

UNIVERSIDAD NACIONAL JOSÉ MARÍA ARGUEDAS

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EMPRESA

Escuela Profesional de Administración de Empresas



**MENTORING Y DESARROLLO PERSONAL EN LA SEDE
ADMINISTRATIVA DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL
JOSÉ MARÍA ARGUEDAS, ANDAHUAYLAS-2019**

Tesis para optar el Título Profesional de Licenciada en
Administración de Empresas

Presentado por:

LIZ FANNY MORENO PONCECA

Andahuaylas, Perú

2019

UNIVERSIDAD NACIONAL JOSÉ MARÍA ARGUEDAS

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EMPRESA

Escuela Profesional de Administración de Empresas



**MENTORING Y DESARROLLO PERSONAL EN LA SEDE
ADMINISTRATIVA DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL
JOSÉ MARÍA ARGUEDAS, ANDAHUAYLAS-2019**

LIZ FANNY MORENO PONCECA

Asesor:

Dr. Joaquín Machaca Rejas

Andahuaylas, Perú

2019



Universidad Nacional José María Arguedas



Identidad y Excelencia para el Trabajo Productivo y el Desarrollo
 FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EMPRESA
 ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

ACTA DE SUSTENTACIÓN

En el local de la Facultad de Ciencias de la Empresa, de la Universidad Nacional José María Arguedas, en la ciudad de Arequipa, siendo las 14:00 horas del día diecinueve de febrero del año 2019, se reunieron el Mg. Juan Cristóbal Ramírez Caparanea, Mg. Julio César Meliaca Mandari - y el Mg. Edwin Mexico Cáceres, integrantes del Jurado Evaluador del Informe Final de Tesis Titulado: Maneja y desarrollo personal en la sede administrativa de la Universidad Nacional José María Arguedas Arequipa - 2019, cuyo autor es el Bachiller en Administración de Empresas Moreno Pouceca Liz Fanny, y su Asesor Mg. Jodanis Meliaca Rojas, con el propósito de proceder a la sustentación y defensa de dicha tesis.

Luego de la sustentación y defensa de la Tesis, el Jurado Evaluador ACORDÓ: aprobar por unanimidad, al Bachiller en Administración de Empresas Moreno Pouceca Liz Fanny, obteniendo la siguiente calificación y mención:

Nota en escala vigesimal		Mención
Números	Letras	
13	TRECE	REGULAR

En señal de conformidad, se procede a la firma de la presente acta en dos (02) ejemplares.


 Julio C. Meliaca Mandari


 Mg. Juan C. Ramirez


 Edwin Mexico Cáceres

DEDICATORIA

A Dios

Por su divina bondad, por darme la vida y a mi hermosa familia.

A mis padres

Por su todo su amor, cariño, paciencia y sobre todo por apoyarme.

A mis hermanos

Por su confianza y amor, además contribuyen en el logro de mi mejora personal.

AGRADECIMIENTO

A Dios, padre creador de todas las cosas por darme la vida, por guiar mis pasos y salir adelante ante cualquier infortunio, por todo su amor y dicha.

A mi padre Alejandro Moreno, a mi madre Felicitas Ponceca, a mis hermanos Alex y Franz, por su apoyo incondicional, sacrificio a lo largo de mi vida académica y confianza.

A la Universidad Nacional José María Arguedas, por ser el alma mater en educación superior y brindarme mi formación profesional, fortalecer mis conocimientos en bien de la de mi querido pueblo de Andahuaylas. Además de los docentes por su sostén, por los sabios consejos y el ímpetu de seguir progresando tanto profesional y personalmente.

Al Dr. Joaquín Machaca Rejas, por el asesoramiento, apoyo y orientación en todo el proceso de este trabajo de investigación, que inculco los valores de responsabilidad y orden en los propósitos en la investigación.

A mis jurados evaluadores: Mag. Juan Cielo Ramírez Cajamarca, al Mag. Julio César Machaca Mamani y al Mag Adm. Edwin Mescco Cáceres, grandes profesionales quienes con sus contribuciones, conocimientos, experiencias, paciencia y motivación coadyuvaron en la investigación.

PRESENTACIÓN

De conformidad y en cumplimiento del Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad Nacional José María Arguedas, y las normas específicas de la Facultad de Ciencias de la Empresa, Escuela Profesional de Administración de Empresas de la Universidad Nacional José María Arguedas, presento la investigación: Mentoring y desarrollo personal en la sede administrativa de la Universidad Nacional José María Arguedas, Andahuaylas-2019, para optar el título profesional de Licenciado en Administración de Empresas, señores miembros del jurado a vuestra consideración propongo el presente trabajo de investigación para que puedan darle su valioso aporte y sugerencias de la mejora que deben realizarse en la presentación de la investigación y en otros estudios de esta índole.

Para poder determinar el grado de relación entre estas dos variables de investigación y se obtuvo resultados a través del procesamiento de datos, y se pudo determinar que efectivamente existe correlación directa entre las variables mentoring y desarrollo personal en los trabajadores de sede administrativa de la Universidad Nacional José María Arguedas.

Para llegar a los resultados se utilizaron los procedimientos de la investigación científica, que posee una serie de pasos para lograr el objetivo. Los resultados de la investigación servirán como fuente de información directamente, para la Oficina de Recursos Humanos de la Universidad Nacional José María Arguedas,

En la investigación se ha logrado determinar la relación entre las variables: Mentoring y desarrollo personal, con la finalidad de descubrir las dimensiones y características, los resultados desarrollados en la presente investigación servirán como fuente de información a los investigadores posteriores a nivel local, nacional e internacional.

La autora.

ÍNDICE GENERAL

	Pág.
DEDICATORIA	iv
AGRADECIMIENTO	v
PRESENTACIÓN	vi
ÍNDICE GENERAL	vii
ÍNDICE DE FIGURAS.....	ix
ÍNDICE DE TABLAS	x
ÍNDICE DE ANEXOS.....	xi
RESUMEN.....	xii
ABSTRACT	xiv
INTRODUCCIÓN.....	xvi
CAPÍTULO I: PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN	14
1.1. Planteamiento del problema	14
1.2. Formulación del problema	16
1.2.1. Problema general	16
1.2.2. Problemas específicos	16
1.3. Delimitación de la investigación	16
1.3.1. Delimitación espacial.....	16
1.3.2. Delimitación temporal.....	17
1.3.3. Delimitación teórica.....	17
1.4. Justificación	18
1.5. Objetivo	19
1.5.1. Objetivo general	19
1.5.2. Objetivos específicos	19
CAPÍTULO II: FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA DE LA INVESTIGACIÓN	21
2.1. Antecedentes.....	21
2.1.1. Antecedentes internacionales.....	21
2.1.2. Antecedentes nacionales	23
2.1.3. Antecedente local.....	27
2.2. Marco teórico.....	31
2.2.1. Mentoring	31

2.2.2. Desarrollo Personal.....	41
2.3. Marco conceptual	49
CAPÍTULO III: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....	51
3.1. Hipótesis.....	51
3.1.1. Hipótesis general.....	51
3.1.2. Hipótesis específicas.....	51
3.2. Variables	51
3.3. Operacionalización de Variables.....	52
3.4. Metodología.....	53
3.4.1. Enfoque.....	53
3.4.2. Tipo de estudio.....	53
3.4.3. Diseño de Investigación	53
3.5. Población y muestra de estudio	55
3.5.1. Población	55
3.5.2. Muestra	55
3.6. Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	56
3.6.1. Técnica	56
3.6.2. Instrumento	56
3.7. Métodos de análisis de datos.....	57
CAPÍTULO IV: PRESENTACIÓN DE RESULTADOS.....	60
4.1. Resultados de investigación	60
4.1.1. Confiabilidad de instrumento - alfa de Cronbach.....	60
4.2. Contrastación estadística de hipótesis.....	72
CAPÍTULO V: DISCUSIÓN.....	76
CONCLUSIONES	81
RECOMENDACIONES.....	83
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	85
ANEXOS.....	87

ÍNDICE DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1: Diseño correlacional	54
Figura 2: Edad Promedio de los trabajadores administrativos.....	62
Figura 3: Nivel de estudio que alcanzaron los trabajadores administrativos.....	63
Figura 4: Variable 1: Mentoring	64
Figura 5: Variable 1: Mentoring, dimensión 1: competencias	65
Figura 6: Variable 1: Mentoring, dimensión 2: Talento Humano	66
Figura 7: Variable 1: Mentoring, dimensión 3: Cultura Participativa	67
Figura 8: Variable 2: Desarrollo Personal	68
Figura 9: Variable 2: Desarrollo Personal, dimensión 1: Capacitación	69
Figura 10: Variable 2: Desarrollo Personal, dimensión 2: Motivación	70
Figura 11: Variable 2: Desarrollo Personal, dimensión 3: Actitud	71

ÍNDICE DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1: Coeficiente de correlación de Rho de Spearman	59
Tabla 2: Fiabilidad según kuder Richardson	60
Tabla 3 Estadística de fiabilidad de las variables, mentoring y desarrollo personal.....	60
Tabla 4: Estadística de fiabilidad de la variable 1, mentoring	61
Tabla 5: Estadísticas de Fiabilidad de la Variable 2: Desarrollo de Personal	61
Tabla 6: Edad promedio de los trabajadores administrativos	62
Tabla 7: Nivel de estudios promedio de los trabajadores en la sede administrativa	63
Tabla 8: Frecuencia de la primera variable, mentoring.....	64
Tabla 9: Frecuencia de la variable 1, mentoring y dimensión 1, competencias.....	65
Tabla 10: Frecuencias de la variable, mentoring y dimensión, talento humano.....	66
Tabla 11: Frecuencias de la variable, mentoring y dimensión, cultura participativa.....	67
Tabla 12: Frecuencias de la variable 2, desarrollo personal	68
Tabla 13: Frecuencias de la variable, desarrollo personal y dimensión, capacitación.....	69
Tabla 14: Frecuencias de la variable, desarrollo personal y dimensión, motivación.....	70
Tabla 15: Frecuencia de la variable, desarrollo personal y dimensión, actitud	71
Tabla 16: Correlación entre mentoring y desarrollo personal	72
Tabla 17: Correlación entre competencias y desarrollo personal	73
Tabla 18: Correlación entre Talento Humano y desarrollo personal	74
Tabla 19: Correlación entre Cultura Participativa y desarrollo personal	75

ÍNDICE DE ANEXOS

	Pág.
Anexo 1: Matriz de consistencia de la investigación	88
Anexo 2: Matriz de operacionalización de variables	89
Anexo 3: Matriz de instrumento de recojo de datos	92
Anexo 4: Carta de Recursos Humanos	94
Anexo 5: Ficha de validación por criterio de jueces o experto.....	96
Anexo 6: Autorización para aplicar instrumento.....	99
Anexo 7: Instrumento de recolección de datos	100
Anexo 8: Organigrama institucional	103
Anexo 9: Recojo de datos de la encuesta.....	104
Anexo 10: Fotografías de aplicación de instrumento	110

RESUMEN

El presente trabajo de investigación lleva como título: *Mentoring y desarrollo personal en la sede administrativa de la Universidad Nacional José María Arguedas, Andahuaylas-2019*, tuvo como objetivo principal establecer la relación entre el mentoring y el desarrollo personal en los trabajadores de la sede administrativa de la Universidad Nacional José María Arguedas, Andahuaylas 2019.

El estudio de investigación de ha desarrollado en base a los hechos correspondientes a año 2019. El enfoque de la investigación es cuantitativo de tipo correlacional, de diseño no experimental transeccional. El tamaño de muestra fue de 70 trabajadores, cabe recalcar que la muestra es de tipo no probabilístico, el instrumento aplicado para la recolección de información fue un cuestionario con preguntas cerradas, la validación se obtuvo por el juicio de 03 expertos de la Universidad Nacional José María Arguedas, conformado por 15 ítems para la variable mentoring y 10 ítems para la variable desarrollo personal con escalamiento de tipo Likert, que consto de 25 ítems con cinco alternativas. Los resultados obtenidos del procesamiento de datos, del análisis de confiabilidad se obtuvieron, un alfa de Cronbach de 0.903 que representa una excelente confiabilidad, por lo tanto, el instrumento es fiable y confiable. Los resultados de los datos generales a los trabajadores encuestados la mayoría de los trabajadores tienen entre 36 y 45 años de edad que representa el 45.71% del total, en relación al grado de instrucción que alcanzaron, refleja que existen 45 trabajadores que representa un 64.3% del total culminaron sus estudios universitarios.

En relación a las variables, los resultados revelan que existe relación directa entre el mentoring y desarrollo personal, el valor de Rho de Spearman arrojó 0.79** como resultado que significa que existe una correlación positiva alta, seguidamente de la correlación de la primera dimensión competencia y la segunda variable desarrollo personal, el valor de Rho de Spearman arrojó 0.697** como resultado que significa que existe una correlación positiva moderada, finalmente la correlación de la segunda dimensión talento humano y la segunda variable desarrollo personal, el valor de Rho de Spearman arrojó 0.736** como resultado que significa que existe una correlación positiva alta y finalmente la correlación de la dimensión tres cultura participativa y la segunda variable desarrollo personal, el valor de Rho de Spearman arrojó 0.636** como resultado que significa que existe una correlación positiva moderada.

En conclusión, la investigación cumplió con el objetivo general, porque se determinó que existe una relación positiva moderada entre las variables mentoring y desarrollo personal; por ende, se afirma que, si se aplican programas del mentoring, el desarrollo personal

aumentara en los trabajadores en la sede administrativa de Universidad Nacional José María Arguedas consideran que casi nunca se aplica el mentoring y es por ello que el desarrollo personal no interviene dentro de la institución.

Palabras claves: Mentoring, desarrollo personal, competencias, talento humano, cultura participativa.

ABSTRACT

The present research work is entitled: Mentoring and personal development at the administrative headquarters of the José María Arguedas National University, Andahuaylas-2019, whose main objective was to establish the relationship between mentoring and personal development in the workers of the administrative headquarters from the José María Arguedas National University, Andahuaylas 2019.

The research study has been developed based on the facts corresponding to the year 2019. The focus of the research is quantitative correlational type, non-experimental transectional design. The sample size was 70 workers, it should be noted that the sample is non-probabilistic, the instrument applied for the collection of information was a questionnaire with closed questions, the validation was obtained by the trial of 03 experts from the National University José María Arguedas, consisting of 15 items for the mentoring variable and 10 items for the personal development variable with Likert type scaling, which consisted of 25 items with five alternatives. The results obtained from the data processing, the reliability analysis were obtained, a Cronbach's alpha of 0.903 that represents excellent reliability, therefore, the instrument is reliable and reliable. The results of the general data to the surveyed workers, the majority of the workers are between 36 and 45 years of age, representing 45.71% of the total, in relation to the degree of education they achieved, reflects that there are 45 workers representing 64.3% of the total they finished their university studies.

Regarding the variables, the results reveal that there is a direct relationship between mentoring and personal development, the value of Rho de Spearman showed 0.79 ** as a result which means that there is a high positive correlation, followed by the correlation of the first competence dimension and the second variable personal development, the value of Rho de Spearman threw 0.697 ** as a result that means that there is a moderate positive correlation, finally the correlation of the second dimension human talent and the second variable personal development, the value of Rho of Spearman I throw 0.736 ** as a result which means that there is a high positive correlation and finally the correlation of the dimension three participatory culture and the second variable personal development, the value of Rho of Spearman threw 0.636 ** as a result that means that there is a positive correlation moderate

In conclusion, the research met the general objective, because it was determined that there is a moderate positive relationship between the mentoring and personal development variables; therefore, it is affirmed that, if mentoring programs are applied, personal

development will increase in the workers at the administrative headquarters of José María Arguedas National University, they consider that mentoring is almost never applied and that is why personal development does not intervene within of the institution.

Keywords: Mentoring, personal development, skills, human talent, participatory culture.

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación está referido al tema del mentoring y desarrollo personal aplicado en la sede administrativa de la Universidad Nacional José María Arguedas, Andahuaylas-2019.

En este trabajo de investigación se planteó como principal objetivo establecer la relación entre el mentoring y desarrollo personal en la sede administrativa de Universidad Nacional José María Arguedas, se delimita el concepto de mentoring y desarrollo personal acotando sus dimensiones de acuerdo con la literatura académica y de igual forma, se explica el concepto de desarrollo personal.

El mentoring viene a ser una práctica destinada a desarrollar el potencial de los trabajadores y está basado en transferir conocimientos, aprender a través de la experiencia de otra persona. El desarrollo personal son un total de vivencias de aprendizaje brindadas por la institución en un tiempo particular para dar la posibilidad de optimizar el desempeño o el desarrollo humano

Estos temas en la actualidad son de trascendencia fundamental para la supervivencia de las organizaciones, refiriéndose a la investigación, la organización es la universidad Nacional José María Arguedas, específicamente en la sede administrativa ubicado en el Jr. Juan Francisco Ramos N° 380, en el distrito de Andahuaylas, Provincia de Andahuaylas, Región Apurímac

Para una mejor comprensión de la investigación, se agrupo en cinco capítulos:

El primer capítulo, esboza el problema de investigación que compone el planteamiento de problema, la formulación del problema general y específico, delimitación de la investigación, tanto espacial, temporal y teórica; justificación y el planteamiento de los objetivos general y específico.

El segundo capítulo, acarrea los antecedentes internacionales, nacionales y locales; además del marco teórico del mentoring y el desarrollo personal y del marco conceptual.

El tercer capítulo, está compuesto por la hipótesis, tanto general como específica, nominación de las variables, la operacionalización de las variables, la metodología que se va usar en el trabajo de investigación, enfoque, tipo de estudio, diseño de investigación,

población y muestra de estudio, las técnicas e instrumentos de recolección de datos y cerrando con los métodos de análisis de datos.

El cuarto capítulo presenta los resultados, donde se observa la confiabilidad de instrumento por el alfa de Cronbach, de los datos generales y de las variables y dimensiones; concluyendo con la contrastación estadística de las hipótesis formuladas utilizados en el presente trabajo de investigación. El procesamiento de datos una vez recolectada la información se realizó mediante el programa Statistical Package for the Social Sciences (SPSS).

Finalmente, en el capítulo quinto, se realiza la conclusión y los resultados del estudio, y luego, se plantea las conclusiones y recomendaciones; además, se presenta las referencias bibliográficas y los anexos respectivos.

CAPÍTULO I

PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN

1.1. Planteamiento del problema

A lo largo de la historia se han dado numerosos casos de relaciones de mentoring. Algunas han sido formales, como las de los preceptores reales (Aristóteles con Alejandro Magno; Beatriz Galindo, La Latina, con Isabel la Católica). Pero la gran mayoría de las relaciones de mentoring han sido informales, basadas más en un apoyo altruista del mentor, con una duración variable en el tiempo y que, por lo general, han ejercido una poderosa influencia en el desarrollo del mentorando.

La mayoría de las personas hemos tenido un mentor, o incluso varios nuestro mentor es la persona a la que recurrimos ante una encrucijada profesional o cuando nos encontramos con un conflicto en el trabajo. Es alguien que nos escucha, nos anima y nos apoya, nos hace pensar a través de sus preguntas, nos ofrece valiosas sugerencias y, llegado el caso, nos presenta a personas que pueden sernos de ayuda.

Para alcanzar y sostener el éxito, las organizaciones tanto públicas como privadas necesitan empleados capacitados y comprometidos con la misión corporativa, que se impliquen y pongan en juego sus talentos para aportar valor. Por ello es necesaria la promoción de una nueva cultura de aprendizaje, que apueste por apoyar el desarrollo de sus profesionales y directivos. En este sentido, los programas de mentoring, con su variada organización, constituyen poderosas herramientas para la diseminación de los conocimientos, muchas veces producidos internamente, con un enfoque aplicado que asegura la transferencia del conocimiento y, además, con un coste menor que el de un plan extensivo de formación.

Por otro lado, cabe recalcar que los métodos de desarrollo del talento humano han evolucionado mucho en las dos últimas décadas a nivel mundial, cada cierto tiempo vemos aparecer nuevas disciplinas y formas de lograr que las personas puedan sacar a la luz todo su potencial, expresar sus capacidades y lograr excelentes resultados; las organizaciones de hoy tienen una visión futurista al momento de ver al talento humano de una manera directa y entendible, que ayude el desarrollo profesional y el crecimiento personal de cada uno de sus trabajadores.

Por otro lado, la gestión en las organizaciones involucra el uso de herramientas que son aplicadas a los distintos campos para incrementar y/o aumentar la eficacia, lo que conlleva al aumento de eficiencia dentro de estas, además la mejora de las competencias del personal que presta servicios en estas entidades. Las instituciones públicas requieren que sus trabajadores reúnan las competencias para su desempeño. En algunos casos el personal que ingresa a las instituciones no reúne la experiencia suficiente que le permita interactuar de manera coordinada con el personal de mayor antigüedad. A partir de cómo se encuentre preparado el colaborador puede ser una fuente de productividad para la organización o por el contrario puede convertirse en la raíz de problemas para la misma, para ello se debe propiciar el mentoring y en suma lograr el desarrollo personal.

En el Perú una de las principales limitantes en los jóvenes que desean tomar una decisión es que no tienen las condiciones necesarias para hacer una elección enfocada a la búsqueda del bienestar completo; ya que su necesidad económica inmediata es mucha y en conjunto con una visión viciada e influenciada por el gran poder monetario y social del narcotráfico. “La Ley Marco del Empleo Público 28175” (2005); así como la iniciativa de la “Autoridad Nacional del Servicio Civil” (SERVIR), aquella que se encarga de modernizar la administración pública, la presencia de factores económicos y políticos dificultan la mejora de los procesos. La aparición de variados regímenes de reclutamiento de personal (Decreto Legislativo 276, 728, 1057 también llamado contrato administrativo de servicios (CAS), locación de servicio y funcionarios por cargos de confianza), las políticas respecto a las remuneraciones de los trabajadores constituyen factores que limitan los procesos.

La Universidad Nacional José María Arguedas, es una institución pública con un potencial social, económico y político que se desarrolla mediante una estructura que a lo largo de los años se ha tornado excesivamente burocrática y deficiente lo que es resultado de la inconveniente administración pública que sucede en una constancia de procesos desordenados y desarticulados entre sí. Realizan capacitaciones a los trabajadores de manera parcial y podría decirse casi nunca, enfoque que no conlleva al desarrollo de personal.

En la sede administrativa de la Universidad Nacional José María Arguedas, labora personal que pertenece a distintos regímenes laborales, además, se observó y se vivió que cada vez que asumen el poder nuevas autoridades, se produce un desfase en la transmisión de conocimientos del personal antiguo al personal novato generando algunos problemas en la calidad de los servicios y en la gestión que

brinda la institución a la comunidad universitaria. En ese sentido, aquellas decisiones referentes a recursos humanos tendrían que permitir armonizar las necesidades de las instituciones tanto públicas como privadas y atender los requerimientos de los trabajadores, de modo que se genere mejora en la calidad de vida laboral, lo que podría impulsar el desarrollo personal de los trabajadores. Teniendo en cuenta que si persiste dicha situación se teme que el desarrollo del personal descienda de manera considerable generando retraso en los procesos, malestar y renunciaciones de los trabajadores

1.2. Formulación del problema

1.2.1. Problema general

¿De qué manera el mentoring se relaciona con el desarrollo personal en la sede administrativa de la Universidad Nacional José María Arguedas, Andahuaylas-2019?

1.2.2. Problemas específicos

- a) ¿De qué manera la competencia se relaciona con el desarrollo personal en la sede administrativa de la Universidad Nacional José María Arguedas?
- b) ¿De qué manera el talento humano se relaciona con el desarrollo personal en la sede administrativa de la Universidad Nacional José María Arguedas?
- c) ¿De qué manera la cultura participativa se relaciona con el desarrollo personal en la sede administrativa de la Universidad Nacional José María Arguedas?

1.3. Delimitación de la investigación

1.3.1. Delimitación espacial

Para Rojas (2001), citado por Hernández, Fernández & Batista (2014), es necesario establecer los límites temporales y espaciales del estudio (época y lugar) y esbozar un perfil de las unidades o casos que se van a analizar (personas, procesos, viviendas, escuelas, animales, fenómenos, eventos, etc.), perfil que, aunque es tentativo, resulta muy útil para definir el tipo de investigación que habrá de llevarse a cabo, (p. 39).

El ámbito donde se desarrolló la investigación será:

País : Perú
Departamento : Apurímac
Provincia : Andahuaylas
Distrito : Andahuaylas
Organización : Universidad Nacional José María Arguedas
Dirección : Jr. Juan Francisco Ramos N° 380.

1.3.2. Delimitación temporal

Para Rojas (2001), citado por Hernández, Fernández & Batista (2014), es necesario establecer los límites temporales y espaciales del estudio (época y lugar) y esbozar un perfil de las unidades o casos que se van a analizar (personas, procesos, viviendas, escuelas, animales, fenómenos, eventos, etc.), perfil que, aunque es tentativo, resulta muy útil para definir el tipo de investigación que habrá de llevarse a cabo, (p. 39).

La investigación ha tenido unidad de estudio a los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional José María Arguedas, donde se aplicó el instrumento elaborado, provenientes de la definición de la operacionalización de variables, desde el mes de abril hasta agosto del 2019 del mismo año, de acuerdo al cronograma de investigación.

1.3.3. Delimitación teórica.

Bernal (2010), sostiene que en la investigación hay una justificación teórica cuando el propósito del estudio es generar reflexión y debate académico sobre el conocimiento existente, confrontar una teoría, contrastar resultados o hacer epistemología del conocimiento existente.

El proyecto de investigación estuvo basado en la conceptualización de las teorías planteados por los distintos autores, ya que el mentoring y el desarrollo personal está comprendida dentro de las ciencias administrativas, en el área de Gestión del Talento Humano, según el Reglamento para la Elaboración y Sustentación de Tesis para Optar el Título profesional de Administración de Empresas aprobado con Resolución N° 030-2014-UNAJMA-FCE.

1.4. Justificación

Hernández et al. (2014) sostiene que la “justificación de la investigación Indica el porqué de la investigación exponiendo sus razones. Por medio de la justificación debemos demostrar que el estudio es necesario e importante”. (p. 322)

Un estudio de Peter Reourse citado en libro de Valderrama (2009) menciona que las 2,000 empresas canadienses más productivas han revelado que el 66% ha implantado programas de mentoring para contribuir a sus objetivos de negocio: desarrollar el potencial de liderazgo, potenciar el desarrollo profesional de liderazgo, potenciar el desarrollo profesional de los empleados, las recientes, mejorar los planes de sucesión y alimentar la cantera de talento para desarrollar futuros empleados.

En la literatura organizacional resulta ya una constante aludir a los cambios permanentemente acelerados que provocan la rápida obsolescencia de conocimientos y habilidades, por lo cual las empresas e instituciones han de conocimientos y habilidades, por lo cual las empresas e instituciones han de convertirse en organizaciones que aprenden si quieren ser competitivos y perdurar.

El aprendizaje continuo, en todos los niveles y áreas de la organización, en necesario para crecer, innovar, mejorar e incluso para sobrevivir.

Araque (2018) sostiene que el desarrollo personal es el conjunto de habilidades propias del ser humano que lo llevan a tener una vida plena. Son habilidades que ponen en práctica las 24 horas del día, de allí la importancia de conocerlas muy bien. Cuando hablamos de desarrollo y crecimiento personal, nos referimos a un estado superior hacia el cual toda persona debería dirigirse, personas mentalmente sanas que quieren dar más de sí, obtener más, en fin, agregar valor a sus vidas.

El interés de la presente investigación se basa en la importancia del diagnóstico respecto al mentoring y el desarrollo personal en los trabajadores de la Universidad Nacional José María Arguedas, específicamente de los jefes y/o responsables de área dentro de la parte administrativa en la sede central de la institución.

Se pretende potenciar en la organización al talento humano que es aquel que genera la productividad en la Universidad Nacional José María Arguedas, lo cual conlleva que los trabajadores se encuentren a gusto con la función que realizan y

sobre todo no existan cuellos de botella por falta de organización en la dicha institución pública. Por consiguiente, el establecer una relación favorable entre colaborador antiguo y colaborador entrante, mediante estrategias, contribuirá a cambiar el sistema tradicional, exigiendo que no solo se favorezca la entidad pública, sino que sobre todo se le potencie al colaborador llevando una gestión eficiente y eficaz. Los resultados de la investigación son de manera práctica ya que ayudarán se determinarán propuestas de desarrollo del personal.

La aplicación del mentoring en la Universidad Nacional José María Arguedas, servirá para que entidades públicas y/o privadas tengan referencia en caso ocurran situaciones similares. Los resultados serán una base para la aparición de investigaciones nuevas en entidades del estado primordialmente, pues son estas las que urgen de una actualización en la gestión para el beneficio de los trabajadores y ciudadanos. La accesibilidad a información de la entidad pública facilitó la toma de decisiones para la presente investigación.

La investigación planteada posee relevancia social pues prueba ser una contribución para mejorar el desarrollo del personal a través de una herramienta de apoyo a la administración denominada mentoring, permitirá diagnosticar aquellas necesidades y deficiencias de los trabajadores en la entidad pública. El análisis del Mentoring y el desarrollo del personal se constituirán en una herramienta fundamental que permitirá potenciar al personal pues de esa manera se genera la retención del recurso humano. La cultura participativa genera un involucramiento con los trabajadores en la toma de decisiones, se logra fomentar un compromiso y posibilita que se trabajen las habilidades en una empresa cuyos requerimientos sean una gestión de talento humano.

1.5. Objetivo

1.5.1. Objetivo general

Establecer la relación del mentoring con el desarrollo personal en la sede administrativa de la Universidad Nacional José María Arguedas, Andahuaylas-2019.

1.5.2. Objetivos específicos

- a) Establecer la relación de las competencias con el desarrollo personal en la sede administrativa de la Universidad Nacional José María Arguedas.

- b) Establecer la relación del talento humano con el desarrollo personal en la sede administrativa de la Universidad Nacional José María Arguedas.

- c) Establecer la relación de la cultura participativa con el desarrollo personal en la sede administrativa de la Universidad Nacional José María Arguedas.

CAPÍTULO II

FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA DE LA INVESTIGACIÓN

2.1. Antecedentes

Los antecedentes teóricos vienen a ser la relación o el conjunto de toda conclusión obtenida por otros investigadores, o por el mismo investigador en tiempos pasados respecto al problema que se investiga, o en trabajos de investigaciones muy similares o relacionadas, Carrasco (2005, p. 123).

2.1.1. Antecedentes internacionales

- a) Miguel (2010), realizó la investigación: *El Mentoring como práctica de intervención para la mejora de los procesos de capacitación y socialización de las empresarias noveles*, investigación realizada para la obtención del título profesional de máster en género y diversidad en la Universidad de Oviedo de España.

El estudio ha llegado a las principales conclusiones:

- El objetivo fue analizar como el mentoring logra ser una estrategia cuya intervención genera la mejora de la postura de las mujeres en el mundo empresarial. Se realizó una investigación de tipo exploratoria tomando como objeto de estudio los programas de mentoring para la consolidación de empresarias noveles. Como conclusión podemos plantear que el programa de mentoring llega a ser una estrategia de intervención desde la teoría feminista que logra transformar un sistema empresarial.
- El diseño del programa ha tenido en cuenta tanto los aspectos psicológicos como sociológicos que influyen en el aprendizaje de nuevos roles. A través de mentoring se logró que las empresarias noveles asuman un nuevo rol superando varias de las dificultades que se encontraban para consolidar sus negocios. Esto se traduce a un mayor número de recursos, aumento en posibilidades de aprendizaje, disponibilidad de modelos empresariales. La generación de un sistema informal referente a mentoring refuerza resultados y objetivos.

- b) Pérez & Gómez (2007), realizaron una investigación denominada: *Coaching o Mentoring como métodos a utilizar en el departamento de recursos humanos*, con el fin de obtener el título profesional de orientadoras vocacionales con grado académico de técnicas universitarias en la Universidad de San Carlos de Guatemala.

El estudio ha llegado a las principales conclusiones:

- Dicha investigación se basó en obtener beneficios diversos, primero lograr la comunicación entre jefe y colaborador para de esa manera mejorar en otros aspectos, obtener trabajadores más eficaces, por tanto, brindar mejor servicio a sus clientes y tener un ambiente laboral adecuado, siendo este su principal objetivo. La conclusión fue que los métodos de Coaching o Mentoring lograron mejorar el rendimiento y productividad de los trabajadores, retener y reclutar personas con potencial elevado y altos niveles de competencia; maximizar el desempeño de los trabajadores mejorando su autoestima, por ello el rendimiento de los mismos llega a ser satisfactorio y se sentirán pieza fundamental para la organización. Se logró generar una mejor relación entre jefe superior inmediato y colaborador tanto en la empresa cómo fuera de ella llegando al desenvolvimiento interno y externo del talento humano.
- c) Sánchez (2014), realizó la investigación: *“Mentoring como ventaja competitiva en las organizaciones: caso práctico en la empresa comercial de Xalapa”*. Tesis para la obtención del título profesional de licenciado en administración en la Universidad Veracruzana de México.

El estudio ha llegado a las principales conclusiones:

- La investigación antes mencionada tuvo como objetivo plantear la propuesta concreta de un modelo de Mentoring para incrementar la competitividad de la empresa comercial en Xalapa, en la que se describe paso a paso el diseño del modelo mentoring y se hace ver los beneficios y objetivos esperados de la propuesta, el modelo a implementar tanto para el tutorado, mentor, coordinador y primordialmente el propietario de dicha empresa. Se realizó una

investigación teórico práctico donde se consideran los antecedentes y aspectos genéricos del sector comercial pretendiendo contar con una de las alternativas viables en cuanto a la formación de todo su personal a través del diseño de un modelo Mentoring. La conclusión a la que se llegó es que los trabajadores, jefes de departamento y gerentes están dispuestos a llevar a cabo y ser parte de la implementación del programa Mentoring, ello quiere decir que se encuentran preparados para ser capacitados, trabajar en equipo generar a corto y largo plazo generando eficiencia y eficacia lo que implica productividad en la organización. Al implementarse mentoring los trabajadores se identificarán con la organización, se reducirán los cuellos de botella.

2.1.2. Antecedentes nacionales

- a) Calle (2017), realizó la investigación: *El mentoring como herramienta para promover el desarrollo del personal de la Municipalidad Provincial de Piura - año 2017*, en la facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad Cesar Vallejo, Piura – Perú.

El estudio ha llegado a las principales conclusiones:

- Los trabajadores administrativos de la Municipalidad Provincial de Piura no reúnen las competencias y aptitudes necesarias para desempeñar el cargo asignado, lo cual no les permite desarrollar todas sus potencialidades y habilidades y tampoco les permite desarrollar el trabajo en equipo. La situación se agrava por la falta de capacitación y actualización de conocimientos.
- La investigación evidencia que la Municipalidad Provincial de Piura no cuenta con políticas claras para la gestión del talento humano, no se propicia la integración del personal, pero tampoco se otorga retroalimentación ni de conocimientos ni de los procesos que se desarrollan en el área donde laboran. Tampoco se cumple con una línea de carrera basada en la meritocracia destinada a

retener a los trabajadores más destacados por su eficiencia, eficacia y desempeño.

- La Municipalidad Provincial de Piura no desarrolla actividades de bienestar en favor de los trabajadores, prácticamente no contribuye en el bienestar del trabajador. Los mismos no se sienten comprometidos con la institución, existen problemas de comunicación entre trabajadores y jefes de mayor nivel jerárquico.
- Municipalidad Provincial de Piura no se cuenta con programas de motivación hacia el factor humano que conlleven a la mejora de las aspiraciones y deseos de los trabajadores. No existen políticas definidas para satisfacer sus deseos y expectativas ni para motivarlos en el desarrollo de las tareas asignadas, los jefes tampoco reconocen los logros obtenidos en el desempeño de las tareas y no se promueve el desarrollo personal y profesional de dichos trabajadores. A estos factores se suma la falta de satisfacción por la remuneración que reciben.
- La poca capacitación que se brinda a los trabajadores no permite que estos desempeñen adecuadamente sus funciones, puesto que éstos consideran que para desempeñar el puesto es necesario contar con un nivel de instrucción académica y un nivel de especialización.
- En la Municipalidad Provincial de Piura no existen condiciones ergonómicas orientadas a mejorar el bienestar del trabajador. No hay condiciones de protección de la integridad física y mental de los trabajadores y por supuesto no existen mecanismos de prevención de accidentes ni políticas de asistencia al personal.
- En la Municipalidad Provincial de Piura la aplicación del Mentoring está en una fase incipiente. Los trabajadores no cuentan con competencias necesarias para desarrollar el cargo pues no hay políticas orientadas a desarrollar el talento humano. Sin embargo, existe la voluntad tanto de parte de los trabajadores como de los jefes de mayor nivel jerárquico para la implementación de un

programa de mentoring, entendiendo que este traerá mejoras sustantivas en la gestión del talento humano.

- b) Ortiz (2012), realizó la investigación: *El mentoring en alumnos ingresantes de la carrera profesional de administración de la universidad nacional agraria de la selva*, en la facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la Universidad Nacional Agraria de la Selva, Tingo María – Perú.

El estudio ha llegado a las principales conclusiones:

- De la aplicación del programa de mentoría se resalta mayor integración entre alumnos, reconocimientos de sus capacidades, talentos, debilidades y de la decisión correcta de elección de la carrera profesional de administración. Así mismo mayor compromiso e cuanto a la planificación de tiempo.
- Antes de la aplicación del programa de mentoría se tuvo una media total ($\bar{x} = 3.68$), indicando cierto grado de incertidumbre (ni de acuerdo ni en desacuerdo) en los estudiantes con respecto a las variables en estudio como son: crecimiento personal, proyecto de vida, avance académico, comprensión de la carrera profesional y adquisición de competencias.
- Después de la aplicación del programa de mentoría se tuvo una media total ($\bar{x} = 4.00$), observando un nivel favorable en los alumnos en cuanto a la orientación de dichas variables, esto se denota en el coeficiente de variación ($C.V = 8\%$) en comparación antes de la aplicación del programa de mentoría ($C.V = 16\%$).
- En términos estadísticos se puede determinar la efectividad del programa de mentoría ya que se tuvo un t calculado ($t_e = -3.55$), con 37 grados de libertad, un nivel crítico bilateral menor que 0.05, aceptando la hipótesis alterna y rechazando la hipótesis nula, es decir la aplicación del proceso de mentoría es eficiente, determinándose una orientación adecuada a los alumnos

ingresantes de la carrera profesional de administración para la satisfacción en su formación profesional.

- c) Ruiz (2014), realizó la investigación: *Desarrollo del personal y satisfacción laboral en la Municipalidad provincial de Sánchez Carrión*, en la facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Trujillo, Huamachuco – Perú.

El estudio ha llegado a las principales conclusiones:

- La institución presenta una serie de debilidades respecto al desarrollo del personal sin cargos de confianza; el nivel académico alcanzado no ha mejorado; no se promueve la asistencia a cursos técnicos y/o diplomado, tampoco a eventos menores de capacitación (cursos, seminarios, talleres, eventos cortos), la institución no aporta al financiamiento de cursos de actualización, no promueve la realización de estudios durante la etapa laboral (conducentes a grado académico). También presenta una debilidad con los trabajadores con cargos de confianza en cuanto al desarrollo de personal; el nivel de instrucción alcanzado actualmente no se mejoró respecto del que se tenía al ingresar a laborar a la institución estudiada.
- La institución presenta debilidades referentes a la satisfacción Laboral en los trabajadores sin cargos de confianza, estas son: el nivel de satisfacción con variedad de tareas del puesto de trabajo es bajo. Falta de reconocimiento de sus superiores, no tienen libertad suficiente para elegir sus propios métodos de trabajo, no se les brinda oportunidad para desarrollar sus capacidades, no se tiene muchas posibilidades de ser ascendido. Falta de atención por parte de sus superiores a sus sugerencias.
- Cerca de la mitad de los trabajadores con cargos de confianza 46% en promedio califica al Desarrollo Personal como bueno, el 32% lo califica como regular y el 22% como deficiente.}

- De los trabajadores sin cargos de confianza el 50% de los encuestados califica en promedio al Desarrollo del Personal como deficiente. El 34% califica como regular y solo el 16% califica como bueno.
- En promedio los trabajadores sin cargos de confianza el 39% se encuentra muy satisfecho y satisfecho, el 39% está en término medio y 22% está insatisfecho.
- De los trabajadores sin cargos de confianza el 51% se encuentra muy insatisfecho e insatisfecho, el 33% está en término medio, y solo el 16% está muy satisfecho y satisfecho.
- Ha quedado demostrada la validez de la hipótesis, en el sentido que el Desarrollo del Personal contribuye de manera positiva en la satisfacción laboral, en la Municipalidad Provincial de Sánchez Carrión.

2.1.3. Antecedente local

- a) Navarro (2018), realizó la investigación: *Desarrollo del personal y desempeño laboral en la Caja Municipal de Ahorro y Crédito Cusco S.A.* en la facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad Nacional José María Arguedas – Andahuaylas.

El estudio ha llegado a las principales conclusiones:

- La Primera conclusión con respecto al objetivo general de este estudio es: los resultados del coeficiente de correlación Spearman nos refleja, que se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna , afirmando a un nivel de confianza del 95% que el desarrollo personal se relaciona positivamente con el desempeño laboral en la Caja Municipal de Ahorro y Crédito Cusco S.A., Agencia Anadahuaylas-2016.El valor obtenido es del coeficiente de correlación de Spearman es ($r=454^{**}$; $p=0,003 < 0,05$), indicando que si hay una correlación positiva moderada.

- La segunda conclusión con respecto al primer objetivo específico de este estudio es: los resultados del coeficiente de correlación Spearman nos refleja, que se acepta la hipótesis nula y se rechaza la hipótesis alterna, afirmando que la Capacitación no se relaciona positivamente con el Rendimiento laboral en la Caja Municipal de Ahorro y Crédito Cusco S.A., Agencia Anadahuaylas-2016.El valor obtenido es del coeficiente de correlación de Spearman es ($r=302$; $p=0,058 < 0,050$), indicando que hay una correlación positiva baja.
- La tercera conclusión con respecto al segundo objetivo específico de la presente investigación es: los resultados del coeficiente de correlación Spearman nos refleja, que se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna, afirmando a un nivel de confianza del 95% que la Capacitación se relaciona positivamente con las competencias laborales en la Caja Municipal de Ahorro y Crédito Cusco S.A., Agencia Anadahuaylas-2016.El valor obtenido es del coeficiente de correlación de Spearman es ($r=362^*$; $p=0,022 < 0,05$), indicando que hay una correlación positiva baja.
- La cuarta conclusión con respecto al tercer objetivo específico de la presente investigación es: los resultados del coeficiente de correlación Spearman nos refleja, que se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna, afirmando a un nivel de confianza del 95% que la Comunicación se relaciona positivamente con el rendimiento laboral en la Caja Municipal de Ahorro y Crédito Cusco S.A., Agencia Anadahuaylas-2016.El valor obtenido es del coeficiente de correlación de Spearman es ($r=323^*$; $p=0,042 < 0,05$), indicando que hay una correlación positiva baja.
- La quinta conclusión con respecto al cuarto objetivo específico de la presente investigación es: los resultados del coeficiente de correlación Spearman nos refleja, que se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna, afirmando a un nivel de confianza del 95% que la Comunicación se relaciona positivamente con las competencias laborales en la Caja Municipal de Ahorro y Crédito Cusco S.A., Agencia Anadahuaylas-2016.El valor obtenido es del

coeficiente de correlación de Spearman es ($r=389^*$; $p=0,013 < 0,05$), indicando que hay una correlación positiva baja

- La sexta conclusión con respecto al quinto objetivo específico de la presente investigación es: los resultados del coeficiente de correlación Spearman nos refleja, que se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna, afirmando a un nivel de confianza del 95% que la Motivación se relaciona positivamente con el rendimiento laboral en la Caja Municipal de Ahorro y Crédito Cusco S.A., Agencia Andahuaylas-2016. El valor obtenido es del coeficiente de correlación de Spearman es ($r=540^*$; $p=0,000 < 0,05$), indicando que hay una correlación positiva moderada
- La séptima conclusión con respecto al sexto objetivo específico de la presente investigación es: los resultados del coeficiente de correlación Spearman nos refleja, que se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna, afirmando a un nivel de confianza del 95% que la Motivación se relaciona positivamente con las competencias laborales en la Caja Municipal de Ahorro y Crédito Cusco S.A., Agencia Anadahuaylas-2016. El valor obtenido es del coeficiente de correlación de Spearman es ($r=332^*$; $p=0,037 < 0,05$), indicando que hay una correlación positiva baja.
- La octava conclusión con respecto al séptimo objetivo específico de la presente investigación es: los resultados del coeficiente de correlación Spearman nos refleja, que se acepta la hipótesis nula y se rechaza la hipótesis alterna, afirmando que la actitud no se relaciona positivamente con el rendimiento laboral en la Caja Municipal de Ahorro y Crédito Cusco S.A., Agencia Anadahuaylas-2016. El valor obtenido es del coeficiente de correlación de Spearman es ($r=135$; $p=0,406 > 0,05$), indicando que hay una correlación positiva muy baja.
- La novena conclusión con respecto al octavo objetivo específico de la presente investigación es: los resultados del coeficiente de correlación Spearman nos refleja, que se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna, afirmando a un nivel de

confianza del 95% que la Actitud se relaciona positivamente con las competencias laborales en la Caja Municipal de Ahorro y Crédito Cusco S.A., Agencia Anadahuyas-2016. El valor obtenido es del coeficiente de correlación de Spearman es ($r=0,315^*$; $p=0,048 < 0,05$), indicando que hay una correlación positiva baja.

- b) No se encontró más antecedentes locales, se revisó en el Repositorio de la Universidad Alas Peruanas, no se encontró alguna investigación con las variables mentoring o desarrollo personal; se revisó en el repositorio de la Universidad Tecnológica de las Andes (UTEA); tampoco se encontró alguna investigación con las variables mentoring o desarrollo personal; seguidamente se revisó en el repositorio de la Universidad Nacional José María Arguedas; se encontró un antecedente por la variable de desarrollo personal con esta investigación, por lo que considero que contribuye como antecedente para la presente investigación.

2.2. Marco teórico

2.2.1. Mentoring

Existen muchas herramientas de apoyo a la administración como coaching, empowerment y mentoring, que sirven para empoderar a los trabajadores, para formarlos, capacitarlos y así fortalecer sus competencias laborales.

Soler (2005) expresa que el mentoring viene a ser una práctica destinada a desarrollar el potencial de los trabajadores y está basada en transferir conocimientos, aprender a través de la experiencia de otra persona. Un proceso en el cual una persona capaz con mayor experiencia guía y aconseja invirtiendo energía y conocimientos.

Berganza, Escribano & García (2004) afirman que el mentoring es aquel que asegura la transmisión con eficacia de los conocimientos, prácticas y elementos que formaran parte de la estructura de la organización.

Soler (2005), afirma que el personal novato es significativo tanto para los participantes como para la organización, y que ellos representan fielmente los calores de toda organización. Cada mentor es un embajador de la organización a la que pertenece, pues es quien transmite a su tutelado a través de su propia experiencia conocimientos, aquel que se introduce en el mundo de la empresa para facilitar el proceso de adaptación y desarrollo de la misma.

Díaz (2012) define el mentoring como una práctica que genera un aporte tanto para los mentee (mentorizados) como para los mentores. Los mentee obtienen la oportunidad de absorber la sabiduría de alguien, potenciarse como talento humano.

El mentor es alguien que da consejos sabios, de hecho, es una de las definiciones de los diccionarios comunes. En la práctica, los mentores brindan un espectro de aprendizaje y apoyo de los comportamientos; desde retar, desafiar y ser un amigo crítico, a ser un ejemplo a seguir;

desde ayudar a crear redes y desarrollar la inventiva personal, a simplemente estar ahí para escuchar, desde ayudar a alguien a trabajar sobre lo que quiere conseguir a planificar como lo seguirá. Un mentor puede ser también una conciencia, un amigo y, en las últimas de las definiciones, un patrocinador. (Clutterbuck, 2015)

2.2.1.1. El mentoring a través del tiempo

Soler (2005) explica que la procedencia del término mentor viene de la obra la odisea, escrita por Homero. La historia data de la Guerra de Troya cuando Ulises se estaba preparando para enfrentarse a dicha guerra, la misma que iba a tener una duración de muchos años es por ello que cae en cuenta que su hijo Telémaco se quedaría solo y que era el único heredero al trono. Necesitaba de una persona que sea leal y sobre todo sea una guía paterna para su menor hijo por ello pensó en la idea de confiarle dicha enseñanza a su amigo fiel el cuál denomino mentor.

Al transcurrir los años de lucha se condena a Ulises a viajar durante una década, Telémaco se encontraba ya de suficiente edad para ir en busca de su padre y poder derribar al usurpador del trono que se encontraba reinando, fue acompañado por Atenea (deidad de la guerra, dueña de las artes e industria). De dicha leyenda se infiere la denominación mentor que es semejante a una persona con dotes sabios, un consejero.

2.2.1.2. Cualidades del mentor según Clutterbuck (2015) son:

- a. El mentor combinará experiencias y conocimientos de gran ayuda para el directivo y/o orientarle a buscar donde puede encontrar la experiencia y el conocimiento que requiere.
- b. Clara orientación a resultados
- c. Sentir pasión por el desarrollo de personas e interés por transmitir sus conocimientos y habilidades.
- d. Capacidad de escucha y de síntesis.
- e. Empatía y asertividad
- f. Saber generar un ambiente y una relación de confianza.

- g. Habilidad para usar la pregunta como herramienta de reflexión.
- h. Habilidad para dar la retroalimentación de manera continua.
- i. Capacidad para estimular el aprendizaje
- j. Habilidad para retar y abrir nuevas perspectivas.
- k. Pasión por el desarrollo de personas.
- l. Compromiso personal y profesional por ayudar al directivo.

2.2.1.3. Tipos de mentoring

El Mentoring se divide en dos tipos según Pendino (2019) en su sitio web:

- a. Mentoring para emprendedores.

La mentoría para emprendedores te permitirá resolver todos los pasos y etapas que tu negocio online atraviesa, desde el día que nace la idea de negocio hasta su lanzamiento, de la mano de un mentor de negocios que te irá asesorando según su experiencia.

- b. Mentoring para marca personal.

Este mentoring individual te permitirá estudiar desde la creación del modelo de negocio hasta la etapa final de lanzamiento al mercado del producto o servicio.

2.2.1.4. Objetivos del mentoring que plantea Cali (2018) son:

- a. El mentoring genera vínculos y relaciones valiosas para reforzar el desarrollo del directivo o emprendedor para conseguir sus objetivos y solidificar su liderazgo.
- b. Acompañar y guiar al emprendedor o directivo para definir sus objetivos.
- c. Acortar la curva de aprendizaje para ayudar al directivo o emprendedor a aprender lo máximo con el mayor tiempo posible.
- d. Aprendizaje a través de la experiencia. El mentor ayuda al emprendedor o directivo a aprender a través de su experiencia y cometer menos errores.

- e. Desarrollar el potencial. El mentoring ayuda a acelerar el proceso de desarrollo personal y profesional del emprendedor o directivo
- f. Afrontar la gestión del cambio. El mentor te ayudará a afrontar procesos de cambio en marketing digital y nuevas tecnologías.
- g. Definir un modelo de negocio. Entendiendo las necesidades de los consumidores y la innovación digital, el mentor te ayudará a posicionar o reposicionar tu modelo de negocio.
- h. Identificar y resolver problemas. El mentor te ayudará a identificar y resolver estas adversidades.
- i. Potenciar, consolidar y orientar. El mentor te ayudará a reflexionar sobre conductas éticas.
- j. Mayor valor añadido. El mentor te guiará para obtener una mejor organización y mayor productividad.

2.2.1.5. Beneficios del mentoring

Soler (2005) manifiesta que los beneficios fundamentales del mentoring son:

- a. Retroalimentación positiva en áreas de desarrollo profesional y personal.
- b. Acelerar el proceso de desarrollo del personal tanto profesional de los trabajadores, liberando todo el potencial para transformar ello en talento.
- c. Incrementar y fortalecer el capital social de los trabajadores y la organización mediante creación y consolidación de vínculos, alianzas y relaciones entre personas, convirtiéndolo en aumento de oportunidades de negocio.
- d. Desarrolla líderes para el futuro mejorando el clima organizacional.
- e. Amenora costos, aumenta aprendizaje, crea formación adaptación al puesto y por supuesto integración en la institución.

- f. Aumenta el rendimiento mejorando el desempeño, incrementando la productividad y por ello los resultados.
- g. Chiavenato (2004) define que el mentoring está ligado a la orientación más amplia del desarrollo de la carrera del funcionario a través de un mentor.

2.2.1.6. Esencia del mentoring

Chiavenato (2009) define que la esencia de mentoring es generar aprendizaje, crecimiento y ayuda entre mentor y mentorizado (mentee) que se instrumenta a través de la sabiduría.

El objetivo de ello es desarrollar el potencial del mentee para convertirlo en talento, mediante la generación de un proceso doble de intervención:

- a. Proceso de interiorización, se caracteriza por explorar los conocimientos de uno mismo.
- b. Proceso de direccionalidad constructiva, se caracteriza por realizar acciones conducentes a lograr desarrollar el potencial.

2.2.1.7. Los intervinientes

Soler (2005) define como intervinientes a aquellos que participan del proceso de mentoring:

a. El mentor

Soler (2005) define como mentor a una persona con experiencia, con credibilidad, disponibilidad de tiempo, comprometido con conocimientos que se refresquen día con día, un ser humano que tenga la posibilidad de comprometerse con el proceso, sin egoísmos para brindar su conocimiento. Generador de la retroalimentación positiva.

b. El mentee (tutelado)

Soler (2005) define como mentee a una persona con capacidad para absorber aprendizaje, responsable, seguro

de lo que es y de lo que puede lograr, con mente brillante, ambicioso por conocimiento. Debe ser proactivo que logre invertir tiempo en el proceso de mentoring que generará solo bienestar y una relación satisfactoria.

c. El coordinador

Soler (2005) define que el coordinador es una persona que es parte vital para el éxito de mentoring, se debe encargar de equilibrar la finalidad y lograr enaltecer aquellos objetivos de dicho proceso. Se encargará de evitar los problemas que se pueden suscitar entre mentor y mentee. Finalmente debe generar un emparejamiento de mentor y mentorizado.

2.2.1.8. Competencias

Alles (2005) manifiesta que el término competencias se refiere a las características de personalidad, devenidos comportamientos que a corto, mediano o largo plazo generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo. Cada cargo ocupado tiene características que lo hacen diferente en las empresas y organizaciones.

Para Chiavenato (2009) competencias como un conjunto de conocimientos y habilidades que las personas o las organizaciones utilizan con eficacia y eficiencia.

La competencia básica puede ser un conocimiento técnico o una tecnología específica que permite ofrecer a los clientes un valor único y que distingue a una organización de las demás. La competencia de Sony para la miniaturización y la de Honda para la creación de motores de automóviles son dos ejemplos clásicos. La teoría dice que el éxito de una organización depende de que identifique y desarrolle las competencias que necesitará.

Las competencias individuales dependen del conocimiento y de las habilidades necesarias para trabajar en forma eficaz. Como hemos visto, el conocimiento requiere saber y aprender

y sólo se difunde cuando se utilizan procesos de aprendizaje por medio de los cuales las personas desarrollan nuevas capacidades para una acción eficaz. La habilidad consiste en aplicar conocimientos para hacer las cosas.

Es la capacidad de desempeñar una tarea o un conjunto de tareas utilizando el conocimiento de acuerdo con las normas que exige la organización o la sociedad. Las habilidades la aplicación práctica de conocimientos teóricos y aptitudes personales. Las competencias se desarrollan a partir del conocimiento y las habilidades. No existe una distinción exacta entre ambas. El papel de los líderes en la organización es fundamental para incentivar y desarrollar competencias que sean estratégicas para las personas y para la organización.

Las competencias dependen del aprendizaje, no son innatas. Para construir competencias organizacionales deben fomentarse el conocimiento, las habilidades y las capacidades de las personas y crear una cultura de aprendizaje mediante las siguientes acciones:

- a. Seleccionar candidatos que tengan gran potencial para aprender, lo cual requiere estudios previos y experiencia sobre las mejores prácticas de las organizaciones.
- b. Promover la rotación de puestos en cada área para que las personas puedan aprender a ejecutar diferentes tareas.
- c. Admitir y ascender a personas que tengan gran capacidad para aprender.
- d. Sustituir a las personas que no aprenden.
- e. Ayudar a elaborar programas de capacitación y desarrollo para incentivar el aprendizaje.
- f. Utilizar recordatorios para aprender de las experiencias fallidas. ¿Cuáles son los campos minados? ¿Qué se debe evitar?
- g. Utilizar recordatorios para aprovechar las experiencias exitosas. ¿Qué lecciones se han aprendido? ¿En qué se

diferencia este resultado de los anteriores? ¿Cuál es el camino del éxito?

Todas estas acciones ayudan a las personas a mejorar su capacidad para aprender y desarrollar competencias.

2.2.1.9. Talento humano

Chiavenato (2009) define el talento humano como la planeación, desarrollo, organización y coordinación capaz de promover el desempeño eficiente de los trabajadores a la par que permite alcanzar los objetivos relacionados directa o indirectamente con el trabajo.

El talento requiere capacidades juntamente con compromiso y acción, los tres al mismo tiempo. Y luego continúa: Si el profesional tiene compromiso y actúa, pero no dispone de las capacidades necesarias, (como es casi obvio) no alcanzará resultados, aunque haya tenido buenas intenciones. Si, por el contrario, dispone de capacidades y actúa en el momento, pero no se compromete con el proyecto, puede que alcance resultados. El único inconveniente es que su falta de motivación le impedirá innovar o proponer cosas más allá de las impuestas por su jefe. Si, por el contrario, el profesional tiene capacidades y compromiso, pero cuando actúa ya ha pasado el momento, tampoco obtendrá los resultados deseados por la sencilla razón de que alguno se le ha podido adelantar. Alles (2005, pag.31)

2.2.1.10. Cultura participativa

Jenkins (2013) define como cultura participativa a las constantes oportunidades para que un grupo constituido de personas se integren ejercitando habilidades que conlleven a tomar decisiones, beneficios que tarde o temprano nos llevarán a tener oportunidades entre las que se destaca el aprendizaje de igual a igual, el desarrollo de habilidades en el trabajo y fortalecer el compromiso con la organización.

El compromiso con el aprendizaje y la comprensión del estilo de aprendizaje organizacional sólo pueden florecer en una cultura participativa y solidaria.

Para (Robbins, 2009) Los valores, normas, costumbres y rituales de las culturas no aparecen de manera gratuita. Adoptan un curso evolutivo y reciben la influencia de la política, religión, idioma y otros aspectos culturales. Los individuos y grupos en la sociedad desempeñan una función importante en el curso que adopta una cultura en el tiempo.

La cultura y las subculturas (menos dominantes) de una nación influyen en la forma en que se realizan las transacciones organizacionales (p. ej., mercadotecnia, prácticas de contratación, programas de recompensas, interacciones entre supervisores y empleados, uso de la tecnología). El conocimiento, el respeto y la flexibilidad para afrontar las diferencias en la cultura nacional se han vuelto factores importantes que los administradores deben considerar en sus planes. Aprender a operar en un mundo en el que influyen las diferencias culturales nacionales es ya un requisito obligatorio para una administración efectiva. Es importante que los administradores entiendan tanto la cultura nacional como las diversas características de la cultura organizacional.

Cuando una persona pasa de una empresa a otra, o incluso de un departamento a otro en la misma empresa, siente y experimenta diferencias entre los entornos. Tratar de adaptarse a estos diferentes entornos supone aprender valores nuevos, procesar de formas nuevas la información y trabajar dentro de un conjunto establecido de normas, costumbres y rituales. La adaptación a nuevos entornos se convierte en un hecho común y tal vez siga así en el siglo xxi. Aunque la adaptación es difícil, puede entenderse mejor al aprender sobre la cultura organizacional.

Según (Chiavenato, 2009) El compromiso con el aprendizaje y la comprensión del estilo de aprendizaje organizacional sólo

pueden florecer en una cultura participativa y solidaria. Éste es el punto de partida. Para crear una cultura de aprendizaje en la organización son indispensables seis condiciones.

- a. Desarrollar un conjunto de ideas compartidas. Cuando la organización construye una cultura enfocada en la capacidad para aprender, confirma el valor del aprendizaje y fomenta que las personas compartan ideas.
- b. Desarrollar la competencia organizacional. Ésta se refiere a los medios que utilizan los gerentes y los líderes para fomentar el desarrollo de conocimientos, habilidades y capacidades de sus subordinados.
- c. Esclarecer las consecuencias. Uno de los elementos más poderosos de una cultura de aprendizaje es la comprensión clara de las consecuencias de lo aprendido y lo no aprendido. Las personas suelen hacer aquello por lo que son recompensadas y evitar aquello por lo que son sancionadas. Las consecuencias deseables mejoran la cultura de aprendizaje.
- d. Configurar procesos de gobierno. Los procesos de gobierno son las estructuras, los procesos de toma de decisiones y las estrategias de comunicación que utiliza la organización.
- e. Desarrollar capacidad para el cambio. Los avances tecnológicos tienen efectos importantes en la creación de una cultura de aprendizaje. El primero es la generación de ideas con impacto, como la localización de centros de excelencia. El segundo es la generalización de las ideas a través de las fronteras organizacionales.
- f. Desarrollar liderazgo para el aprendizaje. La máxima expresión de la capacidad de aprendizaje organizacional son los líderes que enseñan a las personas a aprender continuamente.

2.2.2. Desarrollo personal

Las definiciones del desarrollo personal según diferentes autores.

La forma de intercambiar ya sea a nivel personal o grupal, por medio del cual las personas que son parte de ella puedan desarrollar y mejorar las facultades y capacidades para que haya una comunicación franca e inmediata, las relaciones interpersonales y la tomar decisiones, hace que se sepa algo más de lo personal y de sus colegas de grupo, para desarrollarse y sean más persona. (Challa,1992, p.112).

Por su parte (Chiavenato,2002), “son un total de vivencias de aprendizaje (intencional y con la finalidad), brindadas por la institución en un tiempo particular para dar la posibilidad de optimizar el desempeño o el desarrollo humano”.

Para Chiavenato (2009), “el desarrollarse personalmente se compone de vivencias, que no siempre tienen relación, con el puesto del ahora, que den”. (p.415)

Para (Gómez, Balkin y Cardy,2001), la mejora de la persona, “Se trata de dar a los empleados las facultades que la institución pueda requerir en el porvenir; se basa el trabajo presente como en los trabajos que el trabajador podrá hacer en el porvenir. Alcanza para todo el grupo de trabajo o toda la institución, se basa en las facultades e inconstancia de las ganas de trabajar; suele basarse en las carencias a largo plazo”.

2.2.2.1. los Objetivos del desarrollo personal, según (Ochalla, 1992) menciona los siguientes:

- a. Evaluar que se debe mantenerse, mejorarse o transformarse, y colocar las herramientas para hacerlo.
- b. Liberarse de las barreras internos y externos que quizá de alguna forma obstaculizan el liderazgo y el buen desempeño como trabajador y líder:
- c. Querer ser quien quiere ser; donde cuando se piensa, se sienta, y se actúa puedan ser una unidad coherente o tiene relación con la actitud personal y responsabilidad.

- d. Fundamentalmente cuando uno se conoce, con honestidad ubicando bondades y defectos.

2.2.2.2. Herramientas para el desarrollo personal

- a. Usar la experiencia misma, percibiendo el sentido y el sentimiento que podemos dar a nuestras vivencias.
- b. Ser prudente o darse cuenta de lo que uno mismo hace y de sus conductas.
- c. Saber comunicar, así mismo y a los demás, los descubrimientos de uno mismo.

Contar con cualidad propia sin una copia de otra.

Las instituciones y la personas que trabajan en esta suelen estar siempre cambiando. Se examinan y cambian objetivos, y se restituyen otros nuevos; se fundan actuales departamentos y reforman los antiguos; las personas se salen de la institución o renuevan de cargos; se hace contrato a otras personas; los productos experimentan cambios notorios; la tecnología tiene avance rápido. Las personas se realizan, asimilan nuevas cosas, cambian su conducta y actitudes, poseen nuevas motivaciones, fundan nuevas dificultades. El tiempo va cambiando. En las instituciones, las pocas transformaciones están inmersos en el curso de los procesos, en muchos casos se presentan con anticipadamente. La palabra desarrollo se emplea cuando la transformación es intencionada y se planea con anterioridad.

De igual forma para que una institución se adapte a cambios constantes sus empleados tienen que estar instruidos, impulsados, y tener buena remuneración, con magnas motivaciones que les ayude a tener un crecimiento personal. Por tal motivo que se deja de hablar de una base microscópica para ingresar a una macroscópica que sería el desarrollo institucional donde los objetivos no son ni a corto ni a mediado plazo sino a largo plazo.

2.2.2.3. Mejoramiento personal

Es la que aporta e estimula la mejora del individuo, en diversas formas de su vida. Por consiguiente, se indica algunos:

a. Autoestima

Una persona no puede triunfar si es que no hay fe en uno mismo y en sus facultades, no logrará tener éxito. El mejorarse personalmente promueve la autoestima. De tal manera el empleado optimizará su desempeño y habilidad de producir.

b. Auto excelencia

Hace que la persona suba y suba más y tenga el interés por indagar cada vez lo mejor. Para el desarrollo de este factor, la persona podría hacer un trabajo de calidad, indicando así el mejor potencial.

c. Autoeficiencia

La gente podrá utilizar sus facultades y actitudes, de una buena manera. El grado de seguridad y confianza crecerá, y de esta manera pensará con visión de futuro.

2.2.2.4. Desarrollo de habilidades interpersonales en el trabajo

Una buena relación interpersonal podrá mezclarse con conocimientos técnicos si la idea es lograr triunfo en cualquier oficio que se pueda intercambiar con la gente. La persona posee muchas posibilidades de desarrollar nuevas facultades cuando tiene la necesidad de ser otra. Una carencia de desarrollar es un área específica en el que la persona desea cambiar. Para conocer sus carencias de desarrollo referente a las relaciones interpersonales, se puede acudir al análisis personal y a la retroalimentación que le proporcionen los demás. También puede solicitar retroalimentación y usar la que ha recibido en las valoraciones del rendimiento. (Dubrin,2008).

2.2.2.5. Modelos de desarrollo de las personas

Para (Chiavenato,2009), la etapa de mejoramiento de la persona podría contestar a un modelo usual o bien a un enfoque actual. La forma usual, tiene que ver el modelo imprevisto (capacitar solo haya una posibilidad o carencia), con un esquema eventual (la gente son escogidas de manera forma casual), con un carácter reactiva (cuando haya una dificultad o carencia), con una perspectiva de corto plazo (para comprender las dificultades inmediatamente), fundamentado en la obligación (la gente no son examinadas), en una situación estable (nada cambia) y de conserva (mantener el statu quo) y con el ojo puesta en lo consistente y decisivo.

Pero, por otro lado, el proceso de desarrollo posee un enfoque nuevo, a medida que se adecuen a un patrón planeado (capacitar como parte de una cultura), a un patrón intencional (capacitar a todo el personal), a una actitud proactiva (anticipo de las carencias), a una perspectiva de largo plazo (que vea el porvenir) fundamentada en el consenso (la gente son examinadas y accionan), a una situación de desequilibrio y cambio (todo tiene que ser diferente para ser mejor) y de invención y creatividad (para cimentar un porvenir bueno), con el ojo sobre lo provisional e inconstante. Las instituciones inician a poner al costado el enfoque tradicional para migrar al moderno.

La perspectiva habitual de la mejora administrativa se guarda para un pequeño segmento de persona, solo los niveles más superiores. Cuando se redujo de categorías jerárquicas y el formar equipos de trabajo, los trabajadores han empezado a participar más en los objetivos del lugar que ocupa y a preocuparse más por la calidad y la clientela. Las instituciones obligan mucho a que la gente tenga nuevas facultades, destrezas y competencias. Actualmente el mejorar involucra a todos los subordinados.

2.2.2.6. Métodos para el desarrollo de personas

Para (Chiavenato, 2009), Hay varios métodos para desarrollar a la gente, como son las técnicas para desarrollar las facultades de la persona ya sea en el interior o exterior del ambiente laboral. Entre los elementales métodos de mejora son:

- a. La rotación de puestos, esto hace que la persona ocupe muchos puestos en la institución con la finalidad de profundizar sus facultades, destrezas y facultades; podría ser perpendicular u plano.
- b. Puestos de asesoría, ofrecer a la gente de buen potencial que tenga la posibilidad de trabajar transitoriamente en distintos puestos de la institución, pero con la fiscalización de un gerente que triunfa. La persona trabaja como asistente de staff o en equipos de asesoría directa.
- c. Aprendizaje práctico, ayuda a que la gente se pueda dedicar a tiempo completo al trabajo y de esa manera pueda examinar y solucionar ciertas dificultades de planes o de otras secciones.
- d. Asignación a comisiones, ofrecer a la gente ese espacio para que participe con encargos de trabajo (temporales), y pueda tomar decisiones sabe ver a otros e indaga las dificultades precisas de la institución.
- e. Participación en cursos y seminarios externos, manera usual de mejorar a través de cursos formales, clases y seminarios. Ofrece que se adquiriera conocimiento actual y de desarrollar facultades conceptuales y metódicas. En la actualidad, las instituciones usan la tecnología de la información para enseñar desde cualquier lugar no es necesario la presencia física.
- f. Ejercicios de simulación, comprende estudios de casos, Juegos de instituciones, simulación de roles, etc. Su ventaja hace que haiga un escenario igual a una situación real en donde trabaja la persona, pero sin altos precios.

- g. Estudio de casos, le hace conocer a la persona de forma escrita la dificultad institucional que debe examinar y solucionar. Es una técnica que sirve para analizar una situación problemática real y presentar respuestas para solucionar y desarrollar facultades para examinar, la comunicación y la persuasión.
- h. Juegos de empresas, en donde los equipos de subordinados o de administradores hacen una competencia entre ellos y llegan a acuerdos computadas en contextos institucionales, verdaderas simuladas.
- i. Centros internos de desarrollo, tratan de comprometer a la gente a funciones reales en donde realicen y optimicen sus facultades propias, por ejemplo, las universidades corporativas.
- j. Coaching, un gerente podría ser también un líder transformador, entrenado, consejero y propulsor, para transformarse en un coach.

2.2.2.7. Capacitación y desarrollo personal

Para Chiavenato (2009). "La capacitación es parte del procedimiento de la educación que tiene una duración corta, que involucra de forma sistémica y ordenada, que ayuda a la gente a tener sapiencias, actitudes y competencias de acuerdo a los objetivos fijados con anticipación".

Hoy la capacitación sirve para que la gente pueda desarrollar la capacidad que posee para ser productivo, creativo, renovador, con el fin de que cooperen bien a los objetivos institucionales y puedan ser muy apreciadas.

La mejora de la gente guarda mucha relación con la educación y la guía hacia un porvenir de largo plazo. Tiene vínculo con las etapas muy extensas de formación de personalidad y de mejorar la facultad para conocer e interpretar el conocimiento.

El mejorar se enfoca mucho al crecimiento propio del trabajador y se dirige a la carrera futura y no solamente se nota en el puesto del ahora.

2.2.2.8. La Motivación en el desarrollo personal

Uno de los grandes retos de las instituciones está en impulsar a la gente, haciéndoles sentir en confianza y que se comprometan a conseguir los objetivos fijados.

La motivación es psicológica y con este está la percepción, las actitudes, la cualidad y el aprendizaje, son componentes vitales para entender la conducta humana. Se interconecta con otras etapas mediadores y con el medio. Como pasa con las etapas cognitivas, la motivación no puede verse. Es algo que vale para entender la conducta humana. (Chiavenato 2009, p.236).

“La motivación es una etapa que requiere del curso, la fuerza y la perseverancia de los esfuerzos de una persona para lograr un objetivo específico. (Chiavenato, 2009, p.236).

Ruiz, Gago, García, López como se citó en (Chiavenato,2009). Son las ganas de comportarse de una forma distinta el cual es generado por un impulso exterior (que surge del entorno) o por un impulso interior (surge del proceso mental de la persona).

2.2.2.9. Actitud

Chiavenato (2009, p.225). “indica que es la situación psicológica que está al tanto y está constituido por la vivencia, el cual tiene incidencia fija cuando una persona responde frente a los objetos, las condiciones y demás personas”.

Asimismo, resalta que describen la conducta y la forma de cambiar de este, son los llamados rasgos afectivos y cognitivos. Por eso el administrador tiene que dar a conocer los aspectos positivos de aporte personal a la institución, en la manera de desempeñar y dedicación, sobrepasan los negativos. La eficiencia se podría lograr al momento de que se haya infundido en la gente conductas propicias a la institución y el trabajo.

2.3. Marco conceptual

Actitud

La forma de como una persona reacciona frente a una actividad o tarea en particular, a los sucesos o frente a otras personas. (Chiavenato, 2009)

Capacitación

Consiste en poder transformar las conductas de los trabajadores con la finalidad de que se logre los objetivos de la institución. La capacitación se asocia con las destrezas y las facultades que urge el puesto actual. Su alineación busca apoyar a que los trabajadores puedan hacer el uso de sus destrezas y facultades para lograr el éxito. (Chiavenato 2009)

Competencia

Se evaluará el nivel de conocimiento sobre competencias en la institución empleando el cuestionario y entrevista. (Alles,2005)

Comunicación

Intercambio de información a través de símbolos y que estos son como gramaticales, no verbales, gráficos, apuntes o de otra índole. (Chiavenato 2009)

Comunicación organizacional

el proceso de emisión y recepción de mensajes dentro de una compleja organización. (Chiavenato 2009)

Cultura participativa

Las constantes oportunidades para que un grupo constituido de personas se integren ejercitando habilidades que conllevan a tomar decisiones, beneficios que tarde o temprano nos llevara a tener oportunidades. (Jenkins, 2013)

Desarrollo de habilidades

Desarrollar nuestra capacidad para aprender de la experiencia y convertir los fracasos en oportunidades para aprender cosas nuevas, sin perder el entusiasmo y la perseverancia con la que se empieza una tarea. (Dubrin, 2008)

Desarrollo personal

son las vivencias constituidas de aprendizaje (intenciones y con propósito), transmitidas por la institución y que está en tiempo preciso para dar la posibilidad de optimizar el desempeño o el progreso de la persona. (Chiavenato 2009)

Integración de personal

Obtener el capital recursos humanos y materiales para uso de la institución .la integración agrupa la comunicación y la reunión armónica de los elementos humanos y materiales, selección entretenimiento y compensación del personal. (Chiavenato 2009)

Mentoring

Es un proceso por el cual un colaborador con experiencia denominado mentor aconseja, enseña, guía y ayuda en el desarrollo profesional y personal a un tutelado. (Díaz, 2012)

Motivación

Es la forma de actuar de una manera diferente de una persona cual puede ser producto de un estímulo externo (propios de trabajo) o por un empuje interior (promueve el procedimiento intelectual de la persona). (Chiavenato 2009)

Retroalimentación

El método de control de sistemas en el cual los resultados obtenidos de una tarea o actividad son reintroducidos nuevamente en el sistema con el fin de controlar y optimizar su comportamiento. (Chiavenato,2009)

Talento humano

El talento humano es la capacidad de algunas personas en lograr un alto desempeño, que involucra habilidades claves que no todas las personas han desarrollado. (Chiavenato,2009)

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1. Hipótesis

3.1.1. Hipótesis general

Existe relación directa entre el mentoring y el desarrollo personal en la sede administrativa de la Universidad Nacional José María Arguedas, Andahuaylas-2019.

3.1.2. Hipótesis específicas

- a) Existe relación directa entre las competencias y el desarrollo personal en la sede administrativa de la Universidad Nacional José María Arguedas.
- b) Existe relación directa entre el talento humano y el desarrollo personal en la sede administrativa de la Universidad Nacional José María Arguedas.
- c) Existe relación directa entre la cultura participativa y el desarrollo personal en la sede administrativa de la Universidad Nacional José María Arguedas

3.2. Variables

Arias (2012) define “variable como una característica o cualidad; magnitud o cantidad, que puede sufrir cambios, y que es objeto de análisis, medición, manipulación o control en una investigación” (p. 57).

Las variables consideradas en la investigación serán:

- Mentoring
- Desarrollo personal

3.3. Operacionalización de Variables

Matriz de Operacionalización de Variables

VARIABLE	DEFINICION CONCEPTUAL	DEFINICION OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES
V1: Mentoring	El mentoring es una herramienta empresarial que garantiza el aprendizaje continuo, la motivación y el desarrollo de las personas en las organizaciones. Consiste, fundamentalmente, en aprender de la experiencia de otra persona (el mentor) que enseña, aconseja, guía y ayuda a su mente (el discípulo o el aprendiz) en su desarrollo personal y profesional, invirtiendo tiempo, energía y conocimientos. Clutterbuck, Mentoring (2015, pág. 9)	El paso de una variable teórica a indicadores empíricos verificables y medibles e ítems o equivalentes se le denomina operacionalización (Solís, 2013). La operacionalización de la variable mentoring se realiza en base a las siguientes dimensiones: competencias Talento Humano y Cultura Participativa	Competencias	Desarrollo de habilidades
				Desarrollo de aptitudes
				Trabajo en equipo
			Talento humano	Integración de personal
				Retroalimentación
				Retención de talento humano
			Cultura participativa	Grado de compromiso
				Comunicación organizacional
				Colaboración
V2: Desarrollo personal	Son un total de vivencias de aprendizaje (intencional y con la finalidad), brindadas por la institución en un tiempo particular para dar la posibilidad de optimizar el desempeño o el desarrollo humano. (Chiavenato I., Humano, Gestion del Talento, 2002)	La operacionalización de la variable desarrollo personal se realiza en base a las siguientes dimensiones: Capacitacion Motivacion y Actitud	Capacitación	Incrementa la productividad
				Promover la eficiencia del trabajador
			Motivación	Análisis de condiciones de trabajo
				Reconocimiento de trabajo
				Estrategias para motivar al personal
			Actitud	Productividad de los trabajadores Adaptación

3.4. Metodología

3.4.1. Enfoque

Este estudio empleó el enfoque cuantitativo ya que, para comprobar hipótesis basado en una evaluación utiliza el recojo de datos para comprobar hipótesis basado en la medición numérica y el diagnóstico estadístico con el objeto de fijar patrones de conducta y comprobar teorías. Hernández, et al. (2014).

3.4.2. Tipo de estudio

Según su finalidad es una investigación básica. Carrasco (2005) define este tipo de investigación como: “es la que no tiene propósitos aplicativos inmediatos, pues solo busca ampliar y profundizar el causal de conocimientos científicos existentes acerca de la realidad. Su objeto de estudios lo constituyen las teorías, mismas que la analiza para perfeccionar sus contenidos” (p.43).

De acuerdo al nivel de conocimiento es un estudio descriptivo correlacional; descriptivo, por cuanto ya que su finalidad es describir como se asocian las variables, y correlacional porque tiene el propósito de evaluar la relación que existe entre el mentoring y desarrollo personal de los trabajadores de la Universidad Nacional José María Arguedas.

3.4.3. Diseño de Investigación

En la investigación se utilizó el diseño de tipo, no experimental; transeccional correlacional, al no haber manipulación intencional de las variables porque solo se van a observar situaciones existentes a los trabajadores de la sede administrativa de la Universidad Nacional José María Arguedas; no experimental, porque se van a observar situaciones existentes en la unidad de estudio; transeccional porque que la recolección de información se va a hacer en un solo momento y en un tiempo único el año 2019; y correlacional, porque se va a determinar la relación entre las variables de estudio.

Respecto al diseño no experimental Carrasco (2005) la define como: “son aquellos cuyas variables independientes carecen de manipulación intencional, y no poseen grupo de control, ni mucho menos experimental.

Analizan y estudian los hechos y fenómenos de la realidad después de su ocurrencia” (p.71).

El diseño de investigación no experimental, transeccional correlacional, tiene la siguiente estructura:

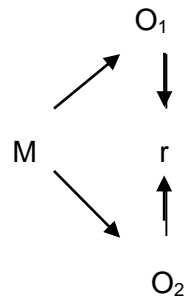


Figura 1. Diseño correlacional

Dónde:

M = Muestra

O₁ = Variable 1:

O₂ = Variable 2:

r = Relación entre las variables de estudio.

3.5. Población y muestra de estudio

3.5.1. Población

“Es un conjunto de todos los elementos (unidades de análisis) que pertenecen al ámbito espacial donde se desarrolla el trabajo de investigación” Carrasco, (2005, p. 236).

Se consideraro como población a la totalidad de trabajadores que laboran en la Universidad Nacional José María Arguedas, puesto que compromete a 70 personas dentro de la institución, (ver anexo 4)

3.5.2. Muestra

Para Carrasco (2008) la muestra es considerado como, “Un segmento de la población, donde las cualidades primordiales es ser objetiva y fiel reflejo de ella, de la forma que el resultado que se obtiene de la muestra se generalicen a todos los componentes que parte de la población” (p. 237).

3.5.2.1. Determinación del tamaño de la muestra mediante la tabla de error.

La tabla de error establece herramientas dispuestos para ser empleados en el estudio y así tratar la población y la muestra; más específicamente, para saber la muestra y para saber qué cantidad de población tiene que tomarse como muestra. (Carrasco,2008).

Este método fija que cantidad se debe tomar en cuenta cuando una población no es grande. Sí la población es pequeña o menor a 500 se tiene tomar igual o la misma cantidad de la población, para cualquier margen de error. (Carrasco,2008, p.245).

La muestra empleada en este estudio comprende la totalidad de los trabajadores de la sede administrativa de la Universidad Nacional Jose Maria Arguedas a quienes se realizó la encuesta, siendo la muestra (70) trabajadores administrativos, (ver anexo 4).

3.6. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

3.6.1. Técnica

Arias (2012) considera que la “técnica de investigación es el procedimiento o forma particular de obtener datos o información” y dentro de ellas se encuentran la encuesta y la observación, p. 67.

3.6.1.1. Encuesta:

“Se define la encuesta como una técnica que pretende obtener información que suministra un grupo o muestra de sujetos acerca de sí mismos, o en relación con un tema en particular” (Arias, 2012, p. 72). Se aplicará a la muestra señalada dentro de esta investigación.

El presente trabajo de investigación se empleó como técnica la encuesta para obtener información de los 70 trabajadores administrativos.

3.6.2. Instrumento

“Un instrumento de recolección de datos es cualquier recurso, dispositivo o formato (en papel o digital), que se utiliza para obtener, registrar o almacenar información” según define Arias (2012,p. 68.)

a) Cuestionario:

“Es la modalidad de encuesta que se realiza de forma escrita mediante un instrumento o formato en papel contentivo de una serie de preguntas. Se le denomina cuestionario auto administrado porque debe ser llenado por el encuestado, sin intervención del encuestador” (Arias, 2012, p. 74).

En la presente investigación el cuestionario se realizó en base a las dimensiones de la investigación, como son, por la variable 1 (Mentoring), competencias, Talento Humano y Cultura Participativa y por la variable 2 (Desarrollo Personal), capacitación, motivación y Actitud.

Las ventajas que se obtiene al aplicar el cuestionario son: en poco tiempo de puede conseguir amplia información acerca de grandes

cantidades de personas, además de que permite la comparación entre datos.

Cada dimensión estuvo conformada por ítems; V1: Mentoring está compuesto por 15 preguntas y estas a su vez subdividas en V1D1: competencias por 6 ítems, V1D2: Talento Humano por 6 ítems y V1D3: Cultura Participativa conformada por 3 ítems y la V2: Desarrollo Personal está compuesto por 10 preguntas y estas a su vez subdividas en; V2D1: capacitación por 4 ítems, V2D2: motivación por 4 ítems y V2D3: Actitud conformado por 2 ítems.

La escala de Likert que se utilizó para el trabajo fue: Totalmente en desacuerdo, en desacuerdo, medianamente de acuerdo, de acuerdo y totalmente de acuerdo: con valores de 1, 2, 3, 4 y 5 respectivamente.

Dónde:

V1D1: Variable 1 y Dimensión 1

V1D2: Variable 1 y Dimensión 2

V1D3: Variable 1 y Dimensión 3

V2D1: Variable 2 y Dimensión 1

V2D2: Variable 2 y Dimensión 2

V2D3: Variable 2 y Dimensión 3

3.7. Métodos de análisis de datos

a. Statistical Package for the Social Sciences (SPSS)

En esta investigación se plantea la técnica de la estadística descriptiva e inferencial para ambas variables en estas la distribución de frecuencias y los coeficientes de correlación. Todo esto se aplicará utilizando el software estadístico SPSS.

El SPSS es un software de análisis estadístico que cumple roles primordiales importantes para efectuar el proceso analítico de inicia a final. Se obtiene estadística descriptiva por cada pregunta, luego se fusionan las

preguntas en dimensiones y se obtiene la correlación entre dimensiones. Luego se fusionan dimensiones en variables y se obtiene el coeficiente de correlación entre variables.

Después de llenar la base de datos al aplicativo SPSS, nos permite hallar el grado de confiabilidad entre las variables mentoring y desarrollo personal e individualmente.

Además permitió calcular mediante gráficos y figuras los resultados planteados ya sea por variable o por pregunta establecida en el instrumento del cuestionario. Y por último el grado de correlación entre el mentoring y desarrollo personal, y sus dimensiones: competencias, talento humano y cultura participativa respectivamente.

b. Alfa de Cronbach

Según (Hernández, et al., 2014), permite saber la fiabilidad y consistencia del cuestionario que se usó en el estudio presente, los cuales fueron demostrados producto a una prueba piloto a 15 personas, posteriormente a la muestra establecida por 70 trabajadores en la sede administrativa de la Universidad Nacional José María Arguedas; en el programa SPSS mediante sus herramientas obtuvimos resultados entre los rangos de cero a uno, los cuales significan entre nula fiabilidad y fiabilidad perfecta de los resultados.

En la presente investigación resalta un alto grado de confiabilidad entre las variables, e individualmente.

c. Coeficiente de correlación rho de Spearman

Los coeficientes rho de Spearman, simbolizado como "rs", son medidas de correlación para variables en un nivel de medición ordinal (ambas), de tal modo que los individuos, casos o unidades de análisis de la muestra pueden ordenarse por rangos (jerarquías). Son coeficientes utilizados para relacionar estadísticamente escalas tipo Likert por aquellos investigadores que las consideran ordinales (Hernandez, 2014, p. 322).

El programa SPSS nos permite calcular y nos muestra mediante una tabla el grado de correlación entre el mentoring y desarrollo personal, y sus dimensiones: competencias, talento humano y cultura participativa respectivamente, arrojándonos un resultado promedio

Tabla 1

Coefficiente de correlación de rho de Spearman

Significado	Valor
Correlación negativa grande y perfecta	-1
Correlación negativa muy alta	-,9 a -,99
Correlación negativa alta	-,7 a -,89
Correlación negativa moderada	-,4 a -,69
Correlación negativa baja	-,2 a -,39
Correlación negativa muy bajo	01 a -,19
Correlación nula	0
Correlación positiva muy baja	,01 a ,19
Correlación positiva baja	,2 a ,39
Correlación positiva moderada	,4 a ,69
Correlación positiva alta	,7 a ,89
Correlación positiva muy alta	,9 a ,99
Correlación positiva grande y perfecta	1

Fuente: Hernández, et al, metodología de la investigación, 2014, p. 322

CAPÍTULO IV

PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

4.1. Resultados de investigación

4.1.1. Confiabilidad de instrumento - alfa de Cronbach

El alfa de Cronbach permitió medir la fiabilidad y consistencia del instrumento que se utilizó en el presente trabajo de investigación y está determinado en el rango de cero a uno, donde cero significa nula fiabilidad de los resultados y uno significa fiabilidad perfecta de los resultados, como referencia tenemos la tabla de Kuder Richardson que se presenta a continuación:

Tabla 2
Fiabilidad según Kuder Richardson

Valor	Significado
,53 a menos	Nula confiabilidad
,54 a ,59	Baja confiabilidad
,60 a ,65	Confiable
,66 a ,71	Muy confiable
,72 a ,99	Excelente confiabilidad
1.00	Perfecta confiabilidad

Al comparar el resultado obtenido con la tabla 2, observamos que el valor alfa es de ,903 que representa una excelente confiabilidad del instrumento de recolección de datos. El valor alfa de Cronbach de las 25 preguntas, es decir de las dos variables, se puede observar en la tabla siguiente (tabla 3).

Tabla 3
Estadística de fiabilidad de las variables, mentoring y desarrollo personal

Alfa de Cronbach	N de elementos
,903	25

Fuente: Datos recogidos de la encuesta

Al comparar el resultado obtenido con la tabla 2, observamos que el valor alfa es de ,876 que representa una excelente confiabilidad del instrumento de recolección de datos. El valor alfa de Cronbach de las 15 preguntas, es decir de la primera variable, Mentoring; se puede observar en la tabla siguiente (tabla 4).

Tabla 4

Estadísticas de fiabilidad de la Variable 1: Mentoring

Alfa de Cronbach	N de elementos
,876	15

Fuente: Datos recogidos de la encuesta

Al comparar el resultado obtenido con la tabla 2, observamos que el valor alfa es de ,733 que representa una excelente confiabilidad del instrumento de recolección de datos. El valor alfa de Cronbach de las 12 preguntas, es decir de la segunda variable, Desarrollo Personal; se puede observar en la tabla siguiente (tabla 5).

Tabla 5

Estadísticas de Fiabilidad de la Variable 2: Desarrollo de Personal

Alfa de Cronbach	N de elementos
,733	10

Fuente: Datos recogidos de la encuesta

4.1.2. Datos Generales

Tabla 6:

Edad promedio de los trabajadores administrativos de la sede administrativa

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Menos a 25 años	13	18,6	18,6	18,6
	De 26 a 35 años	32	45,7	45,7	64,3
	De 36 a 45 años	15	21,4	21,4	85,7
	De 46 a más	10	14,3	14,3	100,0
	Total	70	100,0	100,0	

Fuente: Datos recogidos de la encuesta procesados en el programa SPSS

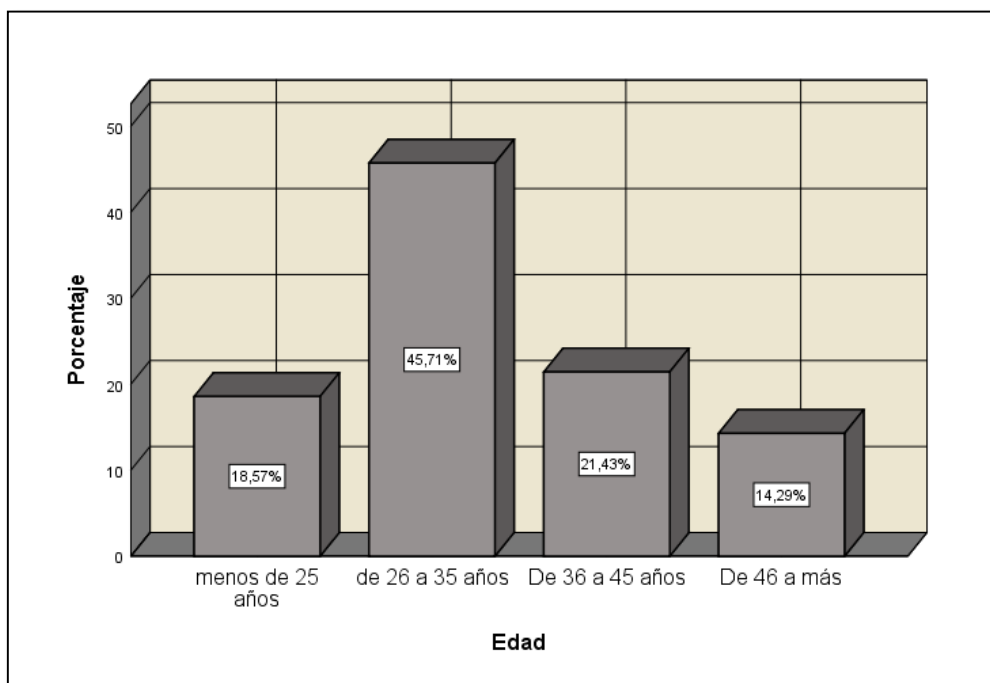


Figura 2. Edad promedio de los trabajadores de la sede administrativa de la Universidad Nacional José María Arguedas

Fuente: SPSS, elaboración propia

La tabla 6 y figura 2 refleja, que en la sede administrativa de la Universidad Nacional José María Arguedas, del total de 70 trabajadores encuestados, laboran 32 trabajadores entre 26 a 35 años de edad que representan el 45.71% del total; 15 trabajadores entre 36 a 45 años de edad que representan el 21.43%, 13 trabajadores tienen menos de 25 años de edad que representan el 18.25%; 32 y finalmente 10 trabajadores que tienen de 46 años a más de edad que representan el 14.3% del total de trabajadores que vienen laborando actualmente.

Tabla 7:

Nivel de estudios promedio de los trabajadores en la sede administrativa

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Secundaria completa	3	4,3	4,3	4,3
	Instituto Tecnológico	1	1,4	1,4	5,7
	Universidad	45	64,3	64,3	70,0
	Maestría / Doctorado	21	30,0	30,0	100,0
	Total	70	100,0	100,0	

Fuente: Datos recogidos de la encuesta procesados en el programa SPSS

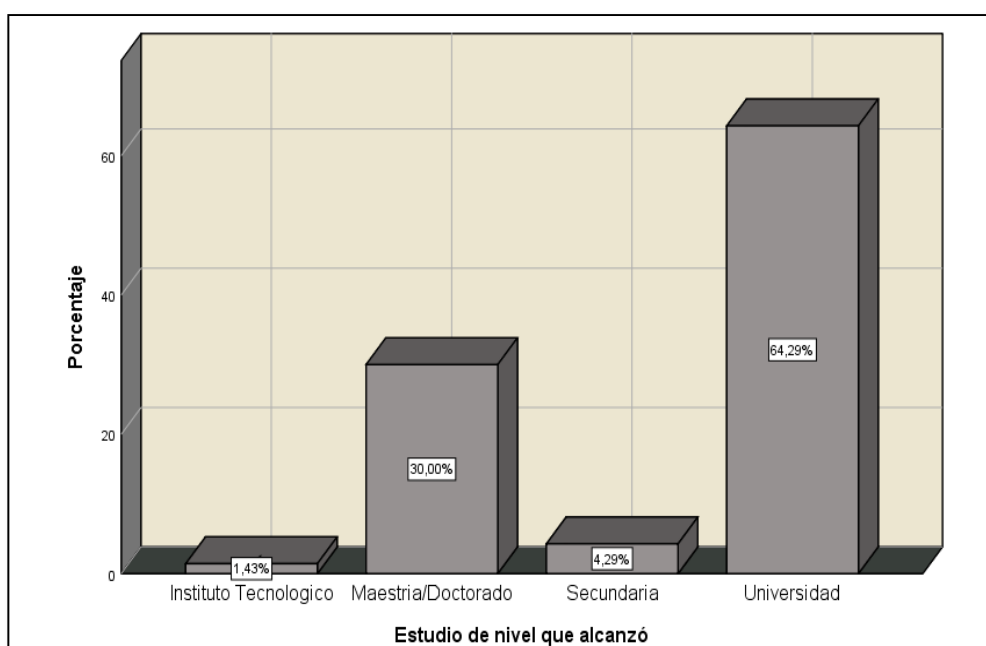


Figura 3. Nivel de estudios que alcanzaron los trabajadores de la sede administrativa de la Universidad Nacional José María Arguedas;
Fuente: SPSS, elaboración propia

En la tabla 7 y la figura 3, apreciamos que del total de 70 trabajadores administrativos en la sede administrativa en la Universidad Nacional José María Arguedas; existen 45 trabajadores con nivel de estudios universitarios que representan el mayor porcentaje de 64,3%, 21 trabajadores que alcanzaron el nivel de estudios entre Maestría y Doctorado que representa el 21% del total de trabajadores, 4 trabajadores con nivel de estudio secundaria, que representa el 4,3% y finalmente 1 colaborador con nivel de estudio técnico que representa el 1,4% del total.

4.1.3. Distribución de frecuencias de variables y dimensiones

Tabla 8

Frecuencia de la primera variable, mentoring

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	En desacuerdo	1	1,4	1,4	1,4
	Medianamente de acuerdo	13	18,6	18,6	20,0
	De acuerdo	42	60,0	60,0	80,0
	Totalmente de acuerdo	14	20,0	20,0	100,0
	Total	70	100,0	100,0	

Fuente: Datos recogidos de la encuesta procesados en el programa SPSS

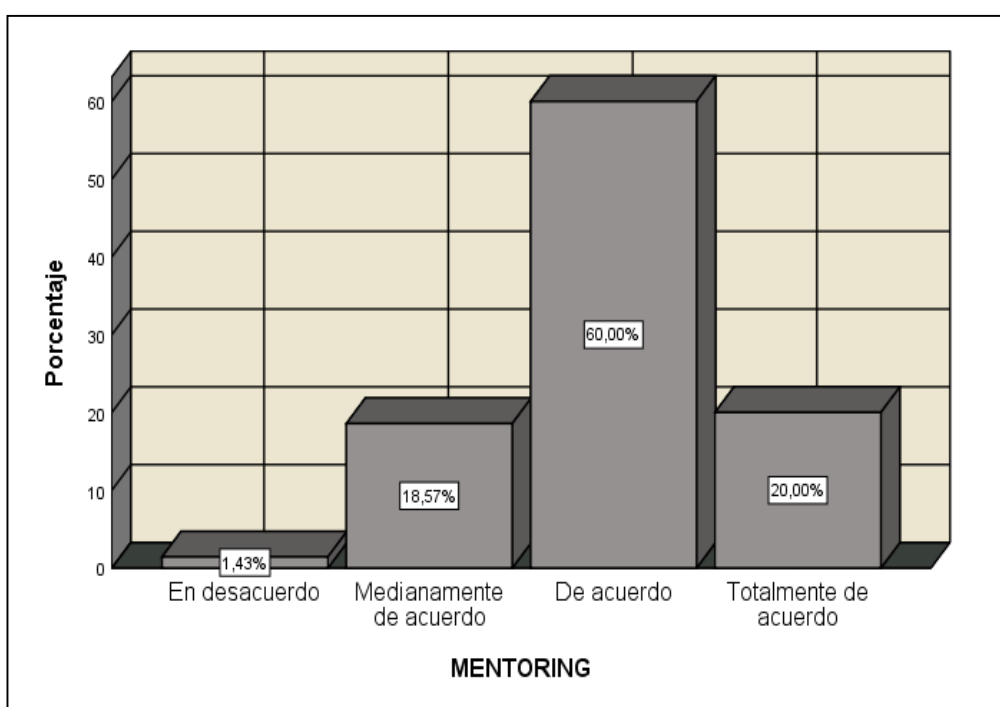


Figura 4. Frecuencia de la variable 1: mentoring

Fuente: SPSS, elaboración propia

En la tabla 8 y figura 4, observamos los resultados de las encuestas a los trabajadores en la sede administrativa de la Universidad Nacional José María Arguedas; los resultados muestran que 42 trabajadores que representa un 60% marcaron que están de acuerdo, seguidamente de 14 trabajadores que representa al 20% están totalmente de acuerdo, de 13 trabajadores que representa el 18.6% esta medianamente de acuerdo, que no se practica, desarrolla conocimientos a través del aprendizaje con un tutor o con un mentor, quien aconseje, guíe que ayude al aprendiz al desarrollo de sus competencias, habilidades profesionales y la actitud.

Tabla 9

Frecuencia de la variable 1, mentoring y dimensión 1, competencias

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	En desacuerdo	2	2,9	2,9	2,9
	Medianamente de acuerdo	14	20,0	20,0	22,9
	De acuerdo	41	58,6	58,6	81,4
	Totalmente de acuerdo	13	18,6	18,6	100,0
	Total	70	100,0	100,0	

Fuente: Datos recogidos de la encuesta procesados en el programa SPSS

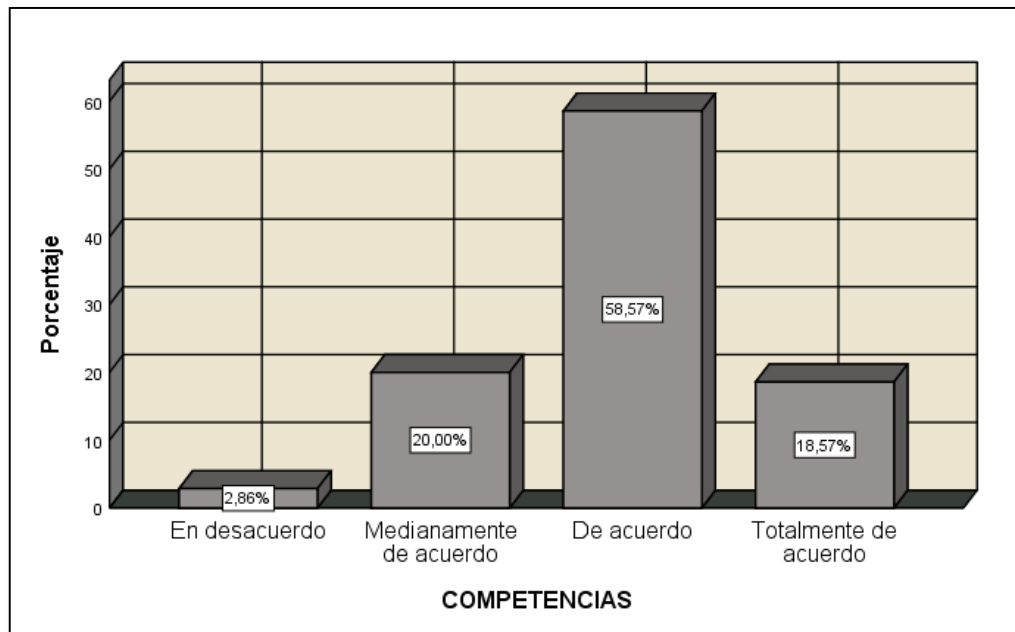


Figura 5. Variable 1: mentoring y dimensión 1: competencias

Fuente: SPSS, elaboración propia

En la tabla 9 y figura 5, muestra los resultados obtenidos de las encuestas a los trabajadores en la sede administrativa de la Universidad Nacional José María Arguedas, que 41 trabajadores que representa un 58.6% del total está de acuerdo, 14 trabajadores que representa al 20% está totalmente de acuerdo, 13 trabajadores que representa al 18.6% está medianamente de acuerdo y finalmente, 2 trabajadores que representa al 2.9% está en desacuerdo; que el desarrollo de las habilidades, las aptitudes, el trabajo en equipo, la falta de capacitaciones; repercuten en el desarrollo de las competencias de los trabajadores de la Universidad Nacional José María Arguedas.

Tabla 10

Frecuencias de la variable 1, mentoring y dimensión 2, talento humano

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	1	1,4	1,4	1,4
	En desacuerdo	7	10,0	10,0	11,4
	Medianamente de acuerdo	20	28,6	28,6	40,0
	De acuerdo	35	50,0	50,0	90,0
	Totalmente de acuerdo	7	10,0	10,0	100,0
	Total	70	100,0	100,0	

Fuente: Datos recogidos de la encuesta procesados en el programa SPSS

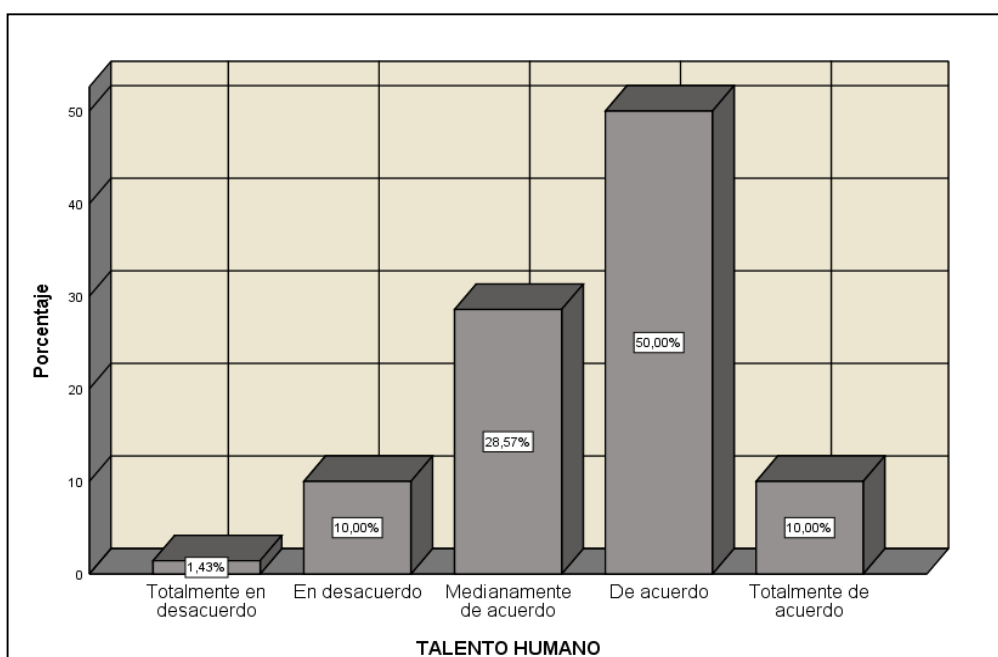


Figura 6. Variable 1: mentoring y dimensión 2: talento humano

Fuente: SPSS, elaboración propia

En la tabla 10 y figura 6, muestra los resultados de las encuestas a los trabajadores que laboran en la sede administrativa de la Universidad Nacional José María Arguedas, que 35 trabajadores que representa al 50% está de acuerdo, 20 trabajadores que representa al 28.6% está medianamente de acuerdo, 7 trabajadores que representa al 10% está totalmente de acuerdo de igual manera 7 trabajadores que representa al 10% está en desacuerdo y finalmente 1 persona que representa al 1.4% está totalmente en desacuerdo, perciben que no existe algún método o programa de integración del talento humano al personal y obtener mejores resultados y logro de objetivos dentro de la institución.

Tabla 11

Frecuencias de la variable 1, mentoring y dimensión 3, cultura participativa

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Medianamente de acuerdo	4	5,7	5,7	5,7
	De acuerdo	31	44,3	44,3	50,0
	Totalmente de acuerdo	35	50,0	50,0	100,0
	Total	70	100,0	100,0	

Fuente: Datos recogidos de la encuesta procesados en el programa SPSS

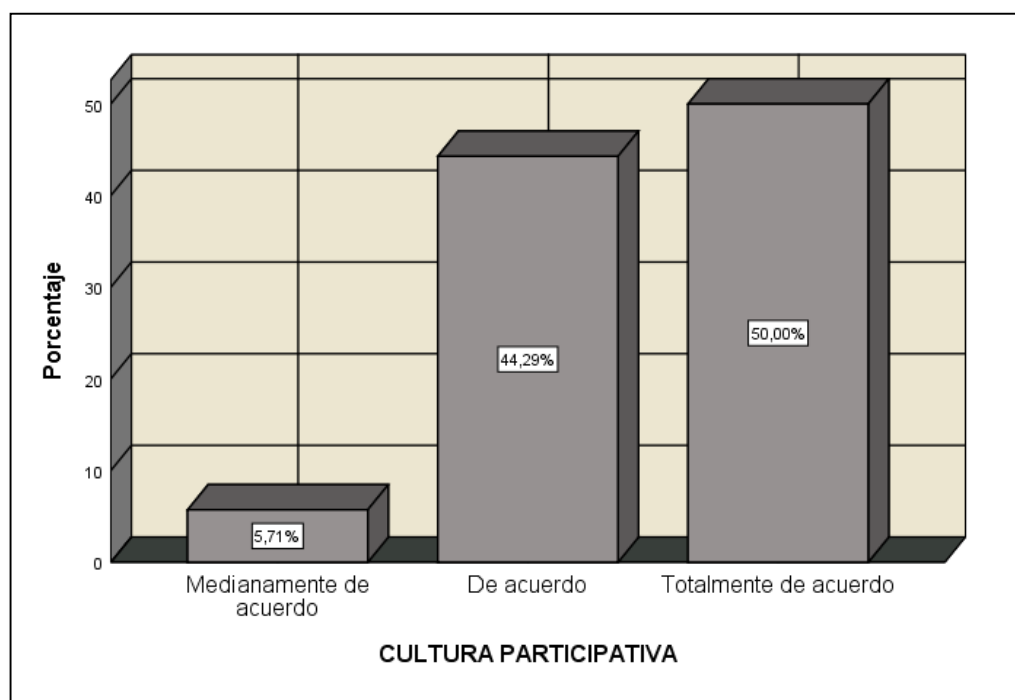


Figura 7. Variable 1: mentoring y dimensión 3: cultura participativa

Fuente: SPSS, elaboración propia

En la tabla 11 y figura 7, muestran los resultados de las encuestas aplicadas a los trabajadores en la sede administrativa de la Universidad Nacional José María Arguedas; que 35 trabajadores que representa un 50% están totalmente de acuerdo, 31 trabajadores que representa al 44.3% están de acuerdo y 4 trabajadores que representa al 5.7% están medianamente de acuerdo. donde la mayoría está de acuerdo que se conoce y se practica la cultura participativa en cada una de las áreas donde laboran los trabajadores de la Universidad Nacional José María Arguedas.

Tabla 12

Frecuencias de la variable 2, desarrollo personal

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Medianamente de acuerdo	7	10,0	10,0	10,0
	De acuerdo	46	65,7	65,7	75,7
	Totalmente de acuerdo	17	24,3	24,3	100,0
	Total	70	100,0	100,0	

Fuente: Datos recogidos de la encuesta procesados en el programa SPSS

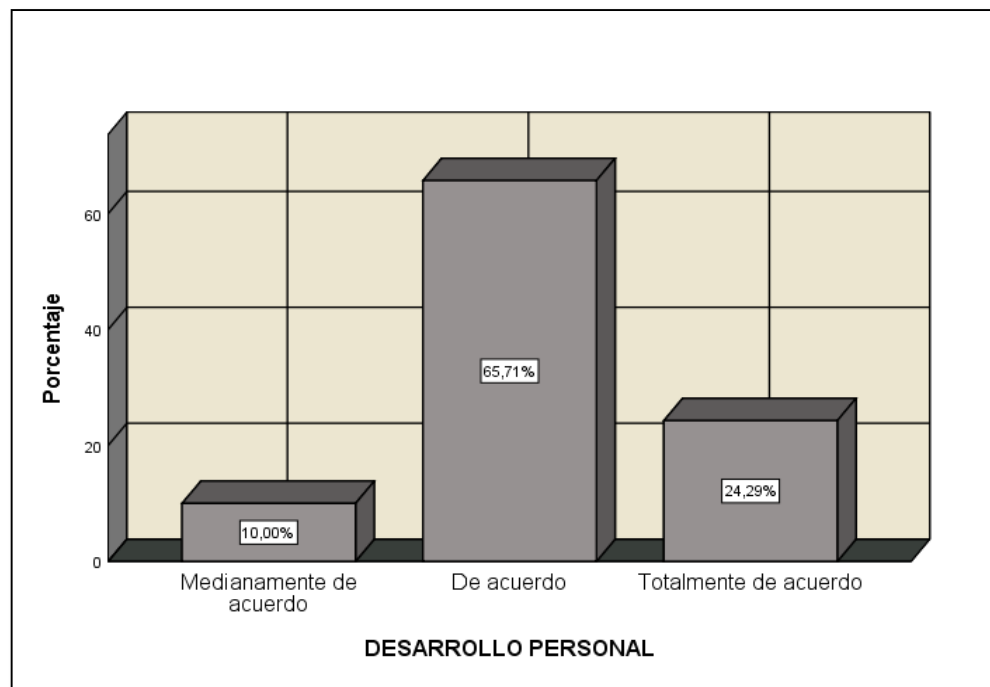


Figura 8. Variable 2: desarrollo personal

Fuente: SPSS, elaboración propia

En la tabla 12 y figura 8, muestra los resultados de las encuestas aplicadas a los trabajadores en la sede administrativa de la Universidad Nacional José María Arguedas; donde 46 trabajadores que representa un 65.7% están de acuerdo, 17 trabajadores que representa al 24.3% están totalmente de acuerdo y 7 trabajadores que representa al 10% están medianamente de acuerdo, que consideran que es muy importante y fundamental el desarrollo personal, el proceso de transformación mediante el cual los trabajadores adoptan nuevas ideas o formas de pensamiento que le permite mejorar sus comportamientos y actitudes, puesto que esto beneficiaría tanto a los trabajadores como a la institución.

Tabla 13

Frecuencias de la variable 2, desarrollo personal y dimensión 1, capacitación

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Medianamente de acuerdo	2	2,9	2,9	2,9
	De acuerdo	37	52,9	52,9	55,7
	Totalmente de acuerdo	31	44,3	44,3	100,0
	Total	70	100,0	100,0	

Fuente: Datos recogidos de la encuesta procesados en el programa SPSS

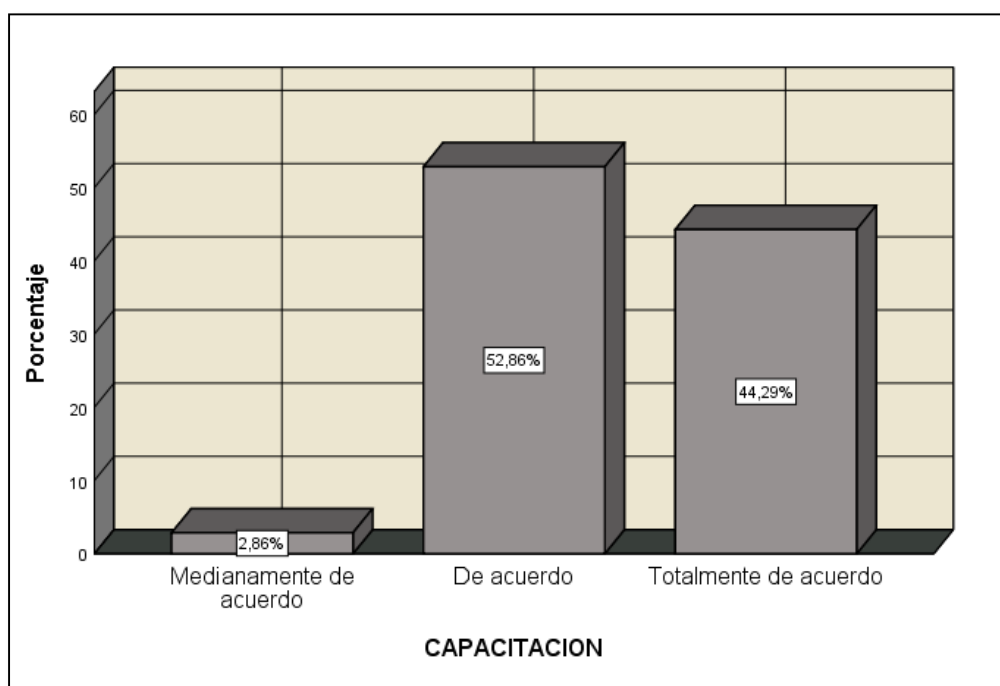


Figura 9. Variable 2: desarrollo personal, dimensión 1: capacitación

Fuente: SPSS, elaboración propia

Al observar la tabla 13 y figura 9, muestra los resultados de las encuestas aplicadas a los trabajadores en la sede administrativa de la Universidad Nacional José María Arguedas; donde 37 trabajadores que representa un 52.9% están de acuerdo, 31 trabajadores que representa al 44.3% están totalmente de acuerdo y 2 trabajadores que representa al 2.9% están medianamente de acuerdo, que la mayoría de los trabajadores de Universidad Nacional José María Arguedas consideran que es elemental las capacitaciones y actualización de conocimientos en cada área de la Institución, además de promover con más frecuencia.

Tabla 14

Frecuencias de la variable 2, desarrollo personal y dimensión 2, motivación

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	En desacuerdo	6	8,6	8,6	8,6
	Medianamente de acuerdo	27	38,6	38,6	47,1
	De acuerdo	29	41,4	41,4	88,6
	Totalmente de acuerdo	8	11,4	11,4	100,0
	Total	70	100,0	100,0	

Fuente: Datos recogidos de la encuesta procesados en el programa SPSS

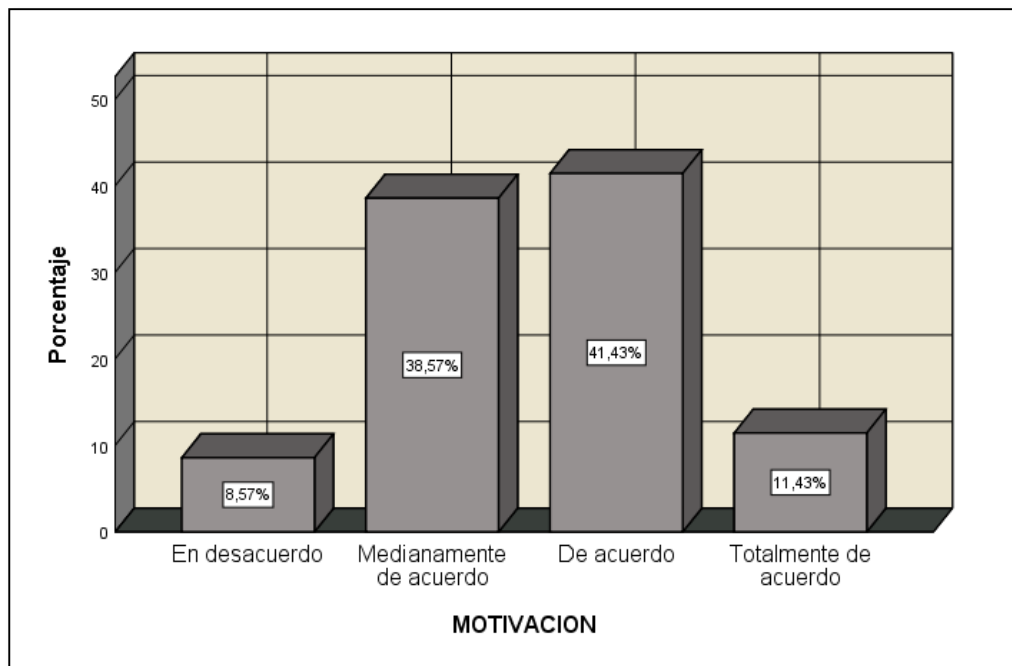


Figura 10. Variable 2: desarrollo personal, dimensión 3: motivación

Fuente: SPSS, elaboración propia

Al observar la tabla 14 y figura 10, muestra los resultados de las encuestas aplicadas a los trabajadores en la sede administrativa de la Universidad Nacional José María Arguedas; donde el 41.43% están de acuerdo, 27 trabajadores que representa al 38.57% están medianamente de acuerdo, 8 trabajadores que representa un 11.43% están totalmente de acuerdo y 6 trabajadores que representa al 8.57% están en desacuerdo, lo que significa que la mitad de personas consideran que si existe motivación del personal que labora en esta institución y la otra mitad considera no existe motivación a los trabajadores de la Universidad Nacional José María Arguedas.

Tabla 15

Frecuencia de la variable 2, desarrollo personal y dimensión 3, actitud

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	En desacuerdo	1	1,4	1,4	1,4
	Medianamente de acuerdo	14	20,0	20,0	21,4
	De acuerdo	33	47,1	47,1	68,6
	Totalmente de acuerdo	22	31,4	31,4	100,0
	Total	70	100,0	100,0	

Fuente: Datos recogidos de la encuesta procesados en el programa SPSS

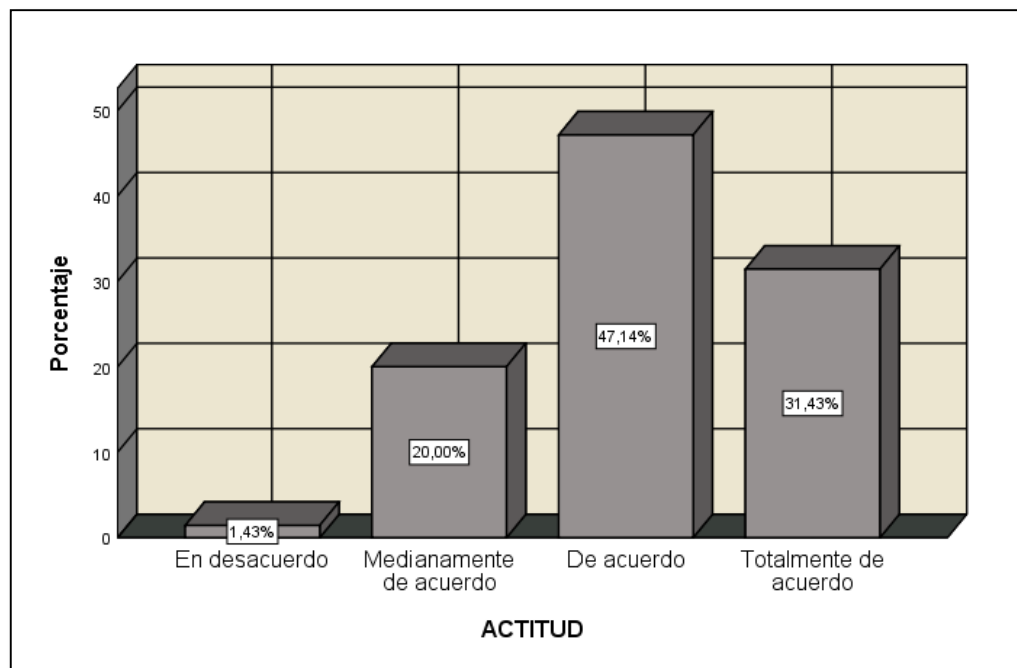


Figura 11: Variable 2: Desarrollo Personal, Dimensión 3: Actitud

Fuente: SPSS, elaboración propia

Al observar la tabla 15 y figura 11, muestra los resultados de las encuestas aplicadas a los trabajadores en la sede administrativa de la Universidad Nacional José María Arguedas; donde indica que 22 trabajadores que representa un 31.4% están totalmente de acuerdo, 33 trabajadores que representa al 47.1% están de acuerdo, 14 trabajadores que representa al 20% están medianamente de acuerdo y 1 trabajador que representa el 1.4% están en desacuerdo; consideran que la actitud de un profesional juega un papel importante en el desempeño laboral y en la productividad de la universidad; los cambios de actitud positiva ayudan a mejorar en los niveles de experiencia laboral en la carrera de un individuo.

4.2. Contrastación estadística de hipótesis

4.2.1. Hipótesis general

Conforme al problema y objetivo general planteado en esta investigación, se presenta las hipótesis evaluadas con el coeficiente rho de Spearman:

H₀: No Existe relación directa entre el mentoring y el desarrollo personal en la sede administrativa de la Universidad Nacional José María Arguedas, Andahuaylas-2019.

H_a: Existe relación directa entre el mentoring y el desarrollo personal en la sede administrativa de la Universidad Nacional José María Arguedas, Andahuaylas-2019.

Tabla 16

Correlación entre mentoring y desarrollo personal

			V1: Mentoring (agrupado)	V2: Desarrollo Personal (agrupado)
Rho de Spearman	V1: Mentoring (agrupado)	Coeficiente de correlación	1,000	,797**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	70	70
	V2: Desarrollo Personal (agrupado)	Coeficiente de correlación	,797**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	70	70

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

Fuente: Datos recogidos de la encuesta procesados en el programa SPSS

El resultado que se observa en la tabla 16, muestra el coeficiente de correlación de rho de Spearman entre las variables mentoring y desarrollo personal resulto 0,797** y una significancia (bilateral) menor a 0,01 al nivel esperado de ($p < 0.05$), con el cual se rechaza la hipótesis nula (H₀) y se acepta la hipótesis alterna (H_a). Por lo tanto, podemos confirmar con un nivel de confianza del 99% que existe correlación positiva alta entre el mentoring y el desarrollo personal en los trabajadores de la sede administrativa de la Universidad Nacional José María Arguedas, Andahuaylas-2019.

4.2.2. Hipótesis específica 1

H₀: No Existe relación directa entre las competencias y el desarrollo personal en la sede administrativa de la Universidad Nacional José María Arguedas, Andahuaylas-2019.

H_a: Existe relación directa entre las competencias y el desarrollo personal en la sede administrativa de la Universidad Nacional José María Arguedas, Andahuaylas-2019.

Tabla 17

Correlación entre competencia y desarrollo personal

		V1D1: Competencia (agrupado)	V2: Desarrollo Personal (agrupado)
Rho de Spearman	V1D1: Competencia (agrupado)	Coeficiente de correlación Sig. (bilateral) N	1,000 . 70
	V2: Desarrollo Personal (agrupado)	Coeficiente de correlación Sig. (bilateral) N	,697** ,000 70
			,697** . 70

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

Fuente: Datos recogidos de la encuesta procesados en el programa SPSS

El resultado que se observa en la tabla 17, muestra el coeficiente de correlación de rho de Spearman entre las variables competencia y desarrollo personal resultado 0,697** y una significancia (bilateral) menor a 0,01 al nivel esperado de ($p < 0.05$), con el cual se rechaza la hipótesis nula (H₀) y se acepta la hipótesis alterna (H_a). Por lo tanto, podemos confirmar con un nivel de confianza del 99%, existe una correlación positiva moderada entre las competencias y el desarrollo personal en los trabajadores de la sede administrativa de la Universidad Nacional José María Arguedas, Andahuaylas-2019.

4.2.3. Hipótesis específica 2

H₀: No Existe relación directa entre el talento humano y el desarrollo personal en la sede administrativa de la Universidad Nacional José María Arguedas, Andahuaylas-2019.

H_a: Existe relación directa entre el talento humano y el desarrollo personal en la sede administrativa de la Universidad Nacional José María Arguedas, Andahuaylas-2019.

Tabla 18

Correlación entre talento humano y desarrollo personal

			V1D2: Talento Humano (agrupado)	V2: Desarroll o Personal (agrupado)
Rho de Spearman	V1D2: Talento Humano (agrupado)	Coeficiente de correlación	1,000	,736**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	70	70
	V2: Desarrollo Personal (agrupado)	Coeficiente de correlación	,736**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	70	70

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

Fuente: Datos recogidos de la encuesta procesados en el programa SPSS

El resultado de la tabla 18, muestra el coeficiente de correlación de rho de Spearman entre las variables talento humano y desarrollo personal de 0,736** y una significancia (bilateral) menor a 0,01 al nivel esperado de ($p < 0.05$), por lo que se rechaza la hipótesis nula (H₀) y se acepta la hipótesis alterna (H_a). Por lo tanto, se afirma a un nivel de confianza del 99%, existe una correlación positiva alta entre las variables talento humano y el desarrollo personal en los trabajadores de la sede administrativa de la Universidad Nacional José María Arguedas, Andahuaylas-2019.

4.2.4. Hipótesis específicas 3

H₀: No Existe relación directa entre la cultura participativa y el desarrollo personal en la sede administrativa de la Universidad Nacional José María Arguedas, Andahuaylas-2019

H_a: Existe relación directa entre la cultura participativa y el desarrollo personal en la sede administrativa de la Universidad Nacional José María Arguedas, Andahuaylas-2019

Tabla 19

Correlación entre cultura participativa y desarrollo personal

			V1D3: Cultura Participativa (agrupado)	V2: Desarrollo Personal (agrupado)
Rho de Spearman	V1D3: Cultura Participativa (agrupado)	Coeficiente de correlación Sig. (bilateral)	1,000	,636**
		N	72	72
	V2: Desarrollo Personal (agrupado)	Coeficiente de correlación Sig. (bilateral)	,636**	1,000
		N	72	72

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

Fuente: Datos recogidos de la encuesta procesados en el programa SPSS

El resultado de la tabla 19, muestra un coeficiente de correlación de rho de Spearman entre las variables cultura participativa y desarrollo personal de 0,636** y una significancia (bilateral) menor a 0,01 al nivel esperado de ($p < 0.05$), con el cual se rechaza la hipótesis nula (H₀) y se acepta la hipótesis alterna (H_a). Por lo tanto, podemos afirmar con un nivel de confianza del 99% que existe una correlación positiva moderada entre la cultura participativa y el desarrollo personal en los trabajadores de la sede administrativa de la Universidad Nacional José María Arguedas, Andahuaylas-2019

CAPÍTULO V DISCUSIÓN

Estudiado los resultados que se obtuvieron luego del procesamiento de datos, comparamos las bases teóricas y los antecedentes, que corroboran y justifican la investigación de acuerdo al problema, objetivos e hipótesis planteados.

Primera: Se planteó como objetivo general, establecer la relación entre el mentoring y el desarrollo personal en la sede administrativa de la Universidad Nacional José María Arguedas, Andahuaylas-2019.

Cuyos resultados muestran un coeficiente de correlación de Rho de Spearman es de 0,797** , es decir que existe una correlación positiva alta, la representación de los 2 asteriscos significa el nivel de confianza del 99%., ambas variables sufren los mismos cambios; es decir, si se practicara y se aplicara el mentoring el desarrollo personal se incrementaría lo que sería favorable para la institución y por ende también para los trabajadores de la sede administrativa de la Universidad Nacional José María Arguedas.

Este resultado se confirma con la investigación "Coaching o Mentoring como métodos a utilizar en el departamento de recursos humanos", en el año 2007; donde concluyeron que primero es lograr la comunicación entre jefe y colaborador para de esa manera mejorar en otros aspectos, obtener trabajadores más eficaces, por tanto, brindar mejor servicio a sus clientes y tener un ambiente laboral adecuado, siendo este su principal objetivo. La conclusión fue que los métodos de Coaching o Mentoring lograron mejorar el rendimiento y productividad de los trabajadores, retener y reclutar personas con potencial elevado y altos niveles de competencia; maximizar el desempeño de los trabajadores mejorando su autoestima, por ello el rendimiento de los mismos llega a ser satisfactorio y se sentirán pieza fundamental para la organización. Se logró generar una mejor relación entre jefe superior inmediato y colaborador tanto en la empresa cómo fuera de ella llegando al desenvolvimiento interno y externo del talento humano. (Pérez & Gómez 2007)

Equivalentemente, este resultado concuerda con la investigación "El mentoring como herramienta para promover el desarrollo del personal de la Municipalidad Provincial de Piura - año 2017" que concluye, que los trabajadores administrativos de la Municipalidad Provincial de Piura no reúnen las competencias y aptitudes necesarias para desempeñar el cargo asignado, lo cual no les permite desarrollar todas sus potencialidades y habilidades y tampoco les permite desarrollar el trabajo en equipo. La situación se agrava por la falta de capacitación y actualización de conocimientos.

(Soler 2005). Sostiene en su teoría que el mentoring viene a ser una práctica destinada a desarrollar el potencial de los trabajadores y está basada en transferir conocimientos, aprender a través de la experiencia de otra persona. Un proceso en el cual una persona capaz con mayor experiencia guía y aconseja invirtiendo energía y conocimientos.

Por su parte Chiavenato (2002), menciona que son un total de vivencias de aprendizaje (intencional y con la finalidad), brindadas por la institución en un tiempo particular para dar la posibilidad de optimizar el desempeño o el desarrollo humano.

La hipótesis general planteado en esta investigación, el mentoring se relaciona de manera directa con el desarrollo personal en la sede administrativa de la Universidad Nacional José María Arguedas, Andahuaylas-2019, se acepta la hipótesis alterna y se confirma la correlación.

De acuerdo a los datos obtenidos si aplicarían el Mentoring el Desarrollo Personal se extendería en los trabajadores en la sede administrativa de la Universidad Nacional José María Arguedas.

Segunda: Se planteó como objetivo específico 1, establecer la relación de las competencias con el desarrollo personal en la sede administrativa de la Universidad Nacional José María Arguedas.

Cuyos resultados muestran un coeficiente de correlación de rho de Spearman de 0,697**, es decir que existe una correlación positiva moderada, a un nivel de confianza del 99%. significa que ambas variables sufren los mismos cambios; es decir, si se pone énfasis en las competencias de los trabajadores también tendrá consecuencias en el desarrollo personal para los trabajadores de la sede administrativa de la Universidad Nacional José María Arguedas.

Al comparar con los antecedentes de la investigación que titula, El mentoring como herramienta para promover el desarrollo del personal de la Municipalidad Provincial de Piura en el año 2017, llegando a las principales conclusiones; los trabajadores administrativos de la Municipalidad Provincial de Piura no reúnen las competencias y aptitudes necesarias para desempeñar el cargo asignado, lo cual no les permite desarrollar todas sus potencialidades y habilidades y tampoco les permite desarrollar el trabajo en equipo. La situación se agrava por la falta de capacitación y actualización de conocimientos. (Calle, 2017)

Además, al contrastar con la teoría Alles (2005) manifiesta que el término competencias se refiere a las características de personalidad, devenidos comportamientos que a corto, mediano o largo plazo generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo. Cada cargo ocupado tiene características que lo hacen diferente en las empresas y organizaciones.

La hipótesis específico 1 planteado en esta investigación, las competencias se relacionan de manera directa con el desarrollo personal en la sede administrativa de la Universidad Nacional José María Arguedas, Andahuaylas-2019, se acepta la hipótesis alterna y se confirma la correlación.

En base a los resultados y conceptos teóricos, se afirma que estas variables están completamente relacionadas en el ejercicio de las funciones que se desarrollan. La mejora de las competencias de los trabajadores repercutirá en el desarrollo personal para los trabajadores de la sede administrativa de la Universidad Nacional José María Arguedas

Tercera: se planteó como objetivo específico 2 se planteó, establecer la relación del talento humano con el desarrollo personal en la sede administrativa de la Universidad Nacional José María Arguedas.

Cuyos resultados muestran un coeficiente de correlación de Rho de Spearman se obtuvo 0,736, afirma que existe una correlación positiva alta, a un nivel de confianza del 99%, podemos afirmar que ambas variables sufren los mismos cambios; es decir, el desarrollo del talento humano dentro de la institución tendría una repercusión muy importante en el desarrollo personal para cada uno de los trabajadores de la sede administrativa de la Universidad Nacional José María Arguedas y por ende también para la institución.

Este resultado se confirma con el antecedente que titula, el mentoring como herramienta para promover el desarrollo del personal de la Municipalidad Provincial de Piura en el año 2017, llegando a sus conclusiones podemos señalar que en la Municipalidad Provincial de Piura no cuenta con políticas claras para la gestión del talento humano, no se propicia la integración del personal, pero tampoco se otorga retroalimentación ni de conocimientos ni de los procesos que se desarrollan en el área donde laboran. Tampoco se cumple con una línea de carrera basada en la meritocracia destinada a retener a los trabajadores más destacados por su eficiencia, eficacia y desempeño. (Calle, 2017)

Cotejando con la teoría que plantea Chiavenato que define el talento humano como la planeación, desarrollo, organización y coordinación capaz de promover el desempeño eficiente de los trabajadores a la par que permite alcanzar los objetivos relacionados directa o indirectamente con el trabajo. Chiavenato (2009)

Por lo tanto, la hipótesis específica 2 planteada en esta investigación, el talento humano se relaciona de manera directa con el desarrollo personal en la sede administrativa de la Universidad Nacional José María Arguedas, Andahuaylas-2019, se acepta la hipótesis alterna y se confirma la correlación.

Finalmente, el desarrollo del talento humano dentro de la institución tendría una repercusión muy importante en el desarrollo personal para los trabajadores de la sede administrativa de la Universidad Nacional José María Arguedas

Cuarta: Se planteó como objetivo específico 3, establecer la relación de la cultura participativa con el desarrollo personal en la sede administrativa de la Universidad Nacional José María Arguedas.

Cuyos resultados del coeficiente de correlación de Rho de Spearman se obtuvo 0,636**, lo que afirma que existe una correlación positiva moderada, a un nivel de confianza del 99%. Por lo tanto, podemos decir que ambas variables sufren los mismos cambios moderadamente; es decir, al inculcar la cultura participativa tendría una repercusión muy importante en el desarrollo personal para cada uno de los trabajadores de la sede administrativa de la Universidad Nacional José María Arguedas. El crecimiento sería para ambas partes, para los trabajadores y la institución.

En el antecedente de Calle en el 2017 que titula; el mentoring como herramienta para promover el desarrollo del personal de la Municipalidad Provincial de Piura en el año 2017; señala, Sobre el primer componente se menciona que las empresas de servicios pueden diferenciarse mediante el diseño de un sistema de gestión más eficiente y rápida, que proporcione soluciones más efectivas a los consumidores. (Calle, 2017)

Por otro lado, en la base teórica Jenkins (2013), define como cultura participativa a las constantes oportunidades para que un grupo constituido de personas se integren ejercitando habilidades que conlleven a tomar decisiones, beneficios que tarde o temprano nos llevarán a tener oportunidades entre las que se destaca el aprendizaje de igual a igual, el desarrollo de habilidades en el trabajo y fortalecer el compromiso con la organización.

La hipótesis específico 3 planteado en esta investigación, la cultura participativa se relaciona de manera directa con el desarrollo personal en la sede administrativa de la Universidad Nacional José María Arguedas, Andahuaylas-2019, se acepta la hipótesis alterna y se confirma la correlación.

En base a los resultados y conceptos teóricos, se afirma que estas variables están constantemente relacionadas en el ejercicio de las funciones que se desarrollan. El crecimiento sería para ambas partes, para los trabajadores y la institución, al inculcar la cultura participativa tendría una repercusión muy importante en el desarrollo personal para cada uno de los trabajadores de la sede administrativa de la Universidad Nacional José María Arguedas.

CONCLUSIONES

- a) Con respecto al objetivo general, establecer la relación del mentoring con el desarrollo personal en la sede administrativa de la Universidad Nacional José María Arguedas, Andahuaylas-2019 y la primera hipótesis; los resultados muestran que existe una correlación positiva alta entre las variables mentoring y el desarrollo personal, conforme lo demuestra el valor obtenido de coeficiente rho de Spearman es ($r = ,797^{**}$, $p = ,000 < ,05$) y el nivel de significancia; lo que significa que ambas variables variarían de una forma positiva fuerte ante los cambios positivos o negativos que se practiquen en la sede administrativa de la Universidad Nacional José María Arguedas.
- b) Con respecto al primer objetivo específico, establecer la relación entre las competencias y el desarrollo personal en la sede administrativa de la Universidad Nacional José María Arguedas, muestra los resultados que existe una correlación positiva moderada entre las variables competencias y el desarrollo personal, conforme lo demuestra el valor obtenido de coeficiente rho de Spearman es ($r = ,697^{**}$, $p = ,000 < ,05$) y el nivel de significancia; lo que representa que ambas variables variarían de una forma positiva moderada ante los cambios positivos o negativos que se practiquen en la sede administrativa de la Universidad Nacional José María Arguedas.
- c) Con respecto al segundo objetivo específico, establecer la relación del talento humano con el desarrollo personal en la sede administrativa de la Universidad Nacional José María Arguedas, muestra los resultados que existe una correlación positiva alta entre las variables talento humano y el desarrollo personal, conforme lo demuestra el valor obtenido de coeficiente rho de Spearman es ($r = ,736^{**}$, $p = ,000 < ,05$) y el nivel de significancia; lo que representa que ambas variables variarían de una forma positiva fuerte ante los cambios positivos o negativos que se practiquen en la sede administrativa de la Universidad Nacional José María Arguedas.
- d) Con respecto al tercer objetivo específico, establecer la relación de la cultura participativa con el desarrollo personal en la sede administrativa de la Universidad Nacional José María Arguedas, muestra los resultados que existe una correlación positiva moderada entre las variables cultura participativa y el desarrollo personal,

conforme lo demuestra el valor obtenido de coeficiente Rho de Spearman es ($r = ,697^{**}$, $p = ,000 < ,05$) y el nivel de significancia; lo que expresa que ambas variables variaran de una forma positiva moderada ante los cambios positivos o negativos que se practiquen en la sede administrativa de la Universidad Nacional José María Arguedas.

RECOMENDACIONES

- a) Las autoridades de la Universidad Nacional José María Arguedas, deben promover e insertar el mentoring para mejorar el desarrollo personal, como herramienta para el desarrollo de sus competencias, inserción del talento humano y promover más la cultura participativa; ya que son variables imprescindibles para esta Institución, además predominar los resultados que muestran la relación positiva alta que tienen estas variables, lo recomendable es elaborar, plantear y ejecutar un plan de mentoring a los trabajadores en sus distintas áreas y de esta manera intervenir en el desarrollo personal de cada trabajador que labora en la sede administrativa en la Universidad Nacional José María Arguedas, así cumplir con todos los objetivos trazados en la Institución, como consecuencia se formara profesionales capaces de resolver cualquier tipo de situación.
- b) Las autoridades de la Universidad Nacional José María Arguedas, deben promover y poner énfasis en la mejora de las competencias y el desarrollo personal, ya que son variables clave, como observamos en los resultado donde muestran una relación positiva moderada, en consecuencia se recomienda realizar programas de capacitación en desarrollo de habilidades blandas, permitiendo que una persona se destaque de otra, sobre todo cuando se tienen desarrollados los buenos modales, el optimismo, el sentido común, el sentido del humor, la empatía y la capacidad de colaborar y negociar. Si cada trabajador llega a conocer y responder esas preguntas clave, ayudará a desarrollarse en su puesto de trabajo y traerá consigo buenos resultados, además de generar más confianza y por ende mejores decisiones.
- c) Las autoridades de la Universidad Nacional José María Arguedas deben mejorar el desarrollo del talento humano para que de esta manera influya en el desarrollo personal, ya que son variables claves como muestran en los resultados obtenidos una relación positiva alta, es por esta razón la recomendación de la integración del personal, promoviendo la participación masiva en las actividades realizadas por la Universidad, retroalimentación en base a las actividades a realizar en su puesto de trabajo, aumentando las fechas de reuniones de trabajo y actualización de conocimientos, fomentando y promoviendo más las capacitaciones del personal que labora en la institución, resaltando que en la institución existen trabajadores eficientes y eficaces.

- d) Las autoridades de la Universidad Nacional José María Arguedas, deben fomentar la cultura participativa y el desarrollo personal, puesto que son variables importantes resaltando los resultados donde muestran que existe una relación positiva moderada entre estas dos variables, destacando que cada uno los trabajadores encuestados se siente plenamente comprometidos con la institución, promover a reuniones sociales o actividades deportivas para mejorar la comunicación y la relación entre el responsable de cada área y los trabajadores, recalcando además que en la sede administrativa si practican el compañerismo.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aguilar, A. S. (2004). *Capacitación y Desarrollo de Personal*. Mexico: Editorial Limusa S.A. de C.V. Grupo Noriega Editores.
- Aguirre, J. (2000). *Dirección y Gestión de Personal*. Madrid: Ediciones Piramide.
- Alles, M. A. (2000). *Dirección Estratégica de Recursos Humanos Gestión por Competencias*. Buenos Aires: Ediciones Granica.
- Alles, M. A. (2004). *Desempeño por Competencias, Evaluación de 360°*. Buenos Aires: Ediciones Granica.
- Alles, M. A. (2006). *Desarrollo del Talento Humano*. Buenos Aires: Ediciones Granica.
- Araque, L. V. (2018). *Las Trece Caves del Desarrollo Personal Integral*. España: Lantia Publishing S.L. .
- Bernal, C. A. (2010). *Metodología de la Investigación* (Tercera Edición ed.). Colombia: Pearson Educación.
- Challa, B. (1992). *Relaciones Humanas*. Mexico: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2000). *Administración de Recursos Humanos*. Colombia: Editorial Prentice.
- Chiavenato, I. (2002). *Gestión de Talento Humano*. Colombia: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2002). *Humano, Gestión del Talento*. Colombia: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos: El capital Humano de las Organizaciones* (8va ed.). Mexico: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento Organizacional*. Mexico: McGraw-Hill.
- Clutterbuck, D. (2015). *Mentoring*. Barcelona: Profit Editorial I.
- Clutterbuck, D. (2015). *Mentoring. Técnicas para motivar, desarrollar las relaciones, potenciar el Talento y Mejorar la Productividad*. Barcelona: Profit Editorial .
- Dias, S. C. (2005). *Metodología de la Investigación Científica*. Lima: San Marcos.
- Duhne, C., Garza Leal, R., & Quintanilla, A. (2007). *Coaching Ejecutivo* (Primera ed.). Mexico: Trillas S.A. de C. V.
- Educativa, O. d. (agosto de 2017). *Observatorio de Innovación Educativa*. Obtenido de Tecnológico de Monterrey: <https://observatorio.tec.mx/edu-trends-mentoring>
- García, B. A. (febrero de 2004). *Coaching y mentoring como metodologías de desarrollo en las organizaciones*. Obtenido de <http://www.uhu.es/yolanda.pelayo/docencia/Virtualizacion/2-contenidos/parte%204/Coaching%20y%20Mentoring.pdf>

- Jenkins. (2006). *La cultura de la convergencia de los medios de comunicación*. Obtenido de <https://stbngtrrz.files.wordpress.com/2012/10/jenkins-henry-convergence-culture.pdf>
- Resources, W. L. (Agosto de 2008). *AMGS Liderazgo Recursos*. Obtenido de Desarrollo Personal: https://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:YBMNtgLN2LIJ:https://www.waggs.org/documents/1042/Resources_Personal_development_SP_print_2.pdf+&cd=1&hl=es&ct=clnk&gl=pe
- Roberto Hernández Sampieri. (2014). *Metodología de la Investigación*. México: Mc Graw Hill.
- Roberto Hernandez Sampieri, Carlos Fernández Collado, Pilar Baptista Lucio . (2010). *Metodología de la investigación* (quinta edición ed.). Mexico: Mc Graw Hill.
- Soler, M. (enero de 2005). *Mentoring como herramienta de motivación y retención del Talento Humano*. Obtenido de <http://www.uhu.es/mjesus.moreno/docencia/asignatura-01%20de/TEMA-15/MENTORING%20Y%20TALENTO.pdf>
- Stephen P. Robbins, T. A. (2009). *Comportamiento Organizacional* (decimotercera ed.). Mexico: Pearson Educación.
- Valderrama, B. (2009). *Desarrollo de Competencias de Mentoring y Coaching*. España: PEARSON EDUCACION S.A.

ANEXOS

Anexo 1: Matriz de consistencia de la investigación

TITULO: MENTORING Y DESARROLLO PERSONAL EN LA SEDE ADMINISTRATIVA DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL JOSÉ MARÍA ARGUEDAS, ANDAHUAYLAS-2019

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES, DIMENSIONES
<p>PROBLEMA GENERAL:</p> <p>¿De qué manera el mentoring se relaciona con el desarrollo personal en la sede administrativa de la Universidad Nacional José María Arguedas, Andahuaylas-2019?</p> <p>PROBLEMAS ESPECÍFICOS:</p> <p>a) ¿De qué manera las competencias se relacionan con el desarrollo personal en la sede administrativa de la Universidad Nacional José María Arguedas?</p> <p>b) ¿De qué manera el talento humano se relaciona con el desarrollo personal en la sede administrativa de la Universidad Nacional José María Arguedas?</p> <p>c) ¿De qué manera la cultura participativa se relaciona con el desarrollo personal en la sede administrativa de la Universidad Nacional José María Arguedas?</p>	<p>OBJETIVO GENERAL:</p> <p>Establecer la relación del mentoring con el desarrollo personal en la sede administrativa de la Universidad Nacional José María Arguedas, Andahuaylas-2019.</p> <p>OBJETIVOS ESPECÍFICOS:</p> <p>a) Establecer la relación de la comunicación las competencias con el desarrollo personal en la sede administrativa de la Universidad Nacional José María Arguedas.</p> <p>b) Establecer la relación del talento humano con el desarrollo personal en la sede administrativa de la Universidad Nacional José María Arguedas.</p> <p>c) Establecer la relación de la cultura participativa con el desarrollo personal en la sede administrativa de la Universidad Nacional José María Arguedas.</p>	<p>HIPÓTESIS GENERAL</p> <p>Existe relación directa entre el mentoring y el desarrollo personal en la sede administrativa de la Universidad Nacional José María Arguedas, Andahuaylas-2019.</p> <p>HIPÓTESIS ESPECÍFICAS:</p> <p>a) Existe relación directa entre las competencias y el desarrollo personal en la sede administrativa de la Universidad Nacional José María Arguedas.</p> <p>b) Existe relación directa entre el talento humano y el desarrollo personal en la sede administrativa de la Universidad Nacional José María Arguedas.</p> <p>c) Existe relación directa entre la cultura participativa y el desarrollo personal en la sede administrativa de la Universidad Nacional José María Arguedas</p>	<p>VARIABLE I:</p> <p>Mentoring</p> <p>Dimensiones:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Competencias • Talento humano • Cultura participativa <p>VARIABLE II:</p> <p>Desarrollo personal</p> <p>Dimensiones:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Capacitación • Motivación • Aptitud

ENFOQUE Y DISEÑO	POBLACIÓN Y MUESTRA	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS	
<p>ENFOQUE: Es una investigación cuantitativa, descriptiva correlacional.</p> <p>DISEÑO: Se utilizó el diseño descriptivo-correlacional.</p> <p>NIVEL: La investigación corresponde al nivel descriptivo-correlacional.</p>	<p>POBLACIÓN: 70 trabajadores administrativos en la sede administrativa de la Universidad Nacional José María Arguedas (ver anexo 04)</p> <p>MUESTRA: 70 trabajadores administrativos en la sede administrativa de la Universidad Nacional José María Arguedas. (ver anexo 04)</p>	<p>TÉCNICAS: Encuesta</p> <p>TRATAMIENTO ESTADÍSTICO: Se usó programas informáticos para el procesamiento de datos.</p> <p>Programa estadístico informático SPSS</p>	<p>INSTRUMENTOS: Cuestionario</p>

Anexo 2: Matriz de operacionalización de variables

TÍTULO: MENTORING Y DESARROLLO PERSONAL EN LA SEDE ADMINISTRATIVA DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL JOSÉ MARÍA ARGUEDAS, ANDAHUAYLAS-2019.

Variable	Dimensiones	Indicadores
<p>Variable 1:</p> <p>Mentoring</p> <p>El mentoring es una relación educativa entre el mentor y un aprendiz a quien enseña, escucha, comparte, acompaña, apoya y guía en su camino de aprendizaje. Educativa (2017, pág. 4)</p>	<p>Competencias</p> <p>Alles (2005) manifiesta que el término competencias se refiere a las características de personalidad de cada colaborador de una organización ya sea pública o privada</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Desarrollo de habilidades 2. Desarrollo de aptitudes 3. Trabajo en equipo
	<p>Talento humano</p> <p>Chiavenato (2009) define el talento humano como la planeación, desarrollo, organización y coordinación que el colaborador es capaz de promover en su desempeño en la institución donde labora.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Integración de personal 2. Retroalimentación 3. Retención de talento humano
	<p>Cultura participativa</p> <p>Jenkins (2013) define como cultura participativa a las constantes oportunidades para que un grupo constituido de personas se integren ejercitando habilidades que conlleven a tomar decisiones. Y de esta manera llegar al cumplimiento de objetivos y metas de la organización.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Grado de compromiso 2. Comunicación organizacional 3. Colaboración

<p>Variable 2:</p> <p>Desarrollo personal</p> <p>Chiavenato ,(2002) Son un total de vivencias de aprendizaje (intencional y con la finalidad), brindadas por la institución en un tiempo particular para dar la posibilidad de optimizar el desempeño o el desarrollo humano.</p>	<p>Capacitación</p> <p>Para Chiavenato (2009). La capacitación es parte del procedimiento de la educación que tiene una duración corta, donde se involucra de forma sistémica y ordenada, que ayuda a la organización en general.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Incrementa la productividad 2. Promover la eficiencia del trabajador
	<p>Motivación</p> <p>Para Chiavenato (2009, p.236), la motivación es una etapa que requiere del curso, la fuerza y la perseverancia de los esfuerzos de una persona para lograr un objetivo específico.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Análisis de condiciones de trabajo 2. Reconocimiento de trabajo 3. Estrategias para motivar al personal
	<p>Actitud</p> <p>Es la situación psicológica que está al tanto y está constituido por la vivencia, el cual tiene incidencia fija cuando una persona responde frente a los objetos, las condiciones y demás personas. Chiavenato (2009, p.225).</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Productividad de los trabajadores 2. Adaptación

Anexo 3: Matriz de instrumento de recojo de datos

TÍTULO: MENTORING Y DESARROLLO PERSONAL EN LA SEDE ADMINISTRATIVA DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL JOSÉ MARÍA ARGUEDAS, ANDAHUAYLAS-2019.

Variables	Dimensiones	Indicadores	Peso %	N° de ítems	Ítems o Preguntas	E.V
VARIABLE 1: Mentoring	DIMENSIÓN 1: Competencias	1.1. Desarrollo de habilidades 1.2. Desarrollo de aptitudes 1.3. Trabajo en equipo	24%	6	1. El trabajo que desempeña en su puesto de trabajo le permite desarrollar sus habilidades.	Totalmente en desacuerdo (1)
					2. ¿Considera usted que cuenta con las aptitudes necesarias para desempeñar su cargo?	En desacuerdo (2)
					3. ¿Se siente cómodo laborando en equipo con sus compañeros de trabajo?	Medianamente de acuerdo (3)
					4. ¿La Universidad Nacional José María Arguedas promueve su participación en talleres de capacitación?	De acuerdo (4)
					5. ¿Ha recibido actualización de conocimientos para desempeñar las labores que requiere el puesto donde se encuentra?	Totalmente de acuerdo (5)
					6. ¿Cuándo empezó en su puesto de trabajo, había alguien quien monitoreaba y guiaba sus actividades?	
	DIMENSIÓN 2: Talento humano	2.1. Integración 2.2. Retroalimentación 2.3. Retención de Talento humano	24%	6	7. ¿La Universidad Nacional José María Arguedas propicia la integración del personal?	
					8. ¿Existe una retroalimentación de conocimientos en el área dónde usted labora?	
					9. ¿Existe una retroalimentación de los procesos en el área dónde usted labora?	

					10. ¿En la Universidad Nacional José María Arguedas, se respeta la línea de carrera por meritocracia?	
					11. ¿Percibe usted que la Universidad Nacional José María Arguedas cuenta con los trabajadores más eficientes y eficaces?	
					12. ¿Considera usted que la Universidad Nacional José María Arguedas se esfuerza por retener a los trabajadores más destacados por su eficiencia y desempeño?	
	DIMENSIÓN 3: Cultura Participativa	3.1. Grado de compromiso 3.2. Comunicación organizacional 3.3. Colaboración	12%	3	13. ¿Se siente comprometido con la Universidad Nacional José María Arguedas?	
					14. La comunicación entre los trabajadores y jefes en el área donde usted labora son claras y precisas.	
					15. ¿Colabora con sus compañeros de trabajo en la realización de las tareas asignadas?	
VARIABLE 2: Desarrollo Personal	DIMENSIÓN 1: Capacitación	1.1. Incrementa la productividad 1.2. Promover la eficiencia del trabajador	16%	4	16. ¿Considera usted que las capacitaciones son necesarias en la Universidad Nacional José María Arguedas?	
					17. ¿Se considera productivo en su puesto de trabajo?	
					18. ¿En la Universidad Nacional José María Arguedas se promueven las capacitaciones?	
					19. ¿Considera que al año deberían realizarse más de dos (02) capacitaciones?	
	DIMENSIÓN 2: Motivación	2.1. Análisis de condiciones de trabajo 2.2. Reconocimiento de trabajo	16%	4	20. ¿Las condiciones de trabajo en la Universidad Nacional José María Arguedas son adecuados para desarrollar sus labores?	
					21. ¿En su centro de trabajo, usted como colaborador es reconocido por su desempeño?	

		2.3. Estrategias para motivar al personal			22. ¿En la Universidad Nacional José María Arguedas se otorgan beneficios por el buen desempeño?	
					23. ¿Considera usted que en su puesto de trabajo se aplican estrategias para motivar al personal?	
	DIMENSIÓN 3: Actitud	3.1. Productividad de los trabajadores	8%	2	24. ¿Considera usted que la productividad que se manifiesta en su puesto de trabajo es resultado de su actitud?	
		3.2. Adaptación			25. ¿La actitud de una persona depende de las condiciones y la adaptación que tiene en su centro de trabajo?	

Anexo 4: Carta de Recursos Humanos de la sede administrativa de la Universidad Nacional José María Arguedas



Universidad Nacional José María Arguedas

Identidad y Excelencia para el Trabajo Productivo y el Desarrollo

CARTA N° 148-2019-UNAJMA-RRHH/J.

Señorita.

Bach. LIZ FANNY MORENO PONCECA

Egresada de la Escuela Profesional de Administración de Empresas

UNIVERSIDAD NACIONAL JOSÉ MARÍA ARGUEDAS

Presente

ASUNTO : REMITO INFORMACION SOLICITADA

REF : CARTA N° 004-2019-LFMP

Por medio del presente me dirijo a usted, para saludarle muy cordialmente, a la vez remitir la información solicitada, sobre la cantidad total del personal que labora en la Sede Administrativa de la Universidad Nacional José María Arguedas, para que realice el proyecto de investigación titulado "Mentoring Y Desarrollo Personal En La Sede Administrativa De La Universidad Nacional José María Arguedas, Andahuaylas-2019". De acuerdo al siguiente detalle:

ÁREAS	CANTIDAD
✓ Oficina de Admisión	2
✓ Oficina Logística	9
✓ Oficina Registros Académicos	4
✓ Oficina DIGA	2
✓ Oficina de Planificación y Presupuesto	4
✓ Vicepresidencia de Investigación	2
✓ Oficina de Contabilidad	3
✓ Vicepresidencia Académica	1
✓ Presidencia	1
✓ Vicepresidencia de Investigación	1
✓ Relaciones Publicas	1
✓ Asesoría 1 y 2	2
✓ Oficina Tesorería	4
✓ Seguimiento al Graduado	2
✓ Secretaria Técnica	4
✓ Oficina Control Interno	2
✓ Oficina Sistemas de Información	3
✓ Recursos Humanos	3
✓ Oficina Infraestructura	18
✓ Oficina Proyección Social	2
TOTAL	70

Sin otro particular me suscribo a usted.

Atentamente,


UNIVERSIDAD NACIONAL
JOSÉ MARÍA ARGUEDAS
Julia L. Vivanco Varisco
JEFE DE RECURSOS HUMANOS

Sede Administrativa Central – Jr. Juan Francisco Ramos N° 380 – 083-421992

Anexo 5: Ficha de validación por criterio de jueces o experto

FORMATO DE VALIDACIÓN DE JUICIO DE EXPERTO

I.-GENERALIDADES (Datos del Experto)

Nombres y Apellidos: Rosa Nelida Asave Ruiz

Grado Académico: Magister en Administración de Empresas

Fecha:...../...../.....

II.-OBSERVACIONES:

FORMA (Referido a cumplimiento de normas y reglas de redacción)

repara su Redación y los cuadros, minimize las letras y use en 1 hoja

ESTRUCTURA (Referido a la coherencia, dimensión, indicadores e ítems)

Considera signos de interrogación al ítems y se directo con las preguntas.

CONTENIDO (Referido a la presentación de los reactivos, al grupo muestral)

Considera la población y muestra en el cuadro

III.-VALIDACIÓN:

Luego de observado el instrumento **Procede** **no Procede** para su aplicación


UNIVERSIDAD NACIONAL JOSÉ MARÍA ARGUEDAS
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EMPRESA
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS EMPRESARIALES
Rosa Nelida Asave Ruiz
Mgtr. Rosa Nelida Asave Ruiz
DOCENTE
CLAD: 09016

Sello y Firma del Evaluador

DNI: 44346273

FORMATO DE VALIDACIÓN DE JUICIO DE EXPERTO

I.-GENERALIDADES (Datos del Experto)

Nombres y Apellidos: Simón José Cama Flores

Grado Académico: Magister en Administración

Fecha: 05/07/2019

II.-OBSERVACIONES:

FORMA (Referido a cumplimiento de normas y reglas de redacción)

.....
.....

ESTRUCTURA (Referido a la coherencia, dimensión, indicadores e ítems)

Revisar la Matriz de Consistencia

Revisar la Matriz del Instrumento de Recogida de Datos

CONTENIDO (Referido a la presentación de los reactivos, al grupo muestral)

Revisar las preguntas

.....
.....

III.-VALIDACIÓN:

Luego de observado el instrumento **Procede** **no Procede** para su aplicación

.....
.....



Mg. Simón José Cama Flores

Sello y Firma del Evaluador

DNI: 74461156

FORMATO DE VALIDACIÓN DE JUICIO DE EXPERTO

I.-GENERALIDADES (Datos del Experto)

Nombres y Apellidos: Sandy Guillén Cuba

Grado Académico: Magister

Fecha: 25/07/19

II.-OBSERVACIONES:

FORMA (Referido a cumplimiento de normas y reglas de redacción)

Mejorar la redacción del instrumento.

ESTRUCTURA (Referido a la coherencia, dimensión, indicadores e ítems)

Tiene relación y coherencia entre dimensiones, indicadores e ítems.

CONTENIDO (Referido a la presentación de los reactivos, al grupo muestral)

Judicar el # de la población y muestra.

III.-VALIDACIÓN:

Luego de observado el instrumento Procede no Procede para su aplicación

Procede la aplicación del instrumento, siempre y cuando se lean las observaciones, ya que solo son de forma.



Mag. Sandy Guillén Cuba

Sello y Firma del Evaluador

DNI: 46602276

Anexo 6: Autorización para aplicar instrumento a los trabajadores de la sede administrativa de la Universidad Nacional José María Arguedas



Universidad Nacional José María Arguedas

Identidad y Excelencia para el Trabajo Productivo y el Desarrollo

DIRECCIÓN GENERAL DE ADMINISTRACIÓN

"Año de la lucha contra la corrupción y la impunidad"

Andahuaylas, 19 de Julio del 2019

CARTA N° 168 – 2019 - DIGA/UNAJMA.

Señor.
Bach. Liz Fanny Moreno Poncela
Ex alumna de la Universidad Nacional José María Arguedas

PRESENTE:

ASUNTO : AUTORIZACIÓN PARA APLICAR INSTRUMENTO

Ref. : a) CARTA N° 007-2019/LFMP

Previo un cordial saludo, la presente es para manifestarle en atención al documento de referencia CARTA N° 007-2019/LFMP, que esta Dirección General de Administración – DIGA, autoriza la aplicación del Instrumento de Investigación del proyecto de investigación titulada "Mentoring y Desarrollo Personal en la Sede Administrativa de la Universidad Nacional José María Arguedas" en la Sede Administrativa y continuar con su Proyecto de Investigación.

Sin otro particular me suscribo a usted.

Atentamente,


Econ. Juan Francisco Buleje Sambrano
DIRECTOR GENERAL DE ADMINISTRACION

C.C.
Archivo.


recibido 19-07-19



Universidad Nacional José María Arguedas

Identidad y Excelencia para el Trabajo Productivo y el Desarrollo

CUESTIONARIO

Estimado señor(a), ante todo reciba un cordial saludo. La presente encuesta tiene por objeto conocer su opinión sobre aspectos importantes del quehacer institucional. Se pretende que su opinión sea personal y sincera, basada en su propia experiencia. Toda información que nos proporcione es estrictamente confidencial.

I. DATOS GENERALES:

1.1. Edad

- a) Menos a 25 años ()
- b) De 26 a 35 años ()
- c) De 36 a 45 años ()
- d) De 46 a mas ()

1.2. Usted qué nivel de estudio ha alcanzado:

- a) Secundaria ()
- b) Instituto tecnológico ()
- c) Universidad ()
- d) Maestría / Doctorado ()

II. INSTRUCCIONES:

A continuación, le presentamos ítems para conocer su opinión y actitud respecto al *Mentoring y Desarrollo Personal en la sede administrativa de la Universidad Nacional José María Arguedas*.

Para responder marque con una (X) al lado derecho de cada afirmación o pregunta, la alternativa según su opinión describe con mayor exactitud lo que piensa, crea o sienta, tomando en cuenta los siguientes criterios:

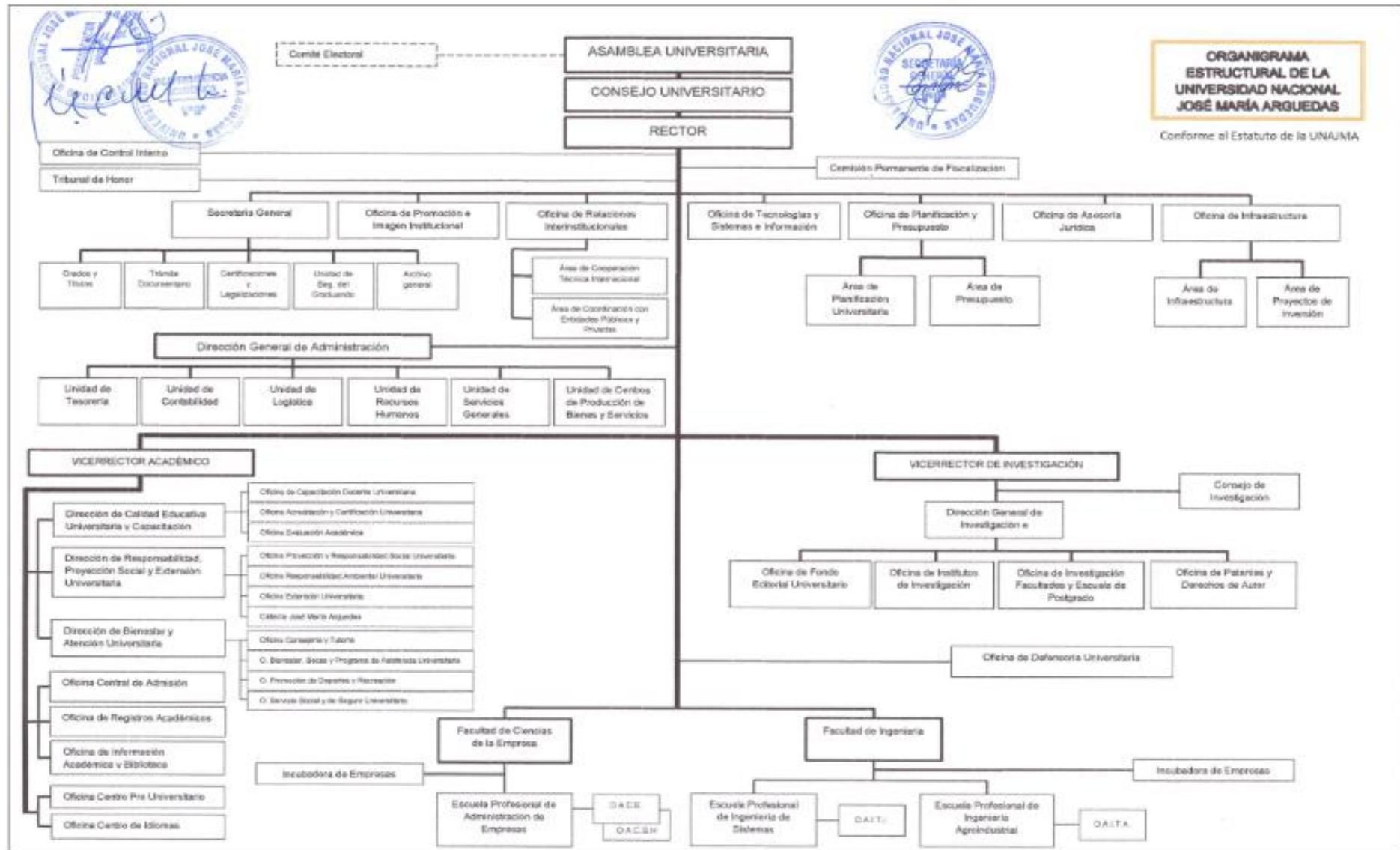
A	B	C	D	E
Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo

VARIABLE 1: MENTORING						
DIMENSIÓN 1: COMPETENCIAS		ALTERNATIVAS				
AFIRMACIÓN O PREGUNTA		A	B	C	D	E
1. ¿El trabajo que desempeña en su puesto de trabajo le permite desarrollar sus habilidades?						
2. ¿Considera usted que cuenta con las aptitudes necesarias para desempeñar su cargo?						
3. ¿Se siente cómodo laborando en equipo con sus compañeros de trabajo?						
4. La Universidad Nacional José María Arguedas promueve su participación en talleres de capacitación.						
5. ¿Ha recibido actualización de conocimientos para desempeñar las labores que requiere el puesto donde se encuentra?						
6. ¿Cuándo empezó en su puesto de trabajo, había alguien quien monitoreaba y guiaba sus actividades?						
DIMENSIÓN 2: TALENTO HUMANO		ALTERNATIVAS				
AFIRMACIÓN O PREGUNTA		A	B	C	D	E
7. ¿La Universidad Nacional José María Arguedas propicia la integración del personal?						
8. ¿Existe una retroalimentación de conocimientos en el área dónde usted labora?						
9. ¿Existe una retroalimentación de los procesos en el área dónde usted labora?						
10. ¿En la Universidad Nacional José María Arguedas, se respeta la línea de carrera por meritocracia?						
11. ¿Percibe usted que la Universidad Nacional José María Arguedas cuenta con los trabajadores más eficientes y eficaces?						
12. ¿Considera usted que la Universidad Nacional José María Arguedas se esfuerza por retener a los trabajadores más destacados por su eficiencia y desempeño?						
DIMENSIÓN 3: CULTURA PARTICIPATIVA		ALTERNATIVAS				
AFIRMACIÓN O PREGUNTA		A	B	C	D	E
13. ¿Se siente comprometido con la Universidad Nacional José María Arguedas?						

14. ¿La comunicación entre los trabajadores y jefes en el área dónde usted labora son claras y precisas?							
15. ¿Colabora con sus compañeros de trabajo en la realización de las tareas asignadas?							
VARIABLE 2: DESARROLLO PERSONAL							
DIMENSIÓN 1: CAPACITACIÓN			ALTERNATIVAS				
AFIRMACIÓN O PREGUNTA			A	B	C	D	E
16. ¿Considera usted que las capacitaciones son necesarias en la Universidad Nacional José María Arguedas?							
17. ¿Se considera productivo en su puesto de trabajo?							
18. ¿En la Universidad Nacional José María Arguedas se promueven las capacitaciones?							
19. ¿Considera que al año deberían realizarse más de dos (02) capacitaciones?							
DIMENSIÓN 2: MOTIVACIÓN			ALTERNATIVAS				
AFIRMACIÓN O PREGUNTA			A	B	C	D	E
20. ¿Las condiciones de trabajo en la Universidad Nacional José María Arguedas son adecuados para desarrollar sus labores?							
21. ¿En su centro de trabajo, usted como colaborador es reconocido por su desempeño?							
22. ¿En la Universidad Nacional José María Arguedas se otorgan beneficios por el buen desempeño?							
23. ¿Considera usted que en su puesto de trabajo se aplican estrategias para motivar al personal?							
DIMENSIÓN 3: ACTITUD			ALTERNATIVAS				
AFIRMACIÓN O PREGUNTA			A	B	C	D	E
24. ¿Considera usted que la productividad que se manifiesta en su puesto de trabajo es resultado de su actitud?							
25. ¿La actitud de una persona depende de las condiciones y la adaptación que tiene en su centro de trabajo?							

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

Anexo 8: Organigrama Institucional



Anexo 9: Recojo de datos

BASE DE DATOS ENCUESTA_1.sav [ConjuntoDatos1] - IBM SPSS Statistics Editor de datos

Archivo Editar Ver Datos Transformar Analizar Gráficos Utilidades Ampliaciones Ventana Ayuda

1: edad 4,00 Visible: 43 de 43 variables

	edad	n_estudio	p1	p2	p3	p4	p5	p6	p7	p8	p9	p10	p11	p12	p13
1	4,00	3,00	5,00	4,00	4,00	2,00	2,00	2,00	4,00	2,00	2,00	4,00	4,00	4,00	5,00
2	3,00	4,00	4,00	5,00	5,00	1,00	1,00	1,00	3,00	2,00	2,00	4,00	2,00	4,00	5,00
3	3,00	1,00	5,00	5,00	4,00	2,00	2,00	5,00	4,00	3,00	3,00	3,00	4,00	5,00	5,00
4	1,00	3,00	4,00	4,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00
5	2,00	3,00	3,00	4,00	4,00	3,00	3,00	3,00	3,00	4,00	4,00	3,00	3,00	3,00	4,00
6	4,00	4,00	5,00	4,00	4,00	4,00	3,00	1,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	3,00	4,00
7	4,00	3,00	4,00	5,00	5,00	4,00	5,00	5,00	4,00	5,00	4,00	4,00	3,00	4,00	5,00
8	3,00	4,00	4,00	5,00	5,00	3,00	3,00	4,00	4,00	3,00	3,00	2,00	2,00	1,00	5,00
9	3,00	3,00	4,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	3,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	5,00
10	2,00	4,00	2,00	4,00	5,00	4,00	3,00	4,00	4,00	5,00	4,00	4,00	5,00	4,00	5,00
11	2,00	3,00	2,00	4,00	4,00	2,00	2,00	2,00	3,00	2,00	2,00	4,00	4,00	4,00	3,00
12	3,00	4,00	4,00	4,00	4,00	3,00	4,00	2,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00
13	4,00	2,00	4,00	5,00	5,00	4,00	4,00	4,00	5,00	4,00	4,00	4,00	4,00	3,00	5,00
14	2,00	4,00	3,00	4,00	3,00	2,00	2,00	2,00	3,00	2,00	2,00	2,00	1,00	1,00	5,00
15	2,00	3,00	4,00	5,00	4,00	3,00	2,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	5,00
16	2,00	3,00	3,00	4,00	4,00	2,00	2,00	3,00	4,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	4,00
17	1,00	3,00	4,00	4,00	4,00	3,00	2,00	4,00	4,00	3,00	3,00	4,00	3,00	4,00	4,00
18	2,00	3,00	4,00	4,00	4,00	3,00	2,00	4,00	4,00	3,00	3,00	4,00	3,00	4,00	4,00
19	4,00	4,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	3,00	4,00	5,00
20	3,00	4,00	1,00	4,00	3,00	3,00	4,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	3,00	1,00	5,00
21	4,00	3,00	4,00	5,00	3,00	1,00	1,00	2,00	4,00	1,00	1,00	2,00	2,00	5,00	4,00
22	2,00	4,00	4,00	4,00	5,00	3,00	4,00	4,00	3,00	4,00	4,00	3,00	4,00	3,00	4,00
23	2,00	4,00	4,00	5,00	4,00	3,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	5,00

Vista de datos Vista de variables

Ve a Configuración para activar Windows.



1: edad

4,00

Visible: 43 de 43 variables

	edad	n_estudio	p1	p2	p3	p4	p5	p6	p7	p8	p9	p10	p11	p12	p13	
24	4,00	3,00	5,00	5,00	2,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	5,00	
25	3,00	3,00	5,00	5,00	5,00	3,00	1,00	1,00	3,00	4,00	4,00	1,00	3,00	1,00	5,00	
26	1,00	3,00	4,00	4,00	5,00	3,00	3,00	4,00	4,00	4,00	4,00	3,00	4,00	4,00	5,00	
27	1,00	3,00	4,00	4,00	5,00	4,00	4,00	1,00	3,00	3,00	3,00	4,00	4,00	4,00	5,00	
28	3,00	3,00	5,00	5,00	5,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	3,00	3,00	5,00	
29	3,00	3,00	3,00	5,00	3,00	1,00	1,00	3,00	2,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	5,00	
30	2,00	3,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	
31	1,00	3,00	1,00	4,00	4,00	3,00	4,00	4,00	4,00	3,00	3,00	2,00	3,00	3,00	4,00	
32	2,00	4,00	5,00	5,00	5,00	3,00	5,00	4,00	4,00	4,00	4,00	5,00	5,00	4,00	5,00	
33	2,00	3,00	5,00	3,00	5,00	3,00	2,00	3,00	4,00	4,00	4,00	4,00	3,00	3,00	4,00	
34	2,00	4,00	5,00	5,00	3,00	2,00	5,00	3,00	1,00	3,00	3,00	3,00	3,00	2,00	5,00	
35	1,00	3,00	5,00	5,00	4,00	5,00	2,00	5,00	5,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	5,00	
36	4,00	4,00	5,00	5,00	5,00	5,00	1,00	1,00	4,00	2,00	2,00	5,00	1,00	1,00	5,00	
37	4,00	4,00	5,00	4,00	4,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	1,00	1,00	3,00	
38	2,00	3,00	4,00	4,00	4,00	2,00	2,00	4,00	3,00	4,00	4,00	3,00	3,00	1,00	4,00	
39	2,00	4,00	5,00	5,00	5,00	4,00	5,00	4,00	5,00	5,00	5,00	5,00	4,00	4,00	3,00	
40	3,00	4,00	4,00	3,00	2,00	2,00	2,00	2,00	1,00	3,00	1,00	2,00	1,00	3,00	3,00	
41	2,00	4,00	4,00	5,00	4,00	4,00	3,00	2,00	4,00	4,00	3,00	5,00	4,00	2,00	4,00	
42	2,00	4,00	5,00	5,00	4,00	4,00	3,00	5,00	4,00	3,00	3,00	5,00	3,00	3,00	5,00	
43	3,00	3,00	4,00	4,00	4,00	2,00	4,00	4,00	2,00	2,00	2,00	4,00	2,00	2,00	4,00	
44	1,00	3,00	3,00	5,00	4,00	2,00	4,00	4,00	4,00	3,00	4,00	4,00	4,00	3,00	4,00	
45	2,00	3,00	3,00	3,00	4,00	2,00	2,00	3,00	3,00	2,00	2,00	3,00	3,00	2,00	4,00	
46	1,00	4,00	4,00	3,00	4,00	3,00	2,00	3,00	3,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	3,00	

Vista de datos Vista de variables

Activar Windows
Ve a Configuración para activar Windows.



1: edad 4,00 Visible: 43 de 43 variables

	edad	n_estudio	p1	p2	p3	p4	p5	p6	p7	p8	p9	p10	p11	p12	p13
48	3,00	1,00	4,00	4,00	3,00	3,00	4,00	3,00	4,00	3,00	3,00	2,00	3,00	4,00	5,00
49	3,00	3,00	4,00	5,00	4,00	2,00	2,00	3,00	3,00	3,00	3,00	4,00	3,00	4,00	4,00
50	2,00	3,00	4,00	4,00	4,00	3,00	2,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	4,00	4,00
51	2,00	3,00	4,00	5,00	4,00	2,00	2,00	3,00	3,00	3,00	3,00	4,00	3,00	4,00	4,00
52	2,00	4,00	1,00	5,00	4,00	1,00	5,00	3,00	1,00	1,00	1,00	1,00	3,00	5,00	1,00
53	2,00	3,00	3,00	5,00	5,00	4,00	4,00	2,00	2,00	2,00	1,00	4,00	4,00	4,00	4,00
54	2,00	3,00	3,00	4,00	3,00	3,00	2,00	3,00	2,00	2,00	3,00	3,00	3,00	4,00	3,00
55	1,00	3,00	4,00	4,00	5,00	2,00	3,00	4,00	3,00	3,00	4,00	4,00	3,00	5,00	5,00
56	2,00	4,00	5,00	5,00	5,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	3,00	3,00	5,00	4,00
57	1,00	3,00	4,00	4,00	3,00	2,00	1,00	4,00	1,00	2,00	4,00	4,00	4,00	4,00	5,00
58	2,00	3,00	4,00	4,00	3,00	3,00	2,00	4,00	3,00	3,00	4,00	4,00	4,00	5,00	3,00
59	1,00	3,00	5,00	4,00	5,00	3,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	3,00	4,00
60	4,00	3,00	3,00	5,00	4,00	2,00	3,00	4,00	4,00	2,00	3,00	2,00	3,00	3,00	5,00
61	2,00	3,00	5,00	5,00	4,00	3,00	4,00	2,00	4,00	5,00	4,00	4,00	3,00	5,00	5,00
62	2,00	3,00	2,00	4,00	3,00	1,00	1,00	1,00	3,00	3,00	2,00	1,00	3,00	3,00	4,00
63	2,00	3,00	4,00	4,00	4,00	3,00	4,00	4,00	4,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	5,00
64	3,00	3,00	3,00	4,00	5,00	3,00	1,00	1,00	3,00	3,00	2,00	1,00	2,00	1,00	5,00
65	2,00	3,00	5,00	5,00	4,00	2,00	4,00	4,00	2,00	3,00	4,00	1,00	4,00	5,00	3,00
66	2,00	3,00	3,00	5,00	5,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	3,00	3,00	2,00	5,00
67	1,00	3,00	4,00	4,00	4,00	1,00	1,00	4,00	1,00	2,00	2,00	3,00	3,00	3,00	5,00
68	2,00	3,00	5,00	4,00	5,00	3,00	1,00	4,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	4,00
69	1,00	3,00	5,00	5,00	5,00	3,00	4,00	5,00	3,00	5,00	5,00	3,00	3,00	4,00	5,00
70	2,00	3,00	4,00	5,00	4,00	3,00	3,00	4,00	2,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	5,00



1: V1D1 19,00 Visible: 43 de 43 variables

	p14	p15	p16	p17	p18	p19	p20	p21	p22	p23	p24	p25	V1	V1D1	V1D
1	4,00	4,00	5,00	4,00	4,00	5,00	4,00	4,00	2,00	3,00	5,00	4,00	52,00	19,00	2
2	4,00	5,00	5,00	5,00	3,00	2,00	3,00	2,00	2,00	2,00	4,00	4,00	48,00	17,00	1
3	5,00	5,00	5,00	5,00	2,00	5,00	5,00	4,00	1,00	2,00	5,00	5,00	60,00	23,00	2
4	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	4,00	4,00	4,00	4,00	5,00	4,00	4,00	73,00	28,00	3
5	4,00	4,00	5,00	4,00	3,00	5,00	4,00	2,00	2,00	3,00	3,00	3,00	52,00	20,00	2
6	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	3,00	3,00	3,00	3,00	4,00	4,00	55,00	21,00	2
7	4,00	4,00	5,00	5,00	5,00	5,00	4,00	4,00	4,00	4,00	5,00	5,00	65,00	28,00	2
8	4,00	4,00	5,00	5,00	2,00	5,00	4,00	5,00	2,00	2,00	2,00	5,00	52,00	24,00	1
9	4,00	4,00	5,00	5,00	1,00	5,00	4,00	3,00	1,00	1,00	1,00	4,00	30,00	9,00	1
10	4,00	4,00	4,00	4,00	2,00	5,00	4,00	2,00	4,00	5,00	4,00	4,00	61,00	22,00	2
11	2,00	5,00	3,00	3,00	3,00	4,00	3,00	3,00	4,00	4,00	4,00	4,00	45,00	16,00	1
12	3,00	3,00	3,00	3,00	2,00	2,00	3,00	3,00	2,00	2,00	3,00	3,00	48,00	21,00	1
13	5,00	5,00	5,00	5,00	4,00	5,00	5,00	5,00	4,00	4,00	5,00	5,00	65,00	26,00	2
14	3,00	5,00	5,00	5,00	1,00	5,00	3,00	1,00	1,00	2,00	4,00	4,00	40,00	16,00	1
15	3,00	4,00	5,00	5,00	2,00	5,00	3,00	4,00	3,00	2,00	5,00	5,00	51,00	21,00	1
16	3,00	4,00	5,00	4,00	2,00	5,00	3,00	3,00	2,00	3,00	3,00	3,00	48,00	18,00	1
17	4,00	4,00	4,00	4,00	2,00	4,00	4,00	4,00	4,00	3,00	4,00	4,00	54,00	21,00	2
18	4,00	4,00	4,00	4,00	2,00	4,00	4,00	4,00	4,00	3,00	4,00	4,00	54,00	21,00	2
19	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	3,00	3,00	5,00	5,00	72,00	30,00	2
20	5,00	5,00	5,00	5,00	3,00	5,00	3,00	3,00	3,00	1,00	3,00	3,00	39,00	16,00	1
21	2,00	5,00	5,00	4,00	1,00	5,00	5,00	5,00	1,00	1,00	2,00	4,00	42,00	16,00	1
22	3,00	3,00	4,00	4,00	3,00	4,00	4,00	2,00	2,00	2,00	3,00	4,00	55,00	24,00	2
23	5,00	5,00	5,00	5,00	4,00	4,00	4,00	4,00	3,00	4,00	5,00	4,00	63,00	24,00	2



1: V1D1 19,00 Visible: 43 de 43 variables

	p14	p15	p16	p17	p18	p19	p20	p21	p22	p23	p24	p25	V1	V1D1	V1D2
24	2,00	5,00	5,00	5,00	3,00	5,00	4,00	1,00	1,00	3,00	5,00	5,00	33,00	15,00	
25	4,00	4,00	5,00	5,00	2,00	4,00	3,00	4,00	1,00	2,00	4,00	4,00	49,00	20,00	1
26	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	4,00	5,00	4,00	5,00	4,00	4,00	61,00	23,00	2
27	5,00	5,00	5,00	5,00	4,00	5,00	5,00	5,00	4,00	4,00	5,00	5,00	58,00	22,00	2
28	5,00	5,00	5,00	5,00	4,00	4,00	4,00	5,00	4,00	4,00	4,00	4,00	64,00	27,00	2
29	4,00	5,00	4,00	3,00	1,00	5,00	4,00	2,00	3,00	2,00	4,00	2,00	37,00	16,00	
30	4,00	4,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	60,00	24,00	2
31	4,00	4,00	4,00	4,00	3,00	4,00	4,00	3,00	3,00	4,00	5,00	5,00	50,00	20,00	1
32	5,00	5,00	5,00	5,00	3,00	5,00	4,00	4,00	3,00	5,00	5,00	5,00	68,00	27,00	2
33	5,00	4,00	5,00	4,00	3,00	5,00	4,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	56,00	21,00	2
34	3,00	5,00	5,00	5,00	2,00	5,00	4,00	1,00	1,00	1,00	5,00	4,00	51,00	23,00	1
35	5,00	5,00	5,00	5,00	4,00	4,00	4,00	4,00	5,00	4,00	5,00	4,00	66,00	26,00	2
36	4,00	5,00	5,00	5,00	2,00	5,00	5,00	5,00	1,00	4,00	5,00	4,00	51,00	22,00	1
37	3,00	4,00	3,00	4,00	3,00	3,00	3,00	4,00	3,00	4,00	4,00	4,00	46,00	22,00	1
38	4,00	4,00	4,00	5,00	2,00	5,00	4,00	2,00	2,00	4,00	5,00	4,00	50,00	20,00	1
39	5,00	5,00	4,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	4,00	4,00	3,00	3,00	69,00	28,00	2
40	3,00	3,00	4,00	4,00	1,00	4,00	2,00	2,00	1,00	1,00	4,00	4,00	35,00	15,00	1
41	4,00	5,00	5,00	5,00	3,00	5,00	3,00	3,00	1,00	1,00	4,00	1,00	57,00	22,00	2
42	3,00	4,00	5,00	5,00	3,00	4,00	3,00	3,00	2,00	3,00	5,00	5,00	59,00	26,00	2
43	4,00	4,00	4,00	4,00	2,00	4,00	4,00	4,00	2,00	2,00	4,00	4,00	48,00	22,00	1
44	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	5,00	5,00	56,00	22,00	2
45	3,00	4,00	4,00	4,00	3,00	2,00	3,00	4,00	3,00	3,00	4,00	3,00	43,00	17,00	1
46	2,00	3,00	4,00	4,00	2,00	4,00	3,00	4,00	3,00	3,00	4,00	3,00	40,00	19,00	1



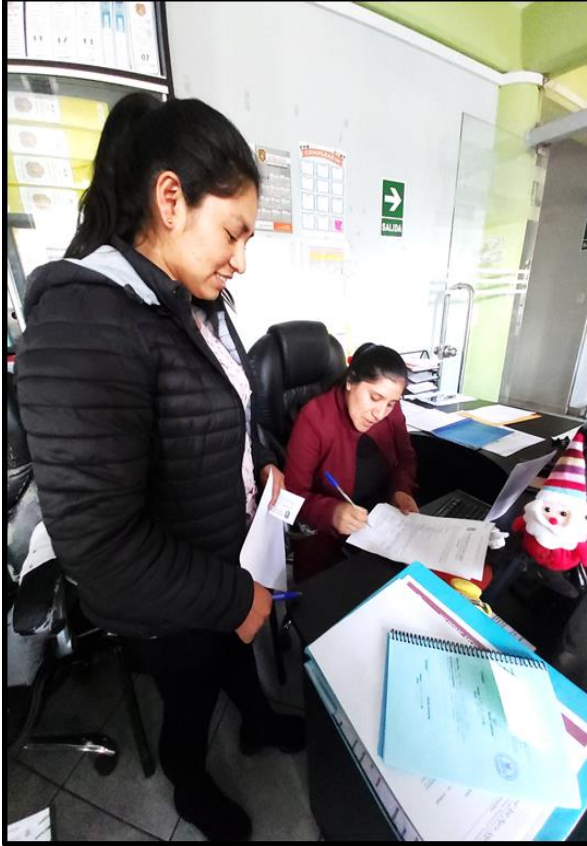
1: V1D1 19,00 Visible: 43 de 43 variables

	p14	p15	p16	p17	p18	p19	p20	p21	p22	p23	p24	p25	V1	V1D1	V1D2
48	3,00	4,00	5,00	4,00	3,00	4,00	2,00	4,00	3,00	2,00	4,00	4,00	52,00	21,00	1
49	4,00	4,00	4,00	3,00	4,00	4,00	4,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	52,00	20,00	2
50	3,00	4,00	4,00	3,00	5,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	4,00	50,00	20,00	1
51	4,00	4,00	4,00	3,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	3,00	3,00	52,00	20,00	2
52	3,00	4,00	3,00	1,00	3,00	2,00	1,00	3,00	3,00	3,00	2,00	4,00	39,00	19,00	1
53	4,00	4,00	5,00	4,00	2,00	5,00	3,00	3,00	3,00	2,00	3,00	3,00	52,00	23,00	1
54	3,00	5,00	4,00	3,00	5,00	4,00	3,00	1,00	3,00	3,00	2,00	1,00	46,00	18,00	1
55	4,00	5,00	2,00	5,00	5,00	3,00	4,00	4,00	3,00	4,00	4,00	4,00	58,00	22,00	2
56	5,00	4,00	5,00	4,00	5,00	5,00	4,00	4,00	3,00	3,00	5,00	5,00	63,00	27,00	2
57	4,00	3,00	5,00	4,00	4,00	2,00	2,00	4,00	4,00	3,00	3,00	4,00	49,00	18,00	1
58	3,00	5,00	3,00	5,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	3,00	4,00	54,00	20,00	2
59	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	3,00	3,00	3,00	4,00	4,00	60,00	25,00	2
60	3,00	4,00	5,00	5,00	3,00	5,00	3,00	3,00	2,00	2,00	5,00	5,00	50,00	21,00	1
61	4,00	5,00	5,00	4,00	4,00	5,00	4,00	4,00	3,00	5,00	5,00	4,00	62,00	23,00	2
62	3,00	3,00	5,00	4,00	1,00	5,00	3,00	1,00	1,00	1,00	4,00	4,00	37,00	12,00	1
63	5,00	5,00	5,00	5,00	4,00	5,00	4,00	4,00	3,00	3,00	4,00	4,00	57,00	23,00	1
64	5,00	5,00	5,00	5,00	1,00	5,00	2,00	3,00	1,00	1,00	4,00	4,00	44,00	17,00	1
65	5,00	5,00	5,00	2,00	5,00	4,00	4,00	4,00	1,00	4,00	4,00	4,00	56,00	24,00	1
66	5,00	5,00	5,00	5,00	4,00	5,00	2,00	3,00	2,00	3,00	5,00	2,00	60,00	25,00	2
67	3,00	4,00	5,00	4,00	1,00	5,00	3,00	2,00	2,00	2,00	3,00	5,00	44,00	18,00	1
68	5,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	3,00	2,00	2,00	4,00	4,00	53,00	22,00	1
69	5,00	5,00	5,00	5,00	3,00	5,00	3,00	3,00	3,00	3,00	5,00	5,00	65,00	27,00	2
70	4,00	4,00	5,00	5,00	3,00	5,00	4,00	3,00	3,00	2,00	5,00	5,00	58,00	23,00	2

Anexo 10: Fotografías de aplicación de instrumento



Encuesta a trabajadores de la sede administrativa de la Universidad Nacional José María Arguedas



Encuesta a trabajadores de la sede administrativa de la Universidad Nacional José María Arguedas