>
5. Ezcurra, L., Giménez, F. (2016). *Smart Mentoring: una metodología para el desarrollo estratégico del talento*. España: FC Editorial.
6. Farfan, E. (2019). *Aplicación de Mentoring Como Herramienta de Mejora de da Productividad y Competitividad en la Empresa Trunifor SAC* (tesis de pregrado) Universidad Nacional de Piura, Perú.
7. Keijzers, B. (2010). *La motivación del empleado y el desempeño* (tesis de pregrado) Instituto de Tecnología Royal Melbourne, Australia.
8. Khale-Piasecki, L. y Doles, S. (2015). *A Comparison of Mentoring in Higher Education and Fortune 1000 Companies: Practices to Apply in a Global Context*. *Journal of Higher Education Theory and Practice*, 15(5), pp. 74-79.
9. Lehtimäki, N. (2015) *de Motivación Intrínseca en el Ministerio de Asuntos Exteriores* (tesis de pregrado) Universidad de Ciencias Aplicadas de Haaga-Helia, Finlandia.

10. Linh, L. (2017). El Impacto de la Motivación de los Empleados en la Efectividad Organizacional (tesis doctoral) Vaasa University of Applied Sciences, Finlandia.
11. Manzano, N., Martín, A., Sánchez, M., Risquez, A. y Suárez, M. (2012). El rol del mentor en un proceso de mentoría universitaria. *Educación XX1*, 15 (2), pp. 93-118.
12. Observatorio de Innovación educativa del Tecnológico de Monterrey (2017). Mentoring. Recuperado de <http://crea.um.edu.mx/wp-content/uploads/2018/10/Mentor%C3%ADa-TEC.pdf>.
13. Rodríguez, D, J. (2012). Mentoring para emprendedores. Red de mentores madrid. Recuperado de https://www.madrimasd.org/uploads/informacionidi/biblioteca/publicacion/doc/Mentoring_para_emprendedores_Guia_practica.pdf.
14. Rodríguez, D, J. (8 de diciembre de 2014) Mentoring, una eficaz herramienta de motivación y aprendizaje. Recuperado de <https://www.madrimasd.org/blogs/emprendedores/2014/12/08/136609>.
15. Romero, M (01 de diciembre de 15) El mentor: ¿Quién es?, ¿Cómo es?, ¿Qué hace?. Recuperado de <https://www.felicidadeneltrabajo.es/ideas-para-empresarios/el-mentor/>.
16. Valderrama, B. (2009). Desarrollo de competencias de mentoring y coaching. España: Pearson Education.
17. Vélaz de Medrano, C. (2009). Competencias del profesor-mentor para el acompañamiento al profesorado principiante. *Revista de Currículum y Formación del Profesorado*, 13 (1), pp. 209-229.
18. Woolfolk, A. (1990). Psicología educativa. México: Prentice-Hall.

Anexo 1

Encuesta

Instrucciones

La presente técnica tiene por finalidad recoger información de interés relacionada con el tema “EL IMPACTO DEL MENTORING EN LA MOTIVACIÓN LABORAL DE LOS/AS PRACTICANTES DE UNA ENTIDAD REGISTRADORA DEL ESTADO – JESÚS MARÍA 2019”. A continuación, se le presenta un conjunto de preguntas para que usted elija la alternativa que considere correcta marcando para tal fin con un aspa (X)

Esta técnica es anónima se le agradece por su participación.

Escala Valorativa

| | | | | | |
|--------|----------------------|------------------|--------------------------------------|---------------|----------------------|
| | Muy en desacuerdo | En desacuerdo | Ni de acuerdo ni en desacuerdo | De acuerdo | Muy en de acuerdo |
| RANGO | | | | | |
| ESCALA | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

Cuestionario

| N° | Preguntas | ESCALA VALORATIVA | | | | |
|----|---|----------------------|---|---|---|---|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1 | Tu jefe/a directo/a toma en cuenta tu opinión para la toma de decisiones importantes. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2 | Tu jefe/a directo/a comparte sus conocimientos, generando un impacto positivo en tu desarrollo profesional. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3 | Tu jefe/a directo/a posee habilidades para orientarte en tu aprendizaje laboral. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 4 | Tu jefe/a directo/a reconoce el esfuerzo que inviertes al realizar tu trabajo. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 5 | Tu jefe/a directo/a estimula la retroalimentación constante. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 6 | Tu jefe/a directo/a te anima a persistir en el logro de objetivos propuestos. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 7 | Tu jefe/a directo/a te brinda consejos que te ayudan a despejar tus dudas. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 8 | Tu jefe/a directo/a te impulsa a mejorar la calidad de tu trabajo. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 9 | Tu jefe/a directo/a te asigna nuevos retos que permiten impulsar tus capacidades | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 10 | Tu jefe/a directo/a te anima a no quedarte en tu zona de confort. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

| | | | | | | |
|----|--|---|---|---|---|---|
| 11 | Tu jefe/a directo/a te delega responsabilidades que estimulen tu productividad en tus funciones. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 12 | La influencia de tu jefe/a directo/a te lleva a desear metas cada vez más altas. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 13 | Las enseñanzas que te son brindadas han generado en ti nuevos comportamientos y actitudes. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 14 | Tu jefe/a directo/a te brinda oportunidades para aprender y crecer profesionalmente. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 15 | Al ejercer tus funciones, tu jefe/a directo/a te brinda la confianza para trabajar independientemente. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 16 | El apoyo emocional recibido por tu jefe/a directo/a es satisfactorio. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 17 | Tu jefe/a directo/a refuerza tu autoconfianza, brindándote retroalimentación a cerca de tu desempeño. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 18 | Recibo un trato cordial por parte de mi jefe/a directo/a. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |