



**UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO**

**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES**

**ESCUELA ACADÉMICA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN**

**“EL MENTORING COMO HERRAMIENTA PARA PROMOVER  
EL DESARROLLO DEL PERSONAL DE LA MUNICIPALIDAD  
PROVINCIAL DE PIURA - AÑO 2017”**

**TESIS PARA OBTENER EL TÍTULO PROFESIONAL DE  
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN**

**AUTOR(A)**

CALLE JAIME, SIDNEY ISABEL

**ASEROR**

DR. CASTILLO PALACIOS, FREDDY WILLIAM

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN**

GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

**PIURA – PERÚ**

**2017**

**Página del jurado**

.....  
**Dr. Castillo Palacios, Freddy William**  
**Presidente**

.....  
**Lic. Seminario Venegas, Luis Alfredo**  
**Secretario**

.....  
**Lic. Lazo Sánchez, José Martín**  
**Vocal**

## **Dedicatoria**

A mi madre, por el sacrificio que hace día con día para brindarme la educación necesaria para ser una profesional intachable. A mi abuela que guía mi andar desde el cielo. A mi compañero de vida que camina a mi lado.

## Agradecimiento

A Santa María de Guadalupe por guiar cada paso que doy. A mi madre por el inmenso amor con él que me ha criado y llenarme de valores para ser una mujer de renombre. A mi compañero de vida por el respaldo que me brinda siempre

### **Declaración de autenticidad**

Yo, Sidney Isabel Calle Jaime, con DNI N° 74084899 a efecto de cumplir con las disposiciones vigentes consideradas en el Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad César Vallejo, Facultad de Ciencias Empresariales, Escuela Profesional de Administración, declaro bajo juramento que toda la documentación que acompaño es veraz y auténtica.

Así mismo, declaro también bajo juramento que todos los datos e información que se muestran en la presente tesis son auténticos y veraces.

En tal sentido asumo la responsabilidad que corresponda ante cualquier falsedad, ocultamiento u omisión tanto de los documentos como de información aportada por lo cual me someto a lo dispuesto en las normas académicas de la Universidad César Vallejo.

Piura, Julio de 2017.

---

Sidney Isabel Calle Jaime

## Presentación

Señores miembros del jurado:

Presento ante ustedes la tesis titulada “El mentoring como herramienta para promover el desarrollo del personal de la Municipalidad Provincial de Piura, año 2017”, con la finalidad de determinar la existencia de mentoring como herramienta que promueva el desarrollo del personal de la organización pública antes ya mencionada. La misma que consta con los siguientes capítulos:

En el capítulo I: introducción, se describe la realidad problemática, los trabajos previos, la teorías relacionadas al tema, los problemas de la investigación, la justificación y por último los objetivos del estudio.

En el capítulo II: Método, se presenta el diseño de la investigación, las variables y su operacionalización, la población y la muestra, las técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad, los métodos de análisis de datos y finalmente los aspectos éticos.

En el capítulo III Y IV: se dan a conocer los resultados obtenidos a través de la aplicación de los instrumentos y se discuten los diferentes resultados de los trabajos previos, se contrastan las teorías relacionadas al tema con los resultados obtenidos en la presente investigación, respectivamente. Asimismo se desarrolla la propuesta de mentoring.

En el capítulo V, VI y VII: se presentan las conclusiones, recomendaciones, las referencias bibliográficas que sirvieron como base para el desarrollo de la presente investigación y los anexos utilizados.

La presente investigación se presenta en cumplimiento de Grados y Títulos de la Universidad César Vallejo. Esperando cumplir con los requisitos de aprobación para obtener el título Profesional de Licenciado en Administración.

Calle Jaime, Sidney Isabel.

## Índice de contenido

|   | Pág.      |
|---|-----------|
| Página del Jurado.....                      | 2         |
| Dedicatoria.....                            | 3         |
| Agradecimiento.....                         | 4         |
| Declaración de Autenticidad.....            | 5         |
| Presentación.....                           | 6         |
| Resumen.....                                | 11        |
| Abstract.....                               | 12        |
| <br>  |           |
| <b>I. INTRODUCCIÓN.....</b>                 | <b>13</b> |
| 1.1. Realidad problemática.....             | 13        |
| 1.2. Trabajos previos.....                  | 15        |
| 1.2.1. Antecedentes internacionales.....    | 15 - 17   |
| 1.2.2. Antecedentes nacionales.....         | 17 - 19   |
| 1.2.3. Antecedentes locales.....            | 19 - 21   |
| 1.3. Teorías relacionadas al tema.....      | 21        |
| 1.3.1. Marco teórico.....                   | 21 - 28   |
| 1.4. Formulación del problema.....          | 28        |
| 1.4.1. Pregunta general.....                | 28        |
| 1.4.2. Preguntas Específicas.....           | 28 - 29   |
| 1.5. Justificación del estudio.....         | 29 - 30   |
| 1.6. Objetivos.....                         | 30        |
| 1.6.1. Objetivo general.....                | 30        |
| 1.6.2. Objetivos específicos.....           | 30        |
| <br>  |           |
| <b>II. MÉTODO.....</b>                      | <b>31</b> |
| 2.1. Diseño de investigación.....           | 31        |
| 2.2. Variables, operacionalización.....     | 31        |
| 2.1.1. El mentoring.....                    | 31        |
| 2.2.2. Desarrollo del personal.....         | 31        |
| 2.2.3. Operacionalización de variables..... | 32        |

|   |           |
|---|-----------|
| 2.3 Población y muestra .....   | 33        |
| 2.3.1 Población.....  | 33        |
| 2.3.2 Muestra:.....   | 33 - 34   |
| 2.3.3 Criterios de selección.....   | 34 - 35   |
| 2.4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad. ....  | 35        |
| 2.4.1 Técnicas .....  | 35        |
| 2.4.2. Instrumentos.....  | 35 - 36   |
| 2.4.3. Validez.....   | 36        |
| 2.4.4. Confiabilidad.....   | 36 - 37   |
| 2.5 Métodos de análisis de datos.....   | 37        |
| 2.6 Aspectos éticos.....  | 37        |
| <b>III. RESULTADOS .....</b>  | <b>38</b> |
| 3.1 Nivel de las competencias con las que cuentan los colaboradores de la<br>Municipalidad Provincial de Piura que permiten mejorar la productividad de la misma<br>..... | 39        |
| 3.2 Políticas que utiliza la Municipalidad Provincial de Piura para la gestión del talento<br>humano.....   | 40        |
| 3.3 Participación de la Municipalidad Provincial de Piura a favor de la colectividad<br>contribuyen a su bienestar.....   | 42        |
| 3.4 Desarrollo de programas que conlleve a la mejora de las aspiraciones y deseos de<br>los colaboradores.....  | 43        |
| 3.5 Desarrollo de programas de capacitación a los colaboradores permite mejorar sus<br>competencias.....  | 44        |
| 3.6 Percepción del colaborador sobre la existencia de las condiciones ergonómicas a<br>favor de su bienestar.....   | 45        |
| 3.7 Determinar si la iniciativa de mentoring promueve el desarrollo del personal de la<br>Municipalidad Provincial de Piura.....  | 47        |
| <b>IV. DISCUSIÓN Y PROPUESTA.....</b>   | <b>48</b> |
| 4.1 Discusión de resultados .....   | 48 - 57   |
| 4.2 Propuesta .....   | 57 - 68   |
| <b>V. CONCLUSIONES.....</b>   | <b>71</b> |
| <b>VI. RECOMENDACIONES .....</b>  | <b>73</b> |
| <b>VII. REFERENCIAS.....</b>  | <b>74</b> |

|   |           |
|---|-----------|
| <b>ANEXOS.....</b>  | <b>78</b> |
| Anexo 1.A. Cuestionario aplicado a los colaboradores de la Municipalidad Provincial de Piura.....                         | 79 - 80   |
| Anexo 1.B. Guía de entrevista aplicado al jefe/a del área más representativa de la Municipalidad Provincial de Piura..... | 81 - 106  |
| Anexo 1.C. Guía de observación aplicado a los colaboradores de la Municipalidad Provincial de Piura.....                  | 107       |
| Anexo 2. Validación y confiabilidad.....  | 82 - 100  |
| Anexo 3. Resultados complementarios.....  | 127 - 137 |
| Anexo 4. Matriz de consistencia .....   | 142 - 143 |
| Anexo 5. Matriz de instrumentos.....  | 146 - 161 |
| Anexo 6. Declaración de autoría .....,.....   | 152       |
| Anexo 7. Formato turnitin del asesor .....  | 153       |
| Anexo 8. Teorías complementarias relacionadas al tema .....   | 154 - 156 |
| Anexo 9. Evidencia de las entrevistas realizadas .....  | 157 - 158 |
| Anexo 10. Evidencia de los jefes realizando funciones .....   | 159 - 160 |

## Índice de tablas

|   |     |
|---|-----|
| Tabla 01. Percepción de los colaboradores por el nivel de competencias .....  | 39  |
| Tabla 02. Percepción de los colaboradores por políticas .....   | 40  |
| Tabla 03. Percepción de los colaboradores por participación en actividades a favor de la colectividad.....            | 42  |
| Tabla 04. Percepción de los colaboradores por el desarrollo de programas para mejorar las aspiraciones y deseos ..... | 43  |
| Tabla 05. Percepción de los colaboradores por el desarrollo de programas de capacitación.....                         | 44  |
| Tabla 06. Percepción de los colaboradores por las condiciones ergonómicas.....  | 45  |
| Tabla 07. Percepción de los colaboradores por la iniciativa de mentoring .....  | 47  |
| Tabla 08. Matriz “FODA” .....   | 60  |
| Tabla 09. Percepción de los colaboradores por el nivel de competencias .....  | 127 |
| Tabla 10. Percepción de los colaboradores por políticas .....   | 129 |
| Tabla 11. Percepción de los colaboradores por participación en actividades a favor de la colectividad.....            | 131 |
| Tabla 12. Percepción de los colaboradores por el desarrollo de programas para mejorar las aspiraciones y deseos ..... | 132 |
| Tabla 13. Percepción de los colaboradores por el desarrollo de programas de capacitación.....                         | 133 |
| Tabla 14. Percepción de los colaboradores por las condiciones ergonómicas.....  | 134 |
| Tabla 15. Percepción de los colaboradores por la iniciativa de mentoring .....  | 135 |
| Tabla 16. Percepción de los colaboradores por los aspectos de mentoring.....  | 136 |
| Tabla 17. Percepción de los colaboradores por los aspectos de desarrollo del personal.....                            | 137 |

## Resumen

El presente trabajo de investigación tuvo como objetivo proponer al mentoring como herramienta para promover el desarrollo del personal de la Municipalidad Provincial de Piura. El tipo de estudio de la investigación según la finalidad fue aplicada; según el nivel o alcance fue una investigación descriptiva y según la temporalidad fue transversal; mediante un diseño no experimental, ya que no existió manipulación deliberada de las variables.

Las técnicas de recolección de datos fueron las encuestas para los colaboradores de la Municipalidad Provincial de Piura, entrevista para cuatro colaboradores pertenecientes a las jefaturas de las áreas de mayor nivel jerárquico de la Municipalidad Provincial de Piura, observación para conocer la realidad de la entidad pública. La población de estudio estuvo constituida por los colaboradores de la institución pública, los jefes de las áreas de mayor nivel jerárquico. Se empleó el muestreo aleatorio simple.

Se concluyó que la aplicación de Mentoring está en una fase incipiente. Los trabajadores no cuentan con competencias necesarias para desarrollar el cargo pues no existen políticas orientadas a desarrollar el talento humano. Sin embargo, existe la voluntad tanto de parte de los colaboradores como de los jefes de mayor nivel jerárquico para la implementación de un programa de mentoring, entendiendo que este generará mejoras sustantivas en la gestión del talento humano.

**Palabras clave:** Mentoring, desarrollo del personal, productividad, empoderamiento.

### **Abstract**

The present research aimed to propose mentoring as a tool to promote the development of the staff of the Provincial Municipality of Piura. The type of study of the research according to the purpose was applied; According to the level or scope was a descriptive research and according to the transient temporality; through a non-experimental design, since there was no deliberate manipulation of the variables.

The data collection techniques were the surveys for the collaborators of the Provincial Municipality of Piura, interview for four collaborators belonging to the heads of the areas of higher hierarchical level of the Provincial Municipality of Piura, observation to know the reality of the public entity. The study population consisted of the collaborators of the public institution, the heads of the areas of higher hierarchical level. Simple random sampling was used.

It was concluded that the application of Mentoring is in an incipient phase. The workers do not have the necessary competences to develop the position because there are no policies aimed at developing human talent. However, there is a willingness on the part of the collaborators as well as the heads of higher hierarchical level for the implementation of a mentoring program, understanding that it will generate substantial improvements in the management of human talent.

**Keywords:** Mentoring, staff development, productivity, empowerment

## I. INTRODUCCIÓN

### 1.1. Realidad Problemática

El desarrollo empresarial ha evolucionado a nivel mundial de manera rápida debido a aquellos aportes que continuamente se obtienen de las teorías administrativas y de gestión. Por otro lado la gestión empresarial 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 de las organizaciones, además mejora competencias de personal que presta servicios tanto en las entidades privadas como en las públicas. Las instituciones públicas requieren que sus colaboradores 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 del personal.

En el marco legal, existe la “Ley Orgánica de Municipalidades N° 27972”, aquella que otorga a estas entidades del Estado diversas competencias en variados campos; por tanto para conseguir la productividad en la organización, generar beneficio en los ciudadanos, se debe gestionar de manera óptima el recurso humano. A pesar de la presencia de “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, 10 57 también llamado contrato administrativo de servicios (CAS), locación de servicio y funcionarios por cargos de confianza), las políticas respecto a las remuneraciones de los colaboradores constituyen factores que limitan los procesos.

La Municipalidad Provincial de Piura 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 inadecuada administración pública que deviene en una constancia de procesos desordenados y desarticulados entre sí. Se produce una capacitación a sus trabajadores de manera parcial y podría decirse casi insuficiente, enfoque que no conlleva al desarrollo de personal.

En la Municipalidad Provincial de Piura labora personal que pertenece a distintos regímenes laborales, además, cada vez que asumen el poder nuevas autoridades políticas, 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 Municipalidad a los pobladores. 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 colaboradores, de modo que se genere mejora en la calidad de vida laboral, lo que podría impulsar a la motivación en el trabajo.

El escenario que afronta la Municipalidad Provincial de Piura cuenta con un Alcalde, el Dr. Oscar Raúl Miranda Martino y laboran 1550 personas quienes deben atender las exigentes demandas de los ciudadanos y cumplir con la filosofía organizacional, por ello se requiere aplicar políticas de personal referidas al reclutamiento, remuneraciones, ascensos, evaluación del desempeño de cada uno de los colaboradores para así lograr mejorar las condiciones en el trabajo, generar capacitación y desarrollo del personal. A lo largo de los distintos períodos de gestión se mantienen políticas de personal caracterizadas por la remuneración baja, lo que genera falta de compromiso e iniciativa. Además, la inexistencia de programas sobre el desarrollo del personal, lo que se refleja en un desempeño que no logra los objetivos establecidos para cada puesto de trabajo.

A la fecha, ningún gobierno municipal ha creado políticas efectivas referentes al desarrollo del personal. Los programas de capacitación son deficientes, la capacitación programada no es pertinente a las exigencias del cargo, así, al personal que ocupa cargos de confianza y jefaturas se le brinda capacitación mínima, por otro lado los colaboradores que no tienen rango de jefatura no se les brinda capacitación. Sin acceso a capacitarse y con la inexistencia de programas sobre desarrollo de personal, los colaboradores demostraran un desempeño deficiente.

Si se persiste con dicha situación se teme que el desarrollo del personal descienda de manera considerable generando deficiencia en la institución, retraso en los procesos, malestar y renuncias de los colaboradores. Por ende se estableció como temas de investigación el mentoring y desarrollo del personal, pues es de suma importancia que se conozca de ello en la Municipalidad Provincial de Piura.

Por lo antes expresado es fundamental llevar a cabo programas de desarrollo del personal aplicando el concepto Mentoring, Empowerment y Coaching para proporcionar al nuevo personal que se alista a ocupar cargos de mayor responsabilidad tanto a nivel de áreas y sub gerencias. Dentro de este tridente de éxito tenemos mentoring, aquella herramienta que ayuda al desarrollo del personal potenciando el recurso humano mediante la transmisión de experiencia de colaboradores antiguos a colaboradores novatos generando empoderamiento, conocimientos, permitiendo que se relacionen dentro y fuera de la organización con otros colaboradores.

## **1.2. Trabajos previos**

### **1.2.1. Antecedentes internacionales**

Sánchez (2014) realizó la investigación “Mentoring como ventaja competitiva en las organizaciones: caso práctico en la empresa comercial de Xalapa, Ver”. Tesis para la obtención del título profesional de licenciado en administración en la Universidad Veracruzana de México.

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 colaboradores, 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 colaboradores se identificarán con la organización, se reducirán los cuellos de botella.

De Miguel (2010) presentó un trabajo denominado “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 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.

Perez & 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. 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 colaboradores 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 colaboradores, retener y reclutar personas con potencial elevado y altos niveles de competencia; maximizar el desempeño de los colaboradores 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 como fuera de ella llegando al desenvolvimiento interno y externo del talento humano.

### **1.2.2. Antecedentes nacionales**

Dioses (2015) presentó un trabajo denominado "Mentoring desde la percepción de los docentes de enfermería de la Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo Chiclayo - Perú", para obtener el título profesional de licenciado en enfermería en la Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo de Chiclayo.

El objetivo fue describir y generar un análisis sobre la percepción de una herramienta moderna denominada mentoring. Dicha investigación se realizó con 8 enfermeras que impartían docencia; se llegó a emplear un análisis de datos temático de los que se obtuvieron diversas categorías. Su principal conclusión fue que con la aparición de límites se llega a dar la aplicación correcta de mentoring que se verá guiada por docentes de enfermería, garantizando el éxito de la formación profesional y personal de los estudiantes logrando una repercusión significativa en su futuro desempeño profesional. Se logra percibir mentoring como una oportunidad de acercamiento con el estudiante; su práctica, aunque informal, es una motivación para seguir adelante porque ello minimiza sus dificultades. Es indispensable la participación del equipo que formado por docentes y estudiantes, que a su vez deben tener capacitación motivación, compromiso y responsabilidad.

Montoya & Neyra (2015) presentaron una investigación denominada “Evaluación del desempeño del personal para determinar el nivel de competencia en la empresa metal mecánica L&S Nassi de la ciudad de Trujillo, año 2015”, trabajo que permitió obtener el título profesional de licenciado en Administración en la Universidad Privada Antenor Orrego de Trujillo. Su objetivo fue determinar si la competitividad alcanzada por colaboradores del área de producción de la empresa Metal Mecánica L&S NASSI es el esperado para cada uno de sus puestos. La metodología empleada fue exploratoria, se utilizó como muestra 11 colaboradores del área de producción de la organización metal mecánica L&S Nassi, a los que se les aplicó un formato de evaluación de su desempeño laboral. La conclusión fue que el grado de competencia que se alcanzó por los trabajadores del área de producción no es el adecuado, ocasionando una brecha entre la competencia del colaborador y el nivel exigido por la organización. De acuerdo a la aplicación de la evaluación de desempeño por competencias del personal, se obtuvo que se encuentran por debajo del nivel deseado.

Se logró determinar las falencias y debilidades de los colaboradores, el mismo que se toma en cuenta para tomar medidas correctivas y desarrollar planes de acción que permitan alcanzar el nivel de competencias requerido por cada uno de los puestos.

Ruiz (2014) presentó un trabajo titulado “Desarrollo del personal y satisfacción laboral en la Municipalidad Provincial de Sánchez Carrión” en la Universidad Nacional de Trujillo, para obtener el título profesional de licenciado en Administración en la Universidad Nacional de Trujillo. El objetivo fue sustentar la manera en la que desarrollando al personal influye en satisfacer laboralmente a los colaboradores de la Municipalidad, por ello se debe contar con el personal idóneo, que se encuentre motivado para generar en el colaborador la satisfacción personal. La investigación es de tipo explicativa, la muestra empleada fue 47 colaboradores sin cargo y 4 colaboradores con cargo de jerarquía del municipio estudiado. La conclusión fue la existencia de influencia positiva en la satisfacción del personal del municipio, los colaboradores con cargos jerárquicos arrojan niveles más altos en formación de personal llegando a una satisfacción laboral admitida, a diferencia de colaboradores sin cargo jerárquico. Se perciben debilidades notorias como el nivel académico que no logra mejora, la inexistencia de cursos técnicos, seminarios, capacitación. Cerca de la mitad de los colaboradores califican al desarrollo personal como bueno lo que quiere decir que debe existir empoderamiento para que sea óptimo.

### **1.2.3. Antecedentes locales**

Del Río (2015) realizó una investigación denominada “Beneficios del programa Prosa en el desarrollo personal y social de los alumnos del colegio Santa Margarita de Lima - año 2015”, para obtener el título profesional de Máster en educación con mención en teoría y práctica educativa en la Universidad de Piura. El objetivo fue lograr el alcance de una institución de calidad, a través de promover las potencialidades de los integrantes de la comuna educativa brindando un servicio educativo de calidad.

Se realizó una investigación explicativa tomando como muestra 12 alumnos líderes del cambio de los últimos dos años de secundaria del colegio Santa Margarita. La conclusión obtenida fue forjar una cultura para la integración en la cual el apoyo desinteresado e incondicional que le brinda el alumno mayor al menor, inspira seguridad y confianza a la vez que generan un proceso de transmisión importante de conocimientos y valores. La consejería y el coach son beneficiosos para el programa Prosa, pues los alumnos menos estiman y aprecian los alcances de los alumnos mayores ya que logran mejorar su inteligencia emocional por ello maduran en virtudes humanas como sociabilidad, amistad y solidaridad. Hay un esfuerzo continuo por asesorar, monitorear y avanzar el trabajo de los alumnos protagonistas de Prosa.

Otero (2004) presentó un trabajo titulado "Necesidades de formación y capacitación de los recursos humanos del sector hotelero en el departamento de Piura: hoteles de dos y tres estrellas presentado en el departamento de Piura, para obtener el título profesional de licenciado en Administración en la Universidad de Piura. Su objetivo fue determinar las necesidades de capacitación, de formación, del talento humano en el sector hotelero del departamento de Piura. El estudio es de tipo descriptivo acompañado de entrevistas a los directivos de los hoteles de dos y tres estrellas. Como conclusión se ha verificado que la adecuada capacitación y formación de los trabajadores del sector hotelero constituye una potencialidad para hacer más competitivo dicho sector. El personal del sector hotelero que realiza sus labores en el departamento de Piura no está debidamente cualificado para desempeñar la función asignada. En el caso de hoteles de dos estrellas y tres estrellas los colaboradores requieren de formación y capacitación para potenciar sus competencias, habilidades, destrezas y lograr a corto o largo plazo eficiencia y eficacia para la empresa. Ello conlleva adquirir conocimiento y actualización referente al sector hotelero.

Vidal (2014) realizó una investigación denominada “Mentoring como estrategia para la gestión del Talento Humano en la Caja Municipal de Sullana Agencia Principal”, para obtener el título profesional de Licenciado en Administración en la Universidad César Vallejo. El objetivo fue proponer el mentoring como una estrategia que oriente a la gestión del talento humano en la Caja Municipal de Sullana. Dicha investigación fue Observacional porque se detectó un problema y se ha procedido a utilizar una recolección de datos con un registro sistemático, válido y confiable de comportamientos y situaciones observables. La conclusión fue establecer que en la CMAC - Sullana existe un bajo nivel de gestión, un clima desfavorable, los trabajadores no están aumentando sus conocimientos, hay escaso liderazgo, desinterés por la capacitación y no existe la innovación de conocimientos. Las competencias laborales son una herramienta con la cual se puede mejorar la gestión del talento humano en la empresa mediante la ubicación de la persona adecuada en el puesto requerido. La empresa no le da mayor importancia de contar con un equipo de trabajo motivado por lo que invierten en crear espacios de trabajo donde haya reconocimientos al buen desempeño y así la empresa debe ofrecer la posibilidad de desarrollo y crecimiento de su personal.

### **1.3. Teorías relacionadas al tema**

#### **1.3.1 Marco teórico**

##### **1.3.1.1 Origen de la palabra mentoring**

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 trascurrir 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.

#### **a. El Mentoring**

Existen muchas herramientas de apoyo a la administración como coaching, empowerment y mentoring, que sirven para empoderar a los colaboradores, 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 colaboradores 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 H. (2004) afirma que 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.

## **b. Beneficios del Mentoring**

Soler (2005) manifiesta beneficios fundamentales de Mentoring:

- Feedback positivo en áreas de desarrollo profesional y personal.
- Acelerar el proceso de desarrollo del personal tanto profesional de los colaboradores, liberando todo el potencial para transformar ello en talento.
- Incrementar y fortalecer el capital social de los colaboradores y la organización mediante creación y consolidación de vínculos, alianzas y relaciones entre personas, convirtiéndolo en aumento de oportunidades de negocio.
- Desarrolla líderes para el futuro mejorando el clima organizacional.
- Amenora costos, aumenta aprendizaje, crea formación adaptación al puesto y por supuesto integración en la institución.
- Aumenta el rendimiento mejorando el desempeño, incrementando la productividad y por ello los resultados.

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.

## **c. 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:

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

#### **d. Los Intervinientes**

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

- **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 feedback positivo.

- **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.

- **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.

### **e. 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.

### **f. Talento humano**

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

### **g. 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. Según investigaciones la cultura participativa contiene una serie de 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.

#### **1.3.1.2 Desarrollo del personal**

Chiavenato (2011) define que el desarrollo del personal se manifiestan tres estratos que se superponen: el capacitar al personal, el desarrollarlo y por último desarrollar a las organizaciones. Los denominados estratos bajos son referidos a capacitar y desarrollar a las personas o colaboradores (CYD). Las organizaciones empiezan a modernizarse dejando de lado los manejos anticuados. Se debe generar eficiencia y eficacia en las instituciones, potenciar al recurso humano, lo que conlleva a la productividad de la organización.

### **a. Capacitación y entrenamiento**

Robbins y Descenzo (2001) manifiestan que la era de la modernidad ha generado en los colaboradores el buscar la mejora para sus capacidades. Por ello es indispensable que se les capacite a través de herramientas de gestión.

Rodríguez (2002) define que capacitar es llevar consigo el propósito de mejorar, desempeñar el cargo y procesos de las organizaciones a través de adecuar a los colaboradores a las tareas del cargo requerido. La capacitación consta de los siguientes procesos:

- Evaluar las necesidades de los colaboradores.
- Diseñar.
- Implementar.
- Evaluar los resultados.

Las técnicas de capacitación van entrelazadas con estrategias de aprendizaje que se puedan llevar a cabo tanto dentro y fuera de la institución. Aquellos métodos más utilizados según Sherman, Bohlander & Snell (1999) son:

- Formar con charlas y/o seminarios.
- Formar equipos de discusión.
- Simular demostraciones, llevarlo a la realidad.
- Aprender con tutores.
- Aprender por medio de lecturas, clases.

Chruden & Sherman (1998) definen el entrenamiento como un método utilizado antiguamente para capacitar y potenciar al personal conducido por un maestro de confianza quién instruye al trabajador. Se tiene conocimiento que es un proceso que se realiza para la mejora de destrezas.

### **b. Desarrollo de las personas**

Gomez, Balkin & Cardy (2008), explican que el desarrollarse como personas es esforzarse para ofrecer habilidades que la organización está requiriendo. Como propósito el desarrollo de las personas es enriquecer a los recursos humanos de la organización para tener recursos capacitados, ello se orienta a los siguientes aspectos:

- Trabajar de manera grupal.
- Organizarse grupalmente.
- Plazo a futuro.
- Preparación para futuras demandas laborales.

### **c. Desarrollo de carrera**

Según Robbins & Descenzo (2001), explica que desarrollo de carrera se refiere a la sucesión de cargos que se ocuparán por un colaborador a medida que avanza su vida profesional, en el cual se plantean objetivos y se traza el futuro profesional del colaborador.

### **d. Desarrollo organizacional**

Chiavenato (2011) define el desarrollo de la organización (DO) como tendencia a tener un enfoque cambiante en la institución, por ello los colaboradores exhortan el cambio requerido y plasman la búsqueda de un mentor con las siguientes características:

- Sustentar investigación y acción.
- Desarrollarse en la organización para aplicar ciertos conocimientos de ciencias de conducta.
- El desarrollo de la organización genera el cambio de valores, actitudes en los colaboradores.
- El desarrollo de la organización modifica a la misma en un sentido determinado.

### **e. Aspiraciones y deseos**

Alonso (2004) define las aspiraciones como un conector con aquel deseo de realización personal de aquella persona que quiere generar un valor agregado a su vida. La aspiración es motivación de suma importancia, se denomina al ser humano con aspiraciones tanto personales como profesionales.

### **f. Formación académica**

Gadamer (2005) explica que la formación académica engloba el establecer tendencias que representan conceptos de formación profesional universitaria llegando a la conclusión que el concepto de formación está ligado al ámbito educativo.

### **g. Bienestar del trabajador**

Casales (2004) habla acerca de un bienestar del colaborador para generar un buen ambiente de trabajo para desarrollar labores diarias en la organización por tanto mejora la competitividad.

## **1.4. Formulación del problema**

### **1.4.1. Pregunta general**

¿De qué manera el mentoring ayudará a promover el desarrollo del personal de la Municipalidad Provincial de Piura en el año 2017?

### **1.4.2. Preguntas específicas**

- 1) ¿Cuál es el nivel de competencias de los colaboradores de la Municipalidad Provincial de Piura que permiten mejorar la productividad de la misma?
- 2) ¿Qué políticas utiliza la Municipalidad Provincial de Piura para la gestión del talento humano?
- 3) ¿Propicia la Municipalidad Provincial de Piura actividades participativas con la colectividad?

- 4) ¿De qué manera la gestión de recursos humanos en la Municipalidad Provincial de Piura orienta a la satisfacción de las aspiraciones y deseos de los colaboradores?
- 5) ¿El programa de capacitación que tiene la Municipalidad Provincial de Piura permite mejorar las competencias de los colaboradores?
- 6) ¿En la Municipalidad Provincial de Piura existen las condiciones ergonómicas a favor del bienestar de sus colaboradores?

### **1.5. Justificación del estudio**

La investigación planteada posee relevancia social pues pretende 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 colaboradores 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 colaboradores 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.

Se pretende potenciar en la organización al talento humano que es aquel que genera la productividad en la institución, lo cual conlleva que los colaboradores se encuentren a gusto con la función que realizan y sobre todo no existan cuellos de botella por falta de organización en la 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 de un programa de mentoring en la Municipalidad Provincial de Piura, 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 colaboradores y ciudadanos. La accesibilidad a información de la entidad pública facilitó la toma de decisiones para la presente investigación.

## **1.6. Objetivos**

### **1.6.1. Objetivo general:**

Determinar si la iniciativa de mentoring ayudará a promover el desarrollo del personal de la Municipalidad Provincial de Piura, año 2017.

### **1.6.2. Objetivos específicos:**

- 1) Determinar el nivel de las competencias con las que cuentan los colaboradores de la Municipalidad Provincial de Piura que permiten mejorar la productividad de la misma.
- 2) Analizar las políticas que utiliza la Municipalidad Provincial de Piura para la gestión del talento humano.
- 3) Establecer si la participación de la Municipalidad Provincial de Piura en actividades a favor de la colectividad contribuye a su bienestar.
- 4) Analizar el desarrollo de programas que conlleve a la mejora de las aspiraciones y deseos de los colaboradores.
- 5) Establecer si el desarrollo de programas de capacitación a los colaboradores permite mejorar sus competencias.
- 6) Analizar la percepción del colaborador sobre la existencia de las condiciones ergonómicas a favor de su bienestar.

## II. MÉTODO

### 2.1. Diseño de investigación

La presente investigación fue de tipo no experimental pues no existió manipulación alguna de alguna variable. Se explica cómo una observación de manera natural de cómo se da la aparición de nuevos fenómenos para ser analizados posteriormente. (Hernández, Fernández y Baptista, 2014).

Se trata de una investigación transversal ya que en una sola etapa se realizó el recojo de datos. Se estima como una investigación mixta pues abarcan datos, cualitativos y cuantitativos para la solución al planteamiento del problema. Vara (2010) explica que se utilizan métodos y técnicas estadísticas tanto recolectar los datos y luego analizarlos posteriormente.

Finalmente se trata de una investigación descriptiva, pues como lo manifiesta Hernández, Fernández y Baptista (2014) se buscó describir situaciones, es decir cómo se manifiesta determinado fenómeno.

### 2.2 Variables, operacionalización

#### 2.2.1 El 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, invirtiendo conocimientos y energía. (Soler, 2005)

#### 2.2.2 Desarrollo del personal

El desarrollo del personal es un proceso constante que se realiza en un largo periodo de tiempo, para ello es necesario paciencia y perspectiva amplia del administrador. El desarrollar la capacidad del personal es el factor fundamental para que se logre la comunicación, cooperación y un intercambio de ideas. (Chiavenato, 2009)

### 2.2.3. Operacionalización de variables:

| Variable                | Definición conceptual  | Dimensiones              | Definición operacional  | Indicadores                  | Escala de medición |
|-------------------------|--|--------------------------|---|------------------------------|--------------------|
| El 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, invirtiendo conocimientos y energía. (Soler, 2005)  | Competencias             | Se evaluará el nivel de conocimiento sobre competencias en la institución empleando el cuestionario y entrevista.                           | Desarrollo de habilidades    | Ordinal            |
|                         |  |                          |   | Desarrollo de Aptitudes      |                    |
|                         |  |                          |   | Trabajo en Equipo            |                    |
|                         |  | Talento Humano           | Se analizará la importancia de una correcta relación entre talento humano y organización a través de un cuestionario.                       | Integración del personal     | Ordinal            |
|                         |  |                          |   | Feedback                     |                    |
|                         |  |                          |   | Retención del Talento Humano |                    |
|                         |  | Cultura Participativa    | Se tendrá en cuenta el nivel de cultura participativa existente en la organización a través del cuestionario y el método de la observación. | Grado de Compromiso          | Ordinal            |
|                         |  |                          |   | Comunicación Organizacional  |                    |
|                         |  |                          |   | Colaboración                 |                    |
| Desarrollo del Personal | El desarrollo del personal es un proceso constante que se realiza en un largo periodo de tiempo, para ello es necesario paciencia y perspectiva amplia del administrador. El desarrollar la capacidad del personal es el factor fundamental para que se logre la comunicación, cooperación y un intercambio de ideas. (Chiavenato, 2009) | Aspiraciones y deseos    | Se evaluará el nivel de aspiraciones y deseos de los colaboradores de la organización, para lo cual se empleará un cuestionario.            | Motivación laboral           | Ordinal            |
|                         |  |                          |   | Incentivos                   |                    |
|                         |  |                          |   | Remuneraciones               |                    |
|                         |  | Formación Académica      | Se evaluará el grado de formación académica de los colaboradores de la institución pública a través de una entrevista.                      | Capacitación                 | Ordinal            |
|                         |  |                          |   | Nivel de Instrucción         |                    |
|                         |  |                          |   | Especializaciones            |                    |
|                         |  | Bienestar del trabajador | Se evaluará el nivel de bienestar del trabajador en la organización pública en los últimos años a través de un cuestionario.                | Higiene Laboral              | Ordinal            |
|                         |  |                          |   | Prevención de accidentes     |                    |

## **2.3 Población y muestra.**

### **2.3.1 Población:**

Para la investigación se tuvo dos tipos de población, aquellas que brindaron ayuda para resolver la pregunta general y las específicas.

#### **Población 1**

1545 colaboradores de las diferentes áreas con nivel de instrucción auxiliar, técnico y profesional de la Municipalidad Provincial de Piura.

#### **Población 2**

04 Jefes de las áreas más representativas de la Municipalidad Provincial de Piura.

### **2.3.2 Muestra:**

Para calcular la muestra de la población de la Municipalidad Provincial de Piura se trabajó la fórmula de la población finita:

---

$$n = \frac{1.96^2 \cdot 0.5^2 \cdot 1545}{0.05^2(1545-1) + 1.96^2 \cdot 0.5^2}$$

La muestra recogida fue de 308 encuestas que se les realizó a los colaboradores de la Municipalidad Provincial de Piura.

- a) Se trabajó con cuatro colaboradores pertenecientes a las jefaturas de las áreas de mayor nivel jerárquico de la Municipalidad Provincial de Piura los cuáles han sido elegidos de acuerdo a las variables en estudio de los que tenemos al jefe de la oficina de personal y unidad de procesos técnicos, jefe de la oficina de presupuesto, jefe de la unidad de bienestar social y capacitación y por último jefe de la unidad de remuneraciones.

### **Técnica de muestreo**

Solo se consideró técnica de muestreo para el caso de la muestra de los colaboradores de la Municipalidad Provincial de Piura, para la cual se usó la técnica probabilística ya que todos los elementos tienen la misma posibilidad de ser elegidos para la muestra y la forma de selección fue el muestreo aleatorio simple pues cada miembro de la población tiene la misma probabilidad de ser seleccionado como sujeto. Todo el proceso de toma de muestras se realizó en un paso, donde cada sujeto es seleccionado independientemente de los otros miembros de la población.

### **2.3.3 Criterios de selección**

- a) Para la muestra de los colaboradores de la Municipalidad Provincial de Piura se tomó en cuenta a todos aquellos que se encuentren en planilla.

- b) Los criterios de exclusión fueron aquellos colaboradores que se encuentren con licencia de salud, vacaciones, maternidad, paternidad o el lugar de trabajo sea de limitado acceso para el investigador.

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

### **2.4.1 Técnicas**

**Encuestas:** se aplicaron una serie de preguntas a los colaboradores de la Municipalidad Provincial de Piura para conocer la existencia de una nueva herramienta administrativa denominada mentoring y si existe el desarrollo del personal en la entidad pública, dicha información es necesaria para la presente investigación.

**Entrevista:** se recogieron las diferentes opiniones y creencias acerca de las variables en estudio para conocer información profunda a través del desarrollo de los colaboradores de la Municipalidad Provincial de Piura.

**Observación:** es una técnica basada en análisis y registro del comportamiento de la unidad en estudio, en la presente investigación se recogió información acerca de la situación actual de mentoring para promover el desarrollo del personal de los colaboradores de la Municipalidad Provincial de Piura.

### **2.4.2 Instrumentos**

**Cuestionario:** consiste en un conjunto de preguntas respecto a las variables de estudio. Para la presente investigación se aplicaron interrogantes a los colaboradores de la Municipalidad Provincial de Piura para poder obtener información que nos permita tener clara la realidad en estudio.

**Guía de entrevista:** consisten en preguntas específicas que estuvieron dirigidas a los jefes de las áreas de mayor nivel jerárquico de la institución pública para conocer la situación actual en que desempeñan sus actividades y que permitan plantear las medidas necesarias para mejorarlas.

**Guía de observación:** permitió la obtención de datos más próximos a como ocurren en la realidad de la Municipalidad Provincial de Piura.

### **2.4.3 Validez**

La validez representa el grado en que un instrumento medirá las variables en estudio. Las preguntas que fueron realizadas son coherentes, teniendo en cuenta que algunas preguntas que son válidas para una muestra (colaboradores técnicos y profesionales), podrán no serlo para otro grupo (colaboradores auxiliares). Asimismo la selección, planteamiento y redacción correcta influyen en la validación de las preguntas, por lo tanto los test deberán presentar una muestra adecuada de los contenidos a los cuales se refieren. Para la presente investigación la validez de contenido se determinó a través del juicio de 3 expertos relacionados al tema, quienes respaldarán que los ítems se adapten a las dimensiones, variables e hipótesis y que sean pertinentes al tipo y naturaleza de la investigación. Ellos evaluaron los instrumentos utilizando la técnica estadística coeficiente de proporción de rangos analizando sistemáticamente los ítems de los instrumentos.

### **2.4.4 Confiabilidad**

La confiabilidad permitió conocer el grado en que el instrumento utilizado generó resultados consistentes y coherentes a la realidad en estudio.

En la realización de la investigación se aplicó el coeficiente de Alpha de Cronbach para el cuestionario dirigido a los colaboradores de la Municipalidad Provincial de Piura de la Ciudad de Piura, para lo cual se aplicó una prueba piloto al 10% de la muestra estudiada, arrojando 0,802 demostrando que el instrumento es confiable.

## **2.5 Métodos de análisis de datos.**

Los datos estadísticos que se han obtenido en la presente investigación se presentaron dependiendo del tipo de instrumentos aplicados. En el caso del instrumento cuantitativo (cuestionario) que está dirigido a los colaboradores de la Municipalidad Provincial de Piura fue procesado mediante el paquete estadístico SPSS versión 21.0, lo cual permitió presentar los resultados mediante tablas para su mayor entendimiento. El análisis de resultados se utilizó elementos de la estadística descriptiva como promedios y desviaciones estándar. Para el caso de los instrumentos cualitativos (guías de entrevista) el análisis de la información se realizó de manera literal ya que el objetivo primordial fue conocer la situación actual de las variables en estudio, Mentoring y Desarrollo del Personal.

## **2.6 Aspectos éticos.**

La ética es parte importante dentro del desarrollo de una investigación. Por ello se cumplieron ciertos principios en el transcurso del desarrollo del proyecto. Es importante resaltar el respeto a la propiedad intelectual, la cual se reflejará en citar a los autores adecuadamente según las normas APA. El respeto hacia las convicciones e ideas de las poblaciones que formaran parte de la investigación será importante para poder desarrollar la investigación; paralelamente la autenticidad y honestidad deberán reflejarse en la interpretación correcta de los resultados obtenidos, según la situación en estudio.

### III. RESULTADOS

Para determinar Mentoring como herramienta para promover el desarrollo del personal de la Municipalidad Provincial de Piura, que además constituye el objetivo de la investigación, se aplicaron tres instrumentos que recogen información sobre las variables involucradas en la investigación: un cuestionario, una guía de entrevista y por último una guía de observación.

El cuestionario estuvo enfocado en los colaboradores de la Municipalidad Provincial de Piura, que permita conocer la existencia de Mentoring y aspectos importantes que intervienen en el desarrollo del personal. Se estructuró en escalas de Likert, con cinco alternativas de respuesta, que van desde muy en desacuerdo hasta muy de acuerdo, a las que se les asignó valores desde 1 hasta 5. Tomando en cuenta que el promedio de dicha escala es de 3 puntos, cualquier valoración que supere dicho valor implica una apreciación favorable sobre lo evaluado, mientras que si la valoración es igual o inferior a dicho promedio, la valoración es desfavorable. En el estudio se ha considerado que los aspectos que necesitan mejorar a través de la herramienta de mentoring son aquellos que reciben una valoración por debajo de los 4 puntos, y como consecuencia es donde se debe poner mayor énfasis en la misma.

La guía de entrevista fue aplicada a cuatro colaboradores pertenecientes a las jefaturas de mayor nivel jerárquico de la entidad pública para conocer la existencia de Mentoring asimismo indagar sobre la manera en la que se promueve el desarrollo del personal en los últimos años.

La guía de observación permitió obtener datos sobre la realidad de la Municipalidad Provincial de Piura y en lo que concierne a Mentoring como herramienta para promover el desarrollo del personal. Los resultados de la presente investigación, se detallan dependiendo los objetivos planteados.

### 3.1. Nivel de las competencias con las que cuentan los colaboradores de la Municipalidad Provincial de Piura que permiten mejorar la productividad de la misma.

**Tabla 1. Percepción de los colaboradores por el nivel de competencias.**

| Ítems  | Media | Desviación estándar |
|--|-------|---------------------|
| 1. El trabajo que desempeña en la Municipalidad Provincial de Piura le permite el desarrollo de sus habilidades.         | 1,8   | 0,7                 |
| 2. Considera usted que cuenta con las aptitudes necesarias para desempeñar el cargo asignado.                            | 2,9   | 0,6                 |
| 3. Se siente cómodo trabajando en equipo dentro de la Municipalidad Provincial de Piura.                                 | 1,4   | 0,8                 |
| 4. La Municipalidad Provincial de Piura promueve su participación en talleres de capacitación.                           | 1,3   | 0,7                 |
| 5. Ha recibido actualización de conocimientos para desempeñar las labores que requiere el puesto en el que se encuentra. | 1,3   | 0,7                 |

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la Municipalidad Provincial de Piura.

Los resultados de la tabla 1, muestra que la percepción de los trabajadores por el nivel de competencias es bastante desfavorable, como se desprende de los promedios, todos inferiores al promedio de la escala de 3 puntos. Estos resultados indican que los trabajadores consideran que el trabajo que desempeñan en la Municipalidad Provincial de Piura no les permite el desarrollo de sus habilidades, lo cual se explica porque no cuentan con las aptitudes necesarias para desempeñar el cargo asignado. Tampoco se sienten cómodos trabajando en equipo dentro de la institución y esta tampoco promueve su participación en talleres de capacitación y no brinda actualizaciones de conocimientos para desempeñar las labores que requiere el puesto en el que se encuentran.

Las competencias tienen que ver con la capacidad que tiene el trabajador para articular sus habilidades intelectuales y emocionales para adquirir conocimientos, habilidades y destrezas para lograr un mejor desempeño en sus actividades laborales. Los resultados dejan en claro que los colaboradores de la Municipalidad Provincial de Piura, consideran que en el puesto actual no tienen posibilidades de desarrollar sus habilidades, puesto que no cuentan con las aptitudes necesarias para desempeñar el cargo.

Esta situación también es crítica en el trabajo en equipo, con el cual no se sienten cómodos la mayoría de investigados. Esta situación se agrava porque la Municipalidad no cuenta con políticas ni estrategias que promueva la participación de sus trabajadores en talleres de capacitación, es más, los trabajadores tampoco reciben actualizaciones de sus conocimientos para las labores que requiere el puesto.

El tema de las competencias es crucial para lograr que una organización cumpla con sus objetivos y metas; si las personas no cuentan con las competencias necesarias para el cargo, limita su capacidad productiva. Los conocimientos son importantes para lograr las competencias requeridas, sin embargo, la experiencia laboral, las destrezas y habilidades también son importantes y estas se logran con la práctica; la capacitación en una organización moderna es un proceso continuo y para que esta tenga efecto, en primer lugar se tiene que identificar si los trabajadores cuentan con las competencias para el puesto, así como sus necesidades de capacitación.

### 3.2. Políticas que utiliza la Municipalidad Provincial de Piura para la gestión del talento humano.

**Tabla 2. Percepción de los colaboradores por las políticas que utiliza la Municipalidad Provincial de Piura.**

| Ítems  | Media | Desviación estándar |
|--|-------|---------------------|
| 6. La Municipalidad Provincial de Piura propicia la integración del personal.  | 1,9   | 0,6                 |
| 7. Existe una retroalimentación de conocimientos en el área dónde usted labora.  | 2,7   | 0,6                 |
| 8. Existe una retroalimentación de procesos en el área dónde usted labora.   | 2,1   | 0,5                 |
| 9. Se cumple la línea de carrera por meritocracia dentro de la Municipalidad Provincial de Piura.  | 1,6   | 0,9                 |
| 10. Percibe usted que la Municipalidad Provincial de Piura posee a los colaboradores más eficientes y eficaces.  | 2,8   | 0,5                 |
| 11. Considera usted que la Municipalidad Provincial de Piura realiza esfuerzos por retener a los colaboradores más destacados por su eficiencia y desempeño. | 1,9   | 0,6                 |

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la Municipalidad Provincial de Piura.

La tabla 2 explica en cuanto a las políticas que utiliza la Municipalidad Provincial de Piura para la gestión del talento humano tampoco es satisfactoria, según se desprende de los promedios inferiores a los 3 puntos. Los colaboradores consideran que dicha organización, propicia muy poco la integración del personal, no existe una retroalimentación de conocimientos ni de los procesos en el área donde laboran. Tampoco hay muchas evidencias que se cumpla con la línea de carrera por meritocracia ni que exista una política para retener a los colaboradores más eficientes y eficaces. En general, la opinión es que la institución investigada realiza pocos esfuerzos por retener a los colaboradores más destacados por su eficiencia y desempeño.

El recurso más importante dentro de una organización, es el talento humano, que de acuerdo a los resultados de la investigación es una de las debilidades encontradas en la Municipalidad Provincial de Piura; es este el que le da vida a la organización, es el encargado de movilizar, organizar y poner en funcionamiento todo los procesos que se dan al interior de la misma. Sin embargo, su gestión no es una tarea sencilla, se requiere que la dirección tenga la capacidad para integrar al personal y que funcione como una familia, en la búsqueda de un objetivo común: el cumplimiento de los objetivos no solo institucionales, sino también personales.

Para lograrlo, se debe integrar al personal, retroalimentar sus conocimientos, así como los procesos que se desarrollan en su área, y cumplir con una línea de carrera para los ascensos promoviendo a los colaboradores más eficientes y eficaces; cuando falla esta política, el ambiente en la institución puede afectar su productividad, al ambiente laboral, incluso la imagen de los jefes o líderes. La retroalimentación tiene la ventaja adicional que mejora la comunicación entre los jefes y colaboradores y permite afirmar la credibilidad y liderazgo de los encargados de realizarla.

### 3.3. Participación de la Municipalidad Provincial de Piura en actividades a favor de la colectividad contribuye a su bienestar.

**Tabla 3. Percepción de los colaboradores por la participación de la Municipalidad Provincial de Piura en actividades a favor de la colectividad.**

| Ítems  | Media | Desviación estándar |
|--|-------|---------------------|
| 12. Se siente comprometido en la institución dónde usted labora.   | 2,8   | 0,5                 |
| 13. Usted considera que la comunicación entre colaboradores y jefes en el área dónde usted labora son claras y precisas. | 2,1   | 0,5                 |
| 14. Colabora con sus compañeros de trabajo en la realización de tareas asignadas.  | 2,8   | 0,6                 |

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la Municipalidad Provincial de Piura.

La tabla 3 nos muestra en cuanto a la participación de la Municipalidad en actividades a favor de la colectividad, de acuerdo a los resultados, la participación de los colaboradores en la institución donde laboran, es muy escasa, según los promedios inferiores a 3 puntos. Estos resultados implican que los trabajadores no están comprometidos en la institución dónde laboran, la comunicación entre colaboradores y jefes en el área no es clara ni precisa y no hay colaboración entre compañeros de trabajo en la realización de tareas asignadas.

El compromiso organizacional es otras de las claves para lograr el cumplimiento de los objetivos; el compromiso de los trabajadores investigados con la Municipalidad Provincial de Piura es escaso, los niveles de comunicación entre colaboradores y jefes son muy limitados, así como la colaboración entre compañeros de trabajo. Es un requisito indispensable para formar equipos con un alto desempeño y que de esa manera permita a sus integrantes afrontar de manera incondicional los retos que se les presenten. Los trabajadores comprometidos e identificados con la empresa, además de realizar su trabajo, sienten que el mismo es un aporte y una manera de contribuir con el éxito de la institución.

Sin embargo, el estar comprometidos no resuelve todos los problemas de una organización, y tampoco conduce al éxito de la misma; es indispensable que los equipos trabajen de manera coordinada; aquí es donde juega un papel fundamental la comunicación, que es otra de las debilidades de la Municipalidad investigada.

La comunicación es la base del trabajo en equipo, tanto entre los mismos colaboradores, como estos y los jefes; y es fundamental para enfrentar retos, situaciones críticas y encontrar las soluciones más adecuadas. Cuando hay comunicación se facilita el trabajo en equipo y se trabaja en pro de objetivos comunes y se logra un mayor compromiso con la tarea.

### **3.4. Desarrollo de programas que conlleve a la mejora de las aspiraciones y deseos de los colaboradores.**

**Tabla 4. Percepción de los colaboradores por el desarrollo de programas para mejorar las aspiraciones y deseos de los colaboradores.**

| Ítems   | Media | Desviación estándar |
|---|-------|---------------------|
| 15. Percibe que la Municipalidad Provincial de Piura motiva a los colaboradores para el desarrollo de sus tareas. | 1,5   | 0,8                 |
| 16. Su jefe superior inmediato le otorga reconocimiento por los logros obtenidos en su trabajo.                   | 1,5   | 0,8                 |
| 17. La Municipalidad Provincial de Piura promueve su desarrollo profesional y personal.                           | 2,0   | 0,5                 |
| 18. Se siente satisfecho con la remuneración que percibe por el desarrollo de sus labores.                        | 1,5   | 0,8                 |

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la Municipalidad Provincial de Piura.

La tabla 4 indica que tampoco hay muchas evidencias que la Municipalidad Provincial de Piura motive a los colaboradores para el desarrollo de sus tareas, los promedios inferiores o próximos a 3, también dejan en evidencia una percepción poco favorable por el desarrollo de programas para la mejora de las aspiraciones y deseos del personal. Los trabajadores consideran por parte de la Municipalidad Provincial de Piura la existencia de poca motivación para el desarrollo de sus tareas, el jefe superior inmediato no les otorga reconocimientos por los logros obtenidos en el trabajo, tampoco hay evidencias que promueve su desarrollo profesional y personal y hay bastante insatisfacción por las remuneraciones que perciben por el desarrollo de sus labores.

Uno de los aspectos que más valoran los empleados en una empresa, es que esta permita su superación personal y profesional; es decir, que logre un equilibrio entre su vida personal y profesional, que son los pilares de la mejora de su nivel de vida y de la de su entorno. Teniendo en cuenta que el trabajo es un factor clave en la realización personal, es importante que la organización donde realiza sus actividades laborales, facilite su consecución, lo cual requiere de motivaciones continuas y de reconocimientos por los logros alcanzados. La motivación supone un cambio cualitativo al momento de realizar un trabajo, permite que las personas realicen su trabajo con entusiasmo e ilusión, su rendimiento mejora y en general la organización es más eficiente.

El estudio deja en evidencia que la Municipalidad motiva poco a sus trabajadores, lo que puede ser otro factor que limite el logro de sus objetivos. Un aspecto importante en la motivación, es el reconocimiento al trabajador por los logros en las tareas y es una fuente de satisfacción personal, que es precisamente otro de los factores que no se evidencian en la Municipalidad; este actúa como una suerte de fuerza invisible que estimula e impulsa al trabajador no sólo a realizar sus tareas, sino también a mejorar y lograr mejores resultados en su trabajo.

### **3.5. Desarrollo de programas de capacitación a los colaboradores permite mejorar sus competencias.**

**Tabla 5. Percepción de los colaboradores por el desarrollo de programas de capacitación.**

| Ítems   | Media | Desviación estándar |
|---|-------|---------------------|
| 19. Considera que la capacitación que tiene le permite desempeñar adecuadamente sus funciones.        | 2,1   | 0,6                 |
| 20. Usted cree que es necesario tener un nivel de instrucción académica para el desempeño del puesto. | 3,4   | 1,0                 |
| 21. El puesto que usted desempeña requiere de algún nivel de especialización.                         | 3,4   | 0,9                 |

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la Municipalidad Provincial de Piura.

La tabla 5 muestra que la mayoría de colaboradores consideran que en la Municipalidad, la capacitación que recibe, le permite desempeñar adecuadamente sus funciones. El estudio también da cuenta que los colaboradores tienen una opinión poco favorable sobre el desarrollo de programas para mejorar sus competencias, como lo indican los promedios cercanos a los 3 puntos. Estos resultados indican que la poca capacitación que reciben, no les permite desempeñar adecuadamente sus funciones. También se encontró que los colaboradores no están completamente de acuerdo en que sea necesario tener un nivel de instrucción académica para el desempeño del puesto y que el puesto que usted desempeña requiera de algún nivel de especialización.

La capacitación es una de las inversiones más rentables en una organización ya que contribuye al desarrollo personal y profesional de los colaboradores y en consecuencia al logro de los objetivos organizacionales; contribuye a formar una fuerza laboral con mayores capacidades y a construir un mejor futuro organizacional. En la Municipalidad la importancia de la capacitación es mayor aún, puesto que los colaboradores consideran de suma importancia tener un buen nivel de instrucción académico y especialización, para el desempeño del puesto. Por el contrario, la falta de programas de capacitación, puede conducir a un pobre desempeño, conflictos laborales por la falta de logros. A través de la capacitación, la institución puede hacer frente a las necesidades actuales y futuras.

### **3.6. Percepción del colaborador sobre la existencia de las condiciones ergonómicas a favor de su bienestar.**

**Tabla 6. Percepción de los colaboradores por las condiciones ergonómicas en la municipalidad.**

| Ítems   | Media | Desviación estándar |
|---|-------|---------------------|
| 22. Existen condiciones de protección a la integridad física y mental del colaborador en la entidad pública dónde labora. | 2,3   | 0,6                 |
| 23. Considera usted que existen mecanismos de prevención de accidentes en la institución dónde labora                     | 2,8   | 0,5                 |
| 24. La Municipalidad Provincial de Piura cuenta con políticas de asistencia al personal.                                  | 2,2   | 0,5                 |

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la Municipalidad Provincial de Piura.

La tabla 6 demuestra que las condiciones ergonómicas que brinda la Municipalidad a sus colaboradores tampoco son valoradas en forma favorable, de acuerdo a los promedios inferiores a los 3 puntos. Los colaboradores consideran que en la entidad donde laboran, no existen condiciones de protección a la integridad física y mental del colaborador y tampoco existen mecanismos de prevención de accidentes y tampoco hay evidencias que la institución cuente con políticas de asistencia al personal.

Las empresas hoy en día tienen la necesidad de ajustar el trabajo al trabajador, es decir adecuar y acondicionar el ambiente laboral para proteger la integridad física y mental del colaborador, así como para prevenir accidentes y para asistir al personal ante cualquier contingencia. La municipalidad, a decir de sus colaboradores, no cumple con estos aspectos, lo que deja a los trabajadores desprotegidos frente a dichos factores.

La importancia de las condiciones ergonómicas es tal que puede afectar seriamente el resultado de un trabajo, aun cuando este esté bien dirigido. La calidad del trabajo no solo depende de la preparación y compromiso de los trabajadores con la institución, sino también de la calidad de los medios utilizados para realizar sus tareas y del ambiente donde estas se realizan. Una mejora en dichas condiciones implica conocer detalladamente todo los procesos que debe realizar el trabajador, las condiciones donde se realizan, los equipos y herramientas de trabajo y en general todo lo que los colaboradores usan en sus actividades laborales.

### 3.7. Determinar si la iniciativa de mentoring ayudará a promover el desarrollo del personal de la Municipalidad Provincial de Piura.

**Tabla 7. Percepción de los colaboradores por la iniciativa de mentoring en la municipalidad.**

| Dimensiones  | Media | Desviación estándar |
|--|-------|---------------------|
| Mentoring  | 2,2   | 0,2                 |
| Competencias   | 2,4   | 0,2                 |
| Políticas desarrollar el talento humano                    | 2,2   | 0,3                 |
| Cultura Participación                                      | 2,6   | 0,3                 |
| Desarrollo del personal                                    | 2,3   | 0,28                |
| Desarrollo de programas para mejorar aspiraciones y deseos | 1,6   | 0,6                 |
| Capacitación   | 2,7   | 0,4                 |
| Condiciones ergonómicas                                    | 2,4   | 0,4                 |

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la Municipalidad Provincial de Piura.

La tabla 7 deja en evidencia la percepción de los trabajadores a nivel de dimensiones, confirmando una vez más la percepción poco favorable de los trabajadores por los aspectos relacionados al Mentoring y al desarrollo del personal. En cuanto al mentoring, no se evidencia una política para mejorar las competencias del trabajador ni para desarrollar el talento humano; esta situación se agrava por la poca cultura participativa del trabajador.

En cuanto al desarrollo personal, no existen programas ni para mejorar las aspiraciones y deseos del trabajador, ni para capacitar al personal; esta situación empeora por las condiciones ergonómicas de trabajo poco favorables.

## IV. DISCUSIÓN Y PROPUESTA

### 4.1. Discusión de resultados

El estudio tuvo como objetivo principal determinar si la iniciativa de mentoring ayudará a promover el desarrollo del personal de la Municipalidad Provincial de Piura en el año 2017, para ello se utilizaron tres instrumentos de recolección de datos. El cuestionario recogió información en relación a Mentoring sobre las competencias con las que cuentan los colaboradores de la entidad pública, la relación que existe entre el talento humano, la organización y sobre la cultura participativa. En cuanto al desarrollo del personal se recogió información sobre las aspiraciones y deseos de los trabajadores, así como sobre su bienestar dentro de la organización. Por su parte, la guía de entrevista que fue dirigida a los jefes de las áreas de mayor nivel jerárquico tuvo el propósito de evaluar las condiciones bajo las cuales se desempeñan las actividades en la institución y sobre las competencias de los trabajadores así como la formación académica del personal. Finalmente, la guía de observación recogió información de manera más objetiva sobre una serie de aspectos relacionados a la cultura participativa de la organización pública investigada.

En referencia al primer objetivo específico que está orientado a determinar el nivel de las competencias con las que cuentan los colaboradores de la Municipalidad Provincial de Piura que permiten mejorar la productividad de la misma. Vidal (2014) manifiesta en cuanto a las competencias laborales que son una herramienta con las cuales se puede mejorar la gestión del talento humano mediante la ubicación de la persona adecuada en el puesto requerido. Los resultados del estudio concuerdan con los encontrados por Montoya & Neyra (2015), quienes llegaron a la conclusión que el grado de competencias de los trabajadores del área de producción de la empresa Metal Mecánica L&S NASSI de Trujillo, no es el adecuado, lo que genera dificultades porque no se cumple con las competencias exigidas por dicha organización, genera un estancamiento en los procesos y conlleva a reducir la eficacia y eficiencia disminuyendo la productividad.

Analizando los promedios obtenidos en la investigación se tienen todos por debajo del promedio de la escala de 3 puntos lo que arroja que los trabajadores mayormente no cuentan con las competencias requeridas para el cargo asignado. Se muestra que el 97.1% de los colaboradores encuestados consideran que el puesto que desempeñan no les permite el desarrollo de sus habilidades; el 95.1% indica que no cuentan con las aptitudes necesarias para desempeñarse en el trabajo; esta situación se agrava por la falta de aptitud para trabajar en equipo, falta de capacitación y actualización de conocimientos por parte de la Municipalidad según se observa en el 85.3%, 88.9% y 88.7% respectivamente. Ello atentaría con lo señalado por Alles (2005) quien indica que las competencias son características de la personalidad de los trabajadores que hacen que se comporten de determinada manera y que marcan su desempeño en el corto, mediano o largo plazo.

Sin embargo, las mismas pueden verse seriamente afectadas cuando los trabajadores no están ubicados en el puesto para el cual tienen mejores condiciones, como es el caso de los trabajadores investigados. La falta de competencias para el puesto es un aspecto que puede influir negativamente en el desempeño del trabajador y en el logro de los objetivos y metas, tanto personales, profesionales e institucionales afectando la productividad de la organización.

En cuanto a la entrevista realizada a los jefes de mayor nivel jerárquico de la organización señalan que toda convocatoria debería realizarse por concurso público, pero en realidad ingresan a la institución como cargos de confianza y; es en este último caso en donde los trabajadores mayormente no tienen las competencias necesarias para el cargo; esta situación contradice al mismo entrevistado, quien señala que en la municipalidad investigada, se toma en cuenta la actitud del trabajador, su proactividad, identificación y el trabajo en equipo. La guía de observación también corrobora que en la institución la aplicación de las herramientas de mentoring es casi inexistente, los colaboradores no se encuentran capacitados ni actualizados, no hay trabajo en equipo ni muchos menos comunicación entre colaboradores y jefes superiores inmediatos y ello limita los procesos en la organización pública.

El segundo objetivo está orientado a analizar las políticas que utiliza la Municipalidad Provincial de Piura para la gestión del talento humano. Perez & Gómez (2007) señalan en su estudio de Coaching y Mentoring que éstos mejoran el rendimiento y la productividad de los trabajadores, desarrollan su autoestima y generan una mejor relación entre colaborador y jefe. A juzgar por los resultados no se están aplicando estas políticas, según se observa en los promedios por debajo de los 3 puntos. El 99.4% de los colaboradores encuestados consideran que dicha institución no propicia la integración del personal, no brinda retroalimentación ni de conocimientos 98.7% ni de procesos 98.0% en el área donde laboran. Señalan que no se cumple con una línea de carrera basada en la meritocracia 98.4%, lo que no permite que la institución cuente con los colaboradores más eficientes y eficaces; la institución tampoco hace esfuerzos necesarios para retener a los trabajadores más destacados por su eficiencia y desempeño como lo señala el 97.8%.

Los resultados dejan en evidencia que la municipalidad está lejos de cumplir con lo mencionado por Chiavenato (2009), quien señala que la gestión del talento humano tiene que ver con la planeación, desarrollo, organización y coordinación capaz de promover el desempeño eficiente de los colaboradores. Estas políticas, a juzgar por los resultados, no se están aplicando en la Municipalidad investigada; los trabajadores consideran que no se propicia la integración del personal, no se brinda retroalimentación, ni de conocimientos ni de procesos, en el área donde laboran. Tampoco se cumple con una línea de carrera basada en la meritocracia, lo que no permite que la institución cuente con los colaboradores más eficaces y eficientes y tampoco la institución hace los esfuerzos necesarios para retener a los colaboradores más destacados por su eficiencia y desempeño.

La deficiente gestión del talento humano también es corroborada por la guía de observación y contradice a lo manifestado por los jefes de mayor nivel jerárquico quienes defienden que en la actualidad se están realizando esfuerzos para mejorarla. Los entrevistados señalan la importancia que tiene la integración del personal para el trabajo en equipo, la que se fortalece cuando existen buenas relaciones entre los trabajadores, sobre todo para compartir aprendizajes, generando mayor eficacia en la organización.

Sin embargo, los resultados contradicen estas ideas, los trabajadores por un lado indican que no se propicia la participación, mientras que el entrevistado indica que en la institución se integra al personal mediante el trabajo en equipo y se toma en cuenta la meritocracia para la asignación de funciones. En la institución tampoco se cumple con una línea de carrera basada en la meritocracia, los entrevistados señalan que dicha meritocracia solo se cumple en los cargos de confianza o en las que tienen rango de jefaturas.

El tercer objetivo está orientado a establecer si la participación de la Municipalidad Provincial de Piura en actividades a favor de la colectividad contribuye al bienestar del trabajador. Del Río (2015) en su estudio señala que forjar una cultura para la integración en la cual exista un apoyo desinteresado e incondicional brinda seguridad y confianza a la vez que generan un proceso de transmisión importante de conocimientos y valores lo que conlleva al bienestar del colaborador. Los promedios inferiores a los 3 puntos dejan en evidencia que los trabajadores perciben que la institución investigada prácticamente no promueve ni fomenta actividades en favor de la colectividad que a la larga conlleven al bienestar del trabajador. La mayoría de los colaboradores de la municipalidad tienen una escasa cultura participativa, no se sienten comprometidos con la institución como lo señala el 98.1%; esta situación se agrava por la escasa comunicación que existe entre colaborador y jefe, por la falta de colaboración entre los mismos compañeros al momento de realizar tareas asignadas, como se desprende de la opinión del 97.5% y 96.4%.

Estos resultados dejan en claro que los trabajadores no han logrado integrarse ni identificarse con la filosofía institucional y están muy lejos de ejercer una cultura participativa, ello va en contra de lo que manifiesta Jenkins (2013) quien refiere que la cultura participativa implica brindar constantes oportunidades para que las personas se integren a la organización, para que ejerzan sus habilidades y estén capacitados para la toma de decisiones. La cultura participativa tiene una serie de beneficios que a la larga permite mayores oportunidades para los trabajadores, sobre todo, porque conduce a su desarrollo personal y profesional.

Además, un trabajador evidencia un mayor bienestar laboral, cuando se identifica con la organización, cuando contribuye al cumplimiento de sus objetivos y al logro de sus metas; este bienestar se logra cuando hay un alto compromiso organizacional, es decir cuando los trabajadores demuestran orgullo y satisfacción por ser parte de la organización. En cuanto a la comunicación, la opinión de los jefes de mayor nivel jerárquico coincide en señalar la importancia que tiene para la institución la comunicación tanto horizontal como vertical, para el logro de las metas trazadas. Con respecto a la colaboración, señalan que el personal si intenta colaborar entre sí, aunque lo hace porque existe presión; lo ideal sería que la colaboración se realice de manera espontánea; esta falta de colaboración se debe a la falta de comunicación que existe entre los mismos colaboradores y jefes, lo cual también es corroborado por la guía de observación.

El cuarto objetivo está orientado a analizar el desarrollo de programas que conlleve a la mejora de las aspiraciones y deseos de los colaboradores. Ruiz (2014) en su estudio sobre la Municipalidad Provincial de Sánchez Carrión, manifiesta que los trabajadores que no tienen cargos jerárquicos presentan debilidades notorias en cuanto a la capacitación, evidenciando carencia de políticas orientadas a ofrecer cursos técnicos o seminarios de actualización. El uso del mentoring como un mecanismo para mejorar la formación personal y profesional también es destacada por Dioses (2015), quien agrega que esta herramienta permite el trabajo en equipo, genera motivación y un mayor compromiso y responsabilidad. Para que una organización logre sus objetivos y alcance sus metas, es indispensable contar con personal capacitado, que logre no solo su desarrollo personal, sino también su desarrollo profesional.

En la municipalidad investigada, los promedios inferiores a 3 puntos, evidencian que en la institución investigada no existen programas que permitan satisfacer las aspiraciones y deseos de los colaboradores; el 92.1% refleja que la mayoría de colaboradores consideran que en la organización no existen políticas para lograr una mejora en lo que respecta a las aspiraciones y deseos de los colaboradores.

No existe motivación a los colaboradores para el desarrollo de sus tareas, los jefes no reconocen los logros obtenidos en el trabajo según un 98.7%; cifra cercana 98.6% considera que no se promueve el desarrollo profesional y personal; estos aspectos se unen a la falta de satisfacción de los colaboradores por la remuneración que perciben, como indica el 98.6%. Es por ello que Chiavenato (2011) explica que el desarrollo del personal se logra a través de la capacitación del personal y del desarrollo de la misma institución. Estos resultados dejan en claro que para lograr que la organización sea más eficiente y eficaz en el desarrollo de las tareas debe implementar programas para capacitar a su personal y para lograr su modernización. En cuanto al desarrollo de programas que satisfagan las expectativas y deseos de los trabajadores, la guía de observación deja entrever que estos no existen, aunque los jefes dan a entender lo contrario.

Con respecto a la guía de entrevista realizada a los jefes de mayor nivel jerárquico, ellos manifiestan que existe insatisfacción por las remuneraciones pero éstas se aplican de acuerdo a ley y que sólo los cargos de confianza reciben un salario considerable. Tampoco existe una política para retener al talento humano y en la medida que éstos puedan alcanzar su desarrollo personal y profesional, existe la posibilidad que migren hacia otras instituciones que les ofrezcan mejores alternativas; al respecto, los jefes resaltan lo valioso que resulta retener al talento humano, sobre todo cuando demuestran eficiencia y eficacia, no obstante, muchos de ellos no se encuentran comprometidos con la institución, básicamente por el descuido de los jefes de las diferentes oficinas; sin embargo, indica que se están realizando esfuerzos para cambiar esta situación.

El quinto objetivo específico está orientado a establecer si el desarrollo de programas de capacitación a los colaboradores permite mejorar sus competencias. La importancia de la implementación de una práctica de intervención como un mecanismo de mejora en los procesos de capacitación y socialización es destacada por De Miguel (2010) quien concluye este tipo de prácticas para lograr transformar un sistema empresarial, incrementando los aprendizajes y generando modelos que refuerzan los resultados y objetivos institucionales.

Otero (2004) refuerza las necesidades de formación y capacitación de los recursos humanos, su investigación si bien está orientada al sector privado de hoteles, señala la importancia de capacitar y formar adecuadamente al personal para hacerlo más competitivo; esta conclusión deja en evidencia el doble beneficio que logra la capacitación, tanto para la empresa como para la misma organización. En el caso de la investigación, se beneficiaría a los trabajadores y a la misma entidad pública.

Los promedios de alrededor de 3 puntos dan cuenta que la Municipalidad prácticamente no cuenta con programas de capacitación orientados a mejorar el desempeño de sus colaboradores. El 96.5% de los investigados consideran que la capacitación que tienen no les permite desempeñar adecuadamente sus funciones, no obstante el 60.7% consideran que es necesario tener un nivel de instrucción académica para el desempeño del puesto asignado y el 62.3%, cree que el puesto que desempeña requiere de algún nivel de especialización. Lo que sería contradictorio respecto a lo manifestado por Rodríguez (2002) quien define que capacitar es llevar consigo el propósito de mejorar, desempeñar el cargo y procesos de las organizaciones a través de adecuar a los colaboradores a las tareas del cargo requerido.

Las empresas modernas requieren de trabajadores con una serie de conocimientos y habilidades o competencias que les permitan mantenerse en el puesto; las competencias más indispensables, son por ejemplo la capacidad comunicativa de liderazgo y la identificación con la institución. El logro de estas capacidades requiere de la implementación de una serie de programas de capacitación, que faciliten el logro o la mejora de sus competencias. En relación al desarrollo de programas de capacitación la opinión de los trabajadores coincide con los resultados encontrados por la guía de observación dónde indican que estos prácticamente no existen. No obstante los jefes señalan que la participación de los trabajadores es fundamental y que éstos deben participar en talleres de capacitación para mejorar su desempeño, pues además de ser un derecho ganado, podría conducir a un mayor empoderamiento. Los mismos entrevistados señalan que la actualización de conocimientos debe ser brindado por todas las organizaciones y a todos los trabajadores.

El sexto objetivo consiste en analizar la percepción del colaborador sobre

la existencia de las condiciones ergonómicas a favor de su bienestar. Dioses (2015) manifiesta que la aplicación correcta de mentoring garantiza el éxito en la formación profesional y personal, lo que tendría una influencia significativa en el desempeño profesional llegando a mejorar el bienestar de los colaboradores. Los promedios inferiores al promedio de la escala de 3 puntos, dejan en evidencia que, en dicha institución, las condiciones ergonómicas no son las más adecuadas para el desempeño de las tareas.

La mayoría de investigados, 95.8% considera que no existen condiciones de protección de la integridad física y mental de los colaboradores; una cifra similar, 98.1% y 98.4%, refiere que no existen mecanismos de prevención de accidentes y tampoco existen políticas de asistencia al personal. En tal sentido Casales (2004) habla acerca de un bienestar del colaborador para generar un buen ambiente de trabajo para el desarrollo de las labores diarias en la organización por tanto mejora la competitividad.

El estudio deja en evidencia que, en dicha institución, no existen condiciones de protección de la integridad física y mental de los colaboradores, no existen mecanismos de prevención de accidentes y tampoco políticas de asistencia al personal. En cuanto a las condiciones ergonómicas, la guía de observación nuevamente corrobora la opinión de los trabajadores de que éstas son mínimas y poco adecuadas para el desarrollo de las tareas. Sin embargo, los jefes entrevistados, tienen una opinión diferente; en relación a las normas de prevención de accidentes, ellos manifiestan que recién se está implementando un comité de seguridad y salud en el trabajo, la que se está encargando de acondicionar todo lo referente a la aplicación de dichas normas en la Municipalidad. Sin embargo, manifiesta que dentro de dicha institución hay una unidad de bienestar social y capacitación que debería encargarse de la asistencia a los colaboradores, pero que en realidad no cumple, porque no es muy conocida por los trabajadores.

Finalmente el objetivo general está orientado a determinar si la iniciativa de mentoring ayudará a promover el desarrollo del personal de la Municipalidad Provincial de Piura en el año 2017. Sánchez (2014), encontró en su investigación que tanto los colaboradores como los jefes y gerentes están dispuestos a llevar a cabo y ser parte de la implementación de dicha herramienta. El autor también señala las ventajas que tendría su implementación lo que generaría en una mayor eficiencia y eficacia del personal y como consecuencia una mejora en la productividad. El éxito de la implementación de una iniciativa de mentoring es corroborada por Pérez & Gómez (2007) quienes señalan que dichas herramientas de gestión lograron mejorar el rendimiento y productividad de los trabajadores; es más, lograron retenerlos y captar personas con un elevado nivel de competencias. El autor señala además otros efectos de dicha herramienta, como la mejora de su desempeño, de su autoestima y de las relaciones entre jefes y colaboradores.

En la institución investigada, los promedios inferiores a los 3 puntos dejan en evidencia que no existe una política definida orientada a aplicar los principios del mentoring para lograr una mejora en el bienestar del trabajador. Sólo el 0.3%, a través de sus opiniones, de alguna manera deja entrever que si se aplica dicha herramienta de gestión. Analizando cada dimensión se observa que el 99.7%, considera que no cuentan con las competencias necesarias para desempeñar el puesto, en tanto que una cifra similar 98.4%, refleja que en la institución no hay políticas para desarrollar el talento humano.

El 98.1% evidencia que hay una falta de participación del personal en las actividades de la institución. También se encontró un 99.7% de colaboradores encuestados que consideran que no hay programas ni para el desarrollo del personal, ni programas para mejorar las aspiraciones y deseos de los mismos; es más, el 98.1% arroja que no existen programas de capacitación, en tanto, el 98.7% manifiesta que las condiciones ergonómicas en la institución no son las más adecuadas.

Soler (2005) explica que Mentoring está orientado a mejorar el potencial de los trabajadores sobre la base del aprendizaje a través de las experiencias; las personas con mayor experiencia guían a otras personas, transmitiendo sus aprendizajes y conocimientos. Estos aspectos dejan en evidencia que, en la organización investigada, el mentoring prácticamente no se aplica, lo que permite inferir, que una iniciativa para su implementación ayudará al desarrollo del personal de dicha organización. Las condiciones para la implementación del mentoring, son bastante favorables pues los colaboradores consideran que la capacitación mejoraría sustancialmente su desempeño en la organización, es más si dicha herramienta va acompañada con una reestructuración de los puestos, teniendo en cuenta las competencias de los trabajadores, la aplicación de la misma tiene un éxito asegurado en la institución.

## **4.2. Propuesta**

### **4.2.1. Introducción**

La Municipalidad Provincial de Piura en la actualidad viene presentando una serie de falencias en su gestión y parte de ella se debe al recurso humano el mismo que no se encuentra debidamente entrenado y capacitado para desarrollar las actividades, dicha situación genera malestar con los usuarios y afecta su imagen institucional.

El Mentoring representa una herramienta importante en el desarrollo del personal de la entidad ya que se logrará el potenciamiento de la organización pública empezando por empoderar el talento humano a través de la mejora de competencias aumentando el desarrollo de habilidades, incremento de desarrollo de aptitudes conllevando a un trabajo en equipo.

La situación actual de la entidad pública depende directamente del desarrollo de esta herramienta ya que contribuirá a la integración del personal, una retroalimentación entre jefes superiores inmediatos y colaboradores que van de la mano con una retención del talento humano más eficiente y eficaz de la organización y una prevención de accidentes para un buen clima laboral.

A través de la aplicación de los instrumentos de recolección de datos para esta investigación se ha detectado una serie de limitaciones que impiden la productividad de la organización así como limitación de capacitaciones, actualizaciones, comunicación efectiva, ausencia de remuneraciones e incentivos justos sin llegar a lograr una línea de carrera de manera transparente.

El mentoring es útil para todos los involucrados tanto para jefes de mayor nivel jerárquico, jefes superiores inmediatos así como para colaboradores. Es de vital importancia realizar una propuesta de mentoring que propicie el desarrollo del personal contribuyendo tanto al empoderamiento del recurso humano cómo a generar mayor productividad en la empresa y que la sociedad se beneficie de ello.

#### **4.2.2. Objetivos de la propuesta**

##### **Objetivo general:**

Desarrollar un programa de mentoring como herramienta de gestión para la mejora del desarrollo de las capacidades del personal de la Municipalidad Provincial de Piura en el año 2017.

##### **Objetivos específicos:**

1. Lograr la integración del personal mediante políticas de motivación, capacitación y actualización continua.
2. Conocer las capacidades y limitaciones del personal mediante el análisis de las fortalezas y debilidades de la organización.
3. Analizar las amenazas y las oportunidades de la institución y del personal para una mejor orientación de los puestos de trabajo.
4. Optimizar el recurso humano asignando a los funcionarios en los puestos en el que se encuentren mejor calificados.
5. Posibilitar la trasmisión de conocimientos del personal de mayor experiencia de la organización hacia los colaboradores que se encuentran en línea de ocupar nuevos cargos.

### 4.2.3. Justificación

El fin primordial de la propuesta de mentoring para mejorar la capacidades del personal de la Municipalidad Provincial de Piura obedecen a reforzar y mejorar los conocimientos, las capacidades y propiciar el desarrollo profesional en base a la meritocracia para mejorar la calidad de los servicios, la utilización óptima de los recursos de la institución que conlleve a la mejora de la imagen institucional. La presente propuesta se elaboró según los resultados obtenidos mediante la aplicación de los instrumentos a los colaboradores en estudio, incluyendo a los jefes de mayor nivel jerárquico de la Municipalidad Provincial de Piura y contrastando los resultados obtenidos en la guía de observación.

Se determinó que las capacidades del personal se encuentra en un nivel bajo, situación que representa una amenaza para la organización pública en el cumplimiento de objetivos y metas situación que debe ser revertida preparando o fomentando el ascenso de nuevos cuadros directivos basado en las experiencias acumuladas por personal de mayor antigüedad que labora en la institución y de otros profesionales que laboran en puestos importantes en la administración pública.

## 4.2.4. Análisis FODA

Tabla 8. Matriz FODA

|  | FORTALEZAS  | DEBILIDADES   |
|--|---|---|
| <b>F. INTERNOS</b>   | <p><b>F1.</b> El 60% del personal administrativo cuenta con la iniciativa de integrarse a programas de capacitación y actualización.</p> <p><b>F2.</b> El 50% del personal busca capacitarse y actualizarse de manera externa.</p> <p><b>F3.</b> La organización estipula el desarrollo de una línea de carrera a los colaboradores.</p> <p><b>F4.</b> La entidad pública cuenta con la mejor imagen social para desarrollar labor profesional.</p> | <p><b>D1.</b> El 60% del personal administrativo de la entidad pública son contratados con el régimen CAS lo cual no asegura una continuidad en el cargo.</p> <p><b>D2.</b> El personal administrativo en cuanto a nivel profesional sólo representa el 40% de los colaboradores.</p> <p><b>D3.</b> El 50% de los cargos son ocupados por personal que no reúne las competencias para el puesto asignado.</p> <p><b>D4.</b> Bajo nivel de capacitación y actualización de personal.</p> |
| <b>F. EXTERNOS</b>   |   |   |
| <b>OPORTUNIDADES</b>   |   |   |
| <p><b>O1.</b> La capacitación permite fortalecer las competencias de los colaboradores.</p> <p><b>O2.</b> Existe una unidad de capacitación y bienestar social.</p> <p><b>O3.</b> Existe compromiso institucional para llevar a cabo el cambio en el personal a través de la herramienta administrativa Mentoring.</p> <p><b>O4.</b> Existe presupuesto para actividades de capacitación y actualización del personal.</p>   | <p><b>F1. O4.</b> Diseñar un programa de capacitación.</p>  | <p><b>D3. O3.</b> Desarrollar un programa para fomentar la línea de carrera por meritocracia en la organización.</p>  |
| <b>AMENAZAS</b>  |   |   |
| <p><b>A1.</b> El personal se encuentra expuesto a corrupción dentro y fuera de la institución pública.</p> <p><b>A2.</b> En referencia a los colaboradores la imagen de la organización está debilitada.</p> <p><b>A3.</b> Aparición constante de cuellos de botella debido a la falta de colaboración entre trabajadores de la organización pública.</p> <p><b>A4.</b> Dilación de los procesos administrativos para solicitar presupuesto en la institución pública.</p> | <p><b>F4. A1.</b> Fortalecer la imagen institucional mediante un plan anticorrupción.</p>   | <p><b>D2. A2.</b> Profesionalizar los cargos administrativos mediante actualización para mejorar la toma de decisiones.</p>   |

Fuente: Revisión de información y resultados de instrumentos aplicados a los colaboradores y jefes del mayor nivel jerárquico de la Municipalidad Provincial de Piura.  
Elaboración propia

#### **4.2.5. Población Objetivo**

La población objetivo está representada por los grupos de referencia que intervienen y son beneficiados con la iniciativa de Mentoring para promover el desarrollo del personal de la Municipalidad Provincial de Piura.

#### **4.2.6. Estrategias de Mentoring**

##### **4.2.6.1 Estrategia FO: Diseñar un programa de capacitación.**

###### a) Descripción de la estrategia

A través de esta estrategia se busca diseñar un programa de capacitación para generar el potenciamiento de las capacidades de los colaboradores. Empoderar al recurso humano, lograr a corto; mediano o largo plazo la eficacia y eficiencia del recurso humano generando productividad en la institución pública.

###### b) Tácticas

- Autorización de la alta gerencia.
- Identificar al personal apto para el programa de capacitación.
- Seleccionar al personal calificado para el programa de capacitación.
- Integración de los colaboradores calificados.
- Obtener el financiamiento.
- Solicitar el material para el personal calificado.
- Desarrollo del programa de capacitación.
- Clausura del programa de capacitación.

###### c) Programa estratégico

Cabe señalar que el programa se llevará los meses de enero, febrero y marzo a través de un mentor y un especialista en capacitación mediante un cronograma de actividades, se elegirán 5 colaboradores de las áreas de mayor nivel jerárquico teniendo un total de 20 colaboradores los cuales estarán aptos para el programa de capacitación haciendo efecto multiplicador.

d) Responsable

Jefatura de la Unidad de Bienestar Social y  
Capacitación.

e) Cronograma de actividades

| Período<br>Actividades                             | ENERO |   |   |   | FEBRERO |   |   |   | MARZO |   |   |   |
|--|-------|---|---|---|---------|---|---|---|-------|---|---|---|
|  | 1     | 2 | 3 | 4 | 1       | 2 | 3 | 4 | 1     | 2 | 3 | 4 |
| Identificar al personal apto para el programa.     |       |   |   |   |         |   |   |   |       |   |   |   |
| Seleccionar al personal calificado.                |       |   |   |   |         |   |   |   |       |   |   |   |
| Integración de los colaboradores calificados.      |       |   |   |   |         |   |   |   |       |   |   |   |
| Solicitar el material para el personal calificado. |       |   |   |   |         |   |   |   |       |   |   |   |
| Desarrollo del programa de capacitación.           |       |   |   |   |         |   |   |   |       |   |   |   |
| Clausura de programa de capacitación               |       |   |   |   |         |   |   |   |       |   |   |   |

f) Presupuesto

| MATERIALES           | UNIDAD DE MEDIDA | NECESIDAD | PRECIO UNITARIO | TOTAL             |
|----------------------|------------------|-----------|-----------------|-------------------|
| PAPEL A-4            | MILLAR           | 1         | S/. 40.00       | S/. 40.00         |
| LAPICEROS            | DOCENA           | 2         | S/. 10.00       | S/. 20.00         |
| CERTIFICADOS         | UNIDAD           | 20        | S/. 20.00       | S/. 400.00        |
| IMPRESIONES Y COPIAS | MILLAR           | 1         | S/. 60.00       | S/. 60.00         |
| FOLDERS              | UNIDAD           | 20        | S/. 4.00        | S/. 80.00         |
| REFRIGERIOS          | UNIDAD           | 20        | S/. 5.00        | S/. 100.00        |
| <b>TOTAL</b>         |                  |           |                 | <b>S/. 700.00</b> |

| MENTOR   | PAGO MENSUAL | NECESIDAD | PAGO ANUAL |
|--|--------------|-----------|------------|
| JEFATURA DE LA UNIDAD DE BIENESTAR SOCIAL Y CAPACITACIÓN | S/. 200.00   | 3 meses   | S/. 600.00 |
| ESPECIALISTA EN TEMAS DE CAPACITACIÓN                    | S/. 900.00   | 1 mes     | S/. 900.00 |

#### 4.2.6.2 Estrategia DO: Desarrollar un programa para fomentar la línea de carrera por meritocracia en la organización.

##### a) Descripción de la estrategia

A través de esta estrategia se busca desarrollar un programa que fomente la línea de carrera de manera transparente como una forma de incrementar los cargos de manera profesional e incentivar el ingreso de personal calificado y que los puestos de confianza no sean los únicos que logren ascender por meritocracia.

##### b) Tácticas

- Autorización de la alta gerencia.
- Identificar al personal que se encuentre apto para el desarrollo de la línea de carrera.
- Convocatoria de los miembros.
- Seleccionar al personal calificado para el desarrollo de la línea de carrera.
- Verificar de manera extensa el cuadro de asignación de personal.
- Obtener el financiamiento.
- Solicitar el material para el personal calificado.
- Desarrollo del programa para el ascenso de la línea de carrera por meritocracia.
- Clausura del programa fomentando el desarrollo de la línea de carrera.

##### c) Programa estratégico

El programa se llevará a cabo los meses de abril, mayo y junio a través de un mentor y un especialista en desarrollo del personal mediante un cronograma de actividades, se elegirán 5 colaboradores de las áreas de mayor nivel jerárquico teniendo un total de 20 colaboradores los cuales estarán aptos para los ascensos, de acuerdo a ello se realizará un efecto multiplicador con las demás áreas y por tanto con los colaboradores de la organización pública.

d) Responsable

Jefatura de la Oficina de Personal y Procesos  
Técnicos.

e) Cronograma de actividades

| Período<br>Actividades                         | ABRIL |   |   |   | MAYO |   |   |   | JUNIO |   |   |   |
|--|-------|---|---|---|------|---|---|---|-------|---|---|---|
|  | 1     | 2 | 3 | 4 | 1    | 2 | 3 | 4 | 1     | 2 | 3 | 4 |
| Identificar al personal que se encuentre apto. |       |   |   |   |      |   |   |   |       |   |   |   |
| Seleccionar al personal calificado.            |       |   |   |   |      |   |   |   |       |   |   |   |
| Verificar de manera extensa el CAP.            |       |   |   |   |      |   |   |   |       |   |   |   |
| Solicitar el material.                         |       |   |   |   |      |   |   |   |       |   |   |   |
| Desarrollo del programa para el ascenso.       |       |   |   |   |      |   |   |   |       |   |   |   |
| Clausura del programa.                         |       |   |   |   |      |   |   |   |       |   |   |   |

f) Presupuesto

| MATERIALES           | UNIDAD DE MEDIDA | NECESIDAD | PRECIO UNITARIO | TOTAL      |
|----------------------|------------------|-----------|-----------------|------------|
| PAPEL A-4            | MILLAR           | 1         | S/. 40.00       | S/. 40.00  |
| LAPICEROS            | DOCENA           | 2         | S/. 10.00       | S/. 20.00  |
| CERTIFICADOS         | UNIDAD           | 20        | S/. 20.00       | S/. 400.00 |
| IMPRESIONES Y COPIAS | MILLAR           | 1         | S/. 60.00       | S/. 60.00  |
| FOLDERS              | UNIDAD           | 20        | S/. 4.00        | S/. 80.00  |
| REFRIGERIOS          | UNIDAD           | 20        | S/. 5.00        | S/. 100.00 |
| <b>TOTAL</b>         |                  |           |                 | S/. 700.00 |

| MENTOR   | PAGO MENSUAL | NECESIDAD | PAGO ANUAL |
|--|--------------|-----------|------------|
| JEFATURA DE LA OFICINA DE PERSONAL Y PROCESOS TÉCNICOS | S/. 200.00   | 3 meses   | S/. 600.00 |
| ESPECIALISTA EN TEMAS DE DESARROLLO DEL PERSONAL       | S/. 900.00   | 1 mes     | S/. 900.00 |

#### 4.2.6.3 Estrategia FA: Fortalecer la imagen institucional mediante un plan anticorrupción.

##### a) Descripción de la estrategia

Se tiene como finalidad a través de esta estrategia revisar los expedientes de los colaboradores y generar un plan anticorrupción que conlleve a charlas informativas sobre temas éticos, valores organizacionales y así evitar que exista un mal uso del poder público generando ventajas ilegítimas.

##### b) Tácticas

- Autorización de la alta gerencia.
- Identificar al personal que se encuentre apto para el programa anticorrupción.
- Feedback respecto al historial del candidato.
- Seleccionar al personal calificado para el programa anticorrupción.
- Contratar personal calificado externo para el programa anticorrupción.
- Obtener el financiamiento.
- Solicitar el material para el personal calificado.
- Desarrollo del programa anticorrupción.
- Clausura del programa anticorrupción.

##### c) Programa estratégico

Se indica que el programa se llevará los meses de julio, agosto y septiembre a través de dos mentores y un especialista en temas éticos mediante un cronograma de actividades, se elegirán 5 colaboradores de las áreas de mayor nivel jerárquico teniendo un total de 20 colaboradores los cuales estarán aptos para el programa anticorrupción haciendo efecto multiplicador con la organización.

##### d) Responsable

Jefatura de la Oficina de Personal de la mano con la Unidad de Bienestar Social y Capacitación.

## e) Cronograma de actividades

| Período<br>Actividades   | JULIO |   |   |   | AGOSTO |   |   |   | SEPTIEMBRE |   |   |   |
|--|-------|---|---|---|--------|---|---|---|------------|---|---|---|
|  | 1     | 2 | 3 | 4 | 1      | 2 | 3 | 4 | 1          | 2 | 3 | 4 |
| Identificar al personal apto para el programa de anticorrupción.       |       |   |   |   |        |   |   |   |            |   |   |   |
| Seleccionar al personal calificado para el programa anticorrupción.    |       |   |   |   |        |   |   |   |            |   |   |   |
| Gestionar las solicitudes para el presupuesto demandado.               |       |   |   |   |        |   |   |   |            |   |   |   |
| Contratar personal calificado externo para el programa anticorrupción. |       |   |   |   |        |   |   |   |            |   |   |   |
| Desarrollo del programa anticorrupción.                                |       |   |   |   |        |   |   |   |            |   |   |   |
| Clausura del programa anticorrupción.                                  |       |   |   |   |        |   |   |   |            |   |   |   |

## f) Presupuesto

| MATERIALES           | UNIDAD DE MEDIDA | NECESIDAD | PRECIO UNITARIO | TOTAL      |
|----------------------|------------------|-----------|-----------------|------------|
| PAPEL A-4            | MILLAR           | 1         | S/. 40.00       | S/. 40.00  |
| LAPICEROS            | DOCENA           | 2         | S/. 10.00       | S/. 20.00  |
| CERTIFICADOS         | UNIDAD           | 20        | S/. 20.00       | S/. 400.00 |
| IMPRESIONES Y COPIAS | MILLAR           | 1         | S/. 60.00       | S/. 60.00  |
| FOLDERS              | UNIDAD           | 20        | S/. 4.00        | S/. 80.00  |
| REFRIGERIOS          | UNIDAD           | 20        | S/. 5.00        | S/. 100.00 |
| <b>TOTAL</b>         |                  |           |                 | S/. 700.00 |

| MENTOR   | PAGO MENSUAL | NECESIDAD | PAGO ANUAL |
|--|--------------|-----------|------------|
| JEFATURA DE LA OFICINA DE PERSONAL                       | S/. 200.00   | 3 meses   | S/. 600.00 |
| JEFATURA DE LA UNIDAD DE BIENESTAR SOCIAL Y CAPACITACIÓN | S/. 200.00   | 3 meses   | S/. 600.00 |
| ESPECIALISTA EN TEMAS ÉTICOS                             | S/. 900.00   | 1 mes     | S/. 900.00 |

#### **4.2.6.4 Estrategia DA: Profesionalizar los cargos administrativos mediante actualización para mejorar la toma de decisiones.**

##### a) Descripción de la estrategia

Se tiene como finalidad a través de esta estrategia profesionalizar los cargos administrativos a través de actualizaciones para a corto, mediano y largo plazo mejorar la toma de decisiones reduciendo cuellos de botella. Debido a ello los puestos de mayor responsabilidad estarán a cargo de personal calificado que brinde productividad a la organización reduciendo procesos innecesarios.

##### b) Tácticas

- Autorización de la alta gerencia.
- Identificar al personal perteneciente a contratos administrativos de servicios.
- Feedback respecto al historial del candidato.
- Seleccionar al personal calificado para las actualizaciones.
- Contratar personal calificado externo para el programa de actualización.
- Obtener el financiamiento.
- Solicitar el material para el personal calificado.
- Desarrollo del programa de actualización.
- Clausura del programa de actualización.

##### c) Programa estratégico

El programa se llevará los últimos meses del año cómo es octubre, noviembre y diciembre a través de dos mentores y un especialista en actualización pública mediante un cronograma de actividades, se elegirán 5 colaboradores de las áreas de mayor nivel jerárquico teniendo un total de 20 colaboradores los cuales estarán aptos para el programa de actualizaciones haciendo efecto multiplicador en la institución pública.

##### d) Responsable

Jefatura de la Oficina de Personal de la mano con la Unidad de Bienestar Social y Capacitación.

## e) Cronograma de actividades

| Período<br>Actividades   | OCTUBRE |   |   |   | NOVIEMBRE |   |   |   | DICIEMBRE |   |   |   |
|--|---------|---|---|---|-----------|---|---|---|-----------|---|---|---|
|  | 1       | 2 | 3 | 4 | 1         | 2 | 3 | 4 | 1         | 2 | 3 | 4 |
| Identificar al personal perteneciente a CAS.                             |         |   |   |   |           |   |   |   |           |   |   |   |
| Seleccionar al personal calificado para las actualizaciones.             |         |   |   |   |           |   |   |   |           |   |   |   |
| Gestionar las solicitudes para el presupuesto demandado.                 |         |   |   |   |           |   |   |   |           |   |   |   |
| Contratar personal calificado externo para el programa de actualización. |         |   |   |   |           |   |   |   |           |   |   |   |
| Desarrollo del programa de actualización.                                |         |   |   |   |           |   |   |   |           |   |   |   |
| Clausura del programa de actualización.                                  |         |   |   |   |           |   |   |   |           |   |   |   |

## f) Presupuesto

| MATERIALES           | UNIDAD DE MEDIDA | NECESIDAD | PRECIO UNITARIO | TOTAL             |
|----------------------|------------------|-----------|-----------------|-------------------|
| PAPEL A-4            | MILLAR           | 1         | S/. 40.00       | S/. 40.00         |
| LAPICEROS            | DOCENA           | 2         | S/. 10.00       | S/. 20.00         |
| CERTIFICADOS         | UNIDAD           | 20        | S/. 20.00       | S/. 400.00        |
| IMPRESIONES Y COPIAS | MILLAR           | 1         | S/. 60.00       | S/. 60.00         |
| FOLDERS              | UNIDAD           | 20        | S/. 4.00        | S/. 80.00         |
| REFRIGERIOS          | UNIDAD           | 20        | S/. 5.00        | S/. 100.00        |
| <b>TOTAL</b>         |                  |           |                 | <b>S/. 700.00</b> |

| MENTOR   | PAGO MENSUAL | NECESIDAD | PAGO ANUAL |
|--|--------------|-----------|------------|
| JEFATURA DE LA OFICINA DE PERSONAL                       | S/. 200.00   | 3 meses   | S/. 600.00 |
| JEFATURA DE LA UNIDAD DE BIENESTAR SOCIAL Y CAPACITACIÓN | S/. 200.00   | 3 meses   | S/. 600.00 |
| ESPECIALISTA EN ACTUALIZACIÓN PÚBLICA                    | S/. 900.00   | 1 mes     | S/. 900.00 |

### Presupuesto total

| <b>ESTRATEGIA</b>  | <b>TOTAL</b>         |
|--|----------------------|
| <b>Diseñar un programa de capacitación.</b>  | S/. 2200.00          |
| <b>Desarrollar un programa para fomentar la línea de carrera por meritocracia en la organización</b>         | S/. 2200.00          |
| <b>Fortalecer la imagen institucional mediante un plan anticorrupción</b>                                    | S/. 2800.00          |
| <b>Profesionalizar los cargos administrativos mediante actualización para mejorar la toma de decisiones.</b> | S/. 2800.00          |
| <b>TOTAL</b>   | <b>S/. 10,000.00</b> |

La inversión total para la aplicación de estrategias es de S/. 10,000.00 soles.

#### 4.2.7. Viabilidad

Las estrategias planteadas anteriormente permitirán a través de una propuesta de un programa de mentoring generar a corto, mediano y largo plazo eficacia y eficiencia en la organización. Asimismo las estrategias ayudarán a promover el desarrollo del personal de la Municipalidad Provincial de Piura.

El presente proyecto de investigación es viable pues los recursos financieros que se utilizarán son asequibles y ello se logra mediante una gestión adecuada de parte de los jefes de mayor nivel jerárquico. Referente a los recursos físicos y humanos que se requieren estos son accesibles. Es necesario que todos los que están involucrados participen y sobre todo muestren interés por las estrategias mostradas, ya que la gestión adecuada y el compromiso tanto de la organización como de los colaboradores permitirán la realización de dicha propuesta.

#### **4.2.8. Mecanismos de control**

Para comprobar que la propuesta de mentoring esté encaminada a generar el desarrollo del personal de la organización pública, es necesario compararlos con los resultados que se esperan con la realidad actual. Los indicadores permitirán medir si la propuesta planteada cumplirá su finalidad y ellos son los siguientes:

- Aumento de eficacia en la organización pública.
- Aumento de eficiencia en la institución pública.
- Disminución de cuellos de botella.
- Disminución de procesos innecesarios.
- Logro de objetivos.
- Obtención de metas.
- Menores egresos innecesarios.
- Mayores ingresos en la institución pública.
- Mayor identificación con la organización.
- Incremento de productividad en las áreas por ello en la organización pública.
- Obtención de metas.

#### **4.2.9 Evaluación costo - efectividad**

La puesta en marcha de las estrategias planteadas que llevan a una propuesta de mentoring requiere de una inversión de S/. 10,000.00 soles, la que se verá influenciada en la capacidad de gestión que los jefes de mayores niveles jerárquicos e involucrados consigan agenciándose a medios necesarios para lograr dicho presupuesto. Las estrategias planteadas en el proyecto de investigación tendrán un beneficio a corto, mediano y largo plazo.

El impacto que se logrará será directo hacia los colaboradores de la Municipalidad Provincial de Piura quienes serán eficientes, eficaces conllevando a una productividad en la institución. Debido a eso se acortarán los procesos, cuellos de botella y los mayores beneficiados serán los ciudadanos que utilicen los servicios de la entidad pública y por ello la sociedad en general.

## V. CONCLUSIONES

1. Los colaboradores 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.
2. 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 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 colaboradores más destacados por su eficiencia, eficacia y desempeño.
3. La Municipalidad Provincial de Piura no desarrolla actividades de bienestar en favor de los colaboradores, prácticamente no contribuye en el bienestar del trabajador. Los mismos no se sienten comprometidos con la institución, existen problemas de comunicación entre colaboradores y jefes de mayor nivel jerárquico.
4. La 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 colaboradores. 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 colaboradores. A estos factores se suma la falta de satisfacción por la remuneración que reciben.
5. La poca capacitación que se brinda a los colaboradores 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.

6. 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 colaboradores y por supuesto no existen mecanismos de prevención de accidentes ni políticas de asistencia al personal.
  
7. 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 colaboradores 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.

## VI. RECOMENDACIONES

1. Realizar una reasignación de cargos tomando en cuenta las competencias y habilidades que tengan los trabajadores para el puesto, asimismo se recomienda implementar políticas para capacitar al personal y actualizar sus conocimientos potenciando el trabajo en equipo.
2. Propiciar la integración del personal a través de una serie de estrategias, retroalimentando sus conocimientos en los procesos específicos que se desarrollan en su área. En este punto también se recomienda cumplir con los reglamentos sobre la línea de carrera basada en la meritocracia a fin de retener a los colaboradores más eficientes.
3. Establecer programas de motivación hacia el personal para lograr un mayor compromiso institucional, reasignando al personal de acuerdo a sus competencias, mejorando los canales de comunicación entre colaboradores y con los jefes y mejorando las condiciones para una mayor colaboración entre éstos.
4. Diseñar programas orientados a satisfacer los deseos y expectativas de los colaboradores; también se recomienda mejorar los niveles de motivación, las políticas de reconocimiento de logros y promover el desarrollo personal y profesional, a través de la capacitación y de la implementación real de la meritocracia.
5. Desarrollar programas orientados a mejorar las competencias de los trabajadores, con una campaña de capacitación continua y con cursos de especialización.
6. Mejorar las condiciones ergonómicas del trabajo, mejorando las condiciones de protección de la integridad física y mental de los colaboradores y de prevención de accidentes, así como las políticas de asistencia al personal.
7. Implementar la iniciativa de Mentoring en la institución en todas las áreas laborales, para lo cual se debe concientizar primero a los trabajadores sobre las ventajas que tienen para mejorar sus competencias y habilidades.

## VII. REFERENCIAS

- Alcázar M. & Ferreiro P. (2002). *Gobierno de personas en la empresa. Tercera Edición*. Perú: Ariel.
- Alonso (2004) Incentivos. Obtenido de:  
[http://catarina.udlap.mx/u\\_dl\\_a/tales/documentos/lhr/garcia\\_g\\_b/capitulo2.pdf](http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lhr/garcia_g_b/capitulo2.pdf)
- Andia, W. (2013). *Manual de Gestión Pública. Tercera edición*. Perú: El Saber.
- Berganza A, Escribano M & García H. (2004, febrero). *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>
- Brito (1992) *Desarrollo Personal*. Obtenido de: <http://gestiontalentohumano-unesr.blogspot.pe/2010/02/desarrollo-personal-segun-brito-challa.html>
- Carrasco (2009) Justificación del trabajo de investigación. Obtenido de:  
<http://es.slideshare.net/jorgeluisalcala/clase-justificacion1>
- Chiavenato I. (2011). *Administración de Recursos Humanos: El capital humano de las organizaciones. Novena edición*. México: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano. Tercera edición*. México: Mc Graw Hill.
- Chiavenato I. (2004). *Construcción de Talentos: Coaching & Mentoring. Primera Edición*. México: Mc Graw Hill.
- Chruden & Sherman (1998) *Administración de personal*. Primera Edición. Buenos Aires: Continental.
- Cyert & March (1963) *Organization Science Conference on The Behavioral*. Obtenido de:  
[https://www.jbs.cam.ac.uk/fileadmin/user\\_upload/research/workingpapers/wp0618.pdf](https://www.jbs.cam.ac.uk/fileadmin/user_upload/research/workingpapers/wp0618.pdf)

De Miguel L. (2010) *El Mentoring como práctica de intervención para la mejora de los procesos de capacitación y socialización de las empresarias noveles*. (Tesis de maestría). Universidad de Oviedo, España.

Del Río R. (2015) *Beneficios del programa Prosa en el desarrollo personal y social de los alumnos del colegio Santa Margarita de Lima*. (Tesis de Maestría). Universidad de Piura, Piura.

Dioses C. (2015) *Mentoring desde la percepción de los docentes de enfermería de la Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo Chiclayo - Perú*. (Tesis de Licenciado). Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo, Chiclayo.

Dolan, Valle Cabrera, Jackson & Schuler (2007) *La gestión de los recursos humanos*. Obtenido de: [http://www.academia.edu/11855126/GESTI%C3%93N\\_DE\\_RECURSOS\\_HUMANOS\\_-DOLAN-MC\\_GRAW](http://www.academia.edu/11855126/GESTI%C3%93N_DE_RECURSOS_HUMANOS_-DOLAN-MC_GRAW)

Drucker (2015) *El feedback*. Obtenido de: <http://confidencial.com.ni/el-feedback-segun-peter-drucker/>

Escuela de Mentoring (2016). *Mentoring herramienta de aprendizaje*. Obtenido de: <http://www.escueladementoring.com/mentoring/#que-es-mentoring>

Gomez, Balkin y Cardy (2008) *Gestión de recursos humanos*. Quinta Edición. España: Pearson Educación.

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>

Katzenbach (2010) *El trabajo en Equipo*. Obtenido de: <http://www.egrupos.net/cgi-bin/eGruposDMime.cgi?K9U7J9W7U7xumopxChteowbyjutqICTSWYCVthCnoqdy-qlhhyCVVQkfb7>

Ley marco del empleo público. Ley N° 28175. Obtenido de: <http://files.servir.gob.pe/WWW/files/normas%20legales/Ley%2028175.pdf>

- Montoya D & Neyra Y. (2015) *Evaluación del desempeño del personal para determinar el nivel de competencia en la empresa metal mecánica L&S Nassi de la ciudad de Trujillo*. (Tesis de Licenciado). Universidad Privada Antenor Orrego, Trujillo.
- Otero A. (2004) *Necesidades de formación y capacitación de los recursos humanos del sector hotelero en el departamento de Piura: hoteles de dos y tres estrellas presentado en el departamento de Piura*. (Tesis de Licenciado). Universidad de Piura, Piura.
- Pérez J. & Magaly S. (2007). *Coaching o Mentoring como métodos a utilizar en el departamento de recursos humanos*. (Tesis de pregrado). Universidad De San Carlos de Guatemala.
- Reyes (2000) *Administración*. Obtenido de:  
[http://www.academia.edu/8776893/ADMINISTRACION\\_Definici%C3%B3n\\_Agust%C3%ADn\\_Reyes\\_Ponce](http://www.academia.edu/8776893/ADMINISTRACION_Definici%C3%B3n_Agust%C3%ADn_Reyes_Ponce)
- Robbins & Descenzo (2001) *Fundamentos de Administración*. Obtenido de:  
<http://es.slideshare.net/LuisReds3/fundamentos-de-administracion-48894644>
- Rodríguez J. (2012). *Mentoring para emprendedores: Guía práctica*. Obtenido de:  
<https://apoyoalmentoring.files.wordpress.com/2012/09/libro-mentoring-para-emprendedores-julio-rodriguez-diaz.pdf>
- Sánchez D. (2014) *Mentoring como ventaja competitiva en las organizaciones: caso práctico en la empresa comercial de Xalapa, Ver.* (Tesis de Licenciado). Universidad Veracruzana, México. Repositorio.
- Sherman, Bohlander & Snell (1999) *Administración de recursos humanos*. Onceava Edición. México: Paraningo.
- Soler M. (2005, enero). *El mentoring como herramienta de motivación y retención del talento*. Obtenido de:  
<http://www.uhu.es/mjesus.moreno/docencia/asignatura-01%20de/TEMA-15/MENTORING%20Y%20TALENTO.pdf>

Soler M. (2000). *Mentoring. Primera Edición*. Barcelona: Gestión.

Soler M. (2003). *Estrategias de desarrollo de recurso humano: Mentoring. Primera Edición*. Barcelona: Gestión.

Stacey citado por Barón (2006) Diseño de la cultura organizacional. Obtenido de:  
<https://prezi.com/j7bica4l-sau/redisenode-laculturaorganizacional-parala-corde-10-teh/>

Vidal S. (2014) *Mentoring como estrategia para la gestión del Talento Humano en la Caja Municipal de Sullana Agencia Principal* (Tesis de Pregrado). Universidad César Vallejo, Piura.

# ANEXOS



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

N° de cuestionario .....

## UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO – FILIAL PIURA

## ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN

Anexo 1. A. Cuestionario aplicado a los colaboradores de la  
Municipalidad Provincial de Piura

Sr(a) reciba un cordial saludo. Este cuestionario está destinado a recabar información necesaria que servirá de soporte a la investigación que se realiza en cuanto a “El Mentoring como herramienta para promover el desarrollo del personal de la Municipalidad Provincial de Piura”. Lea cuidadosamente cada pregunta y marque con una (x) su respuesta. Gracias por su colaboración.

Aplique la escala siguiente

- (5) Muy de acuerdo
- (4) De acuerdo
- (3) Ni de acuerdo, ni desacuerdo
- (2) En desacuerdo
- (1) Muy en desacuerdo

| N° ÍTEM | ÍTEM  | ESCALA |   |   |   |   |
|---------|---|--------|---|---|---|---|
|         |   | 5      | 4 | 3 | 2 | 1 |
|         | <b>Competencias</b>   |        |   |   |   |   |
| 1       | El trabajo que desempeña en la Municipalidad Provincial de Piura le permite el desarrollo de sus habilidades.         |        |   |   |   |   |
| 2       | Considera usted que cuenta con las aptitudes necesarias para desempeñar el cargo asignado.                            |        |   |   |   |   |
| 3       | Se siente cómodo trabajando en equipo dentro de la Municipalidad Provincial de Piura.                                 |        |   |   |   |   |
| 4       | La Municipalidad Provincial de Piura promueve su participación en talleres de capacitación.                           |        |   |   |   |   |
| 5       | Ha recibido actualización de conocimientos para desempeñar las labores que requiere el puesto en el que se encuentra. |        |   |   |   |   |
|         | <b>Talento humano</b>   |        |   |   |   |   |
| 6       | La Municipalidad Provincial de Piura propicia la integración del personal.  |        |   |   |   |   |
| 7       | Existe una retroalimentación de conocimientos en el área dónde usted labora.  |        |   |   |   |   |
| 8       | Existe una retroalimentación de procesos en el área dónde usted labora.   |        |   |   |   |   |
| 9       | Se cumple la línea de carrera por meritocracia dentro de la Municipalidad Provincial de Piura.                        |        |   |   |   |   |
| 10      | Percibe usted que la Municipalidad Provincial de Piura posee a los colaboradores más eficientes y eficaces.           |        |   |   |   |   |

Aplique la escala siguiente

- (5) Muy de acuerdo
- (4) De acuerdo
- (3) Ni de acuerdo, ni desacuerdo
- (2) En desacuerdo
- (1) Muy en desacuerdo

| N° ÍTEM | ÍTEM   | ESCALA |   |   |   |   |
|---------|--|--------|---|---|---|---|
|         |  | 5      | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 11      | Considera usted que la Municipalidad Provincial de Piura realiza esfuerzos por retener a los colaboradores más destacados por su eficiencia y desempeño. |        |   |   |   |   |
|         | <b>Cultura participativa</b>   |        |   |   |   |   |
| 12      | Se siente comprometido en la institución dónde usted labora.   |        |   |   |   |   |
| 13      | Usted considera que la comunicación entre colaboradores y jefes en el área dónde usted labora son claras y precisas.                                     |        |   |   |   |   |
| 14      | Colabora con sus compañeros de trabajo en la realización de tareas asignadas.  |        |   |   |   |   |
|         | <b>Aspiraciones y deseos</b>   |        |   |   |   |   |
| 15      | Percibe que la Municipalidad Provincial de Piura motiva a los colaboradores para el desarrollo de sus tareas.  |        |   |   |   |   |
| 16      | Su jefe superior inmediato le otorga reconocimiento por los logros obtenidos en su trabajo.  |        |   |   |   |   |
| 17      | La Municipalidad Provincial de Piura promueve su desarrollo profesional y personal.  |        |   |   |   |   |
| 18      | Se siente satisfecho con la remuneración que percibe por el desarrollo de sus labores.   |        |   |   |   |   |
|         | <b>Formación académica</b>   |        |   |   |   |   |
| 19      | Considera que la capacitación que tiene le permite desempeñar adecuadamente sus funciones.   |        |   |   |   |   |
| 20      | Usted cree que es necesario tener un nivel de instrucción académica para el desempeño del puesto.  |        |   |   |   |   |
| 21      | El puesto que usted desempeña requiere de algún nivel de especialización.  |        |   |   |   |   |
|         | <b>Bienestar del trabajador</b>  |        |   |   |   |   |
| 22      | Existen condiciones de protección a la integridad física y mental del colaborador en la entidad pública dónde labora.                                    |        |   |   |   |   |
| 23      | Considera usted que existen mecanismos de prevención de accidentes en la institución dónde labora.   |        |   |   |   |   |
| 24      | La Municipalidad Provincial de Piura cuenta con políticas de asistencia al personal.   |        |   |   |   |   |

EDAD:

GRADO DE INSTRUCCIÓN:



Fecha: 02 – 05 - 2017.

**UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO – FILIAL PIURA**

**ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN**

**Anexo 1.B. Guía de entrevista al jefe(a) de las áreas de mayor nivel jerárquico de la Municipalidad Provincial de Piura.**

**Aplicado a:** Luis Marcelino Chumacero García.

Jefe de la Oficina de Personal y Unidad de Procesos Técnicos.

**Institución:** Municipalidad Provincial de Piura.

**PREGUNTAS:**

1. ¿Toma en cuenta usted las habilidades de sus colaboradores para la asignación de puestos?

Para la asignación de puestos en la institución pública no se toman en cuenta las habilidades de los colaboradores, pues esta no se genera por meritocracia sino por cargo de confianza. Cuando el personal ya se asignó lo que se brinda es el aporte para extraer dichas habilidades, muchas de las cuáles se encuentran ausentes ya que al no verse involucrado personal idóneo para la selección de personal se trabaja con los colaboradores con los que se cuenta.

2. ¿Cuán importante es para usted las aptitudes que muestra el colaborador?

Es primordial que el colaborador y/o colaboradores tengan aptitudes para el cargo asignado, que muestren pro actividad en la institución y se identifiquen con la misma, se relacionen sin generar conflictos entre los compañeros de labores y se adecuen al trabajo en equipo pues ello prima en la Municipalidad Provincial de Piura.

3. ¿Considera importante para el trabajo la formación de equipos?

Es de suma importancia que los colaboradores se relacionen entre sí trabajando en equipo para cumplir un objetivo en común, de esa manera resulta provechoso no sólo para un colaborador sino para el equipo involucrado. Genera satisfacción y aprendizaje en cada uno de los miembros del equipo ya que se ayudan entre ellos mismos generando eficiencia y eficacia en la organización.

4. ¿Es fundamental la participación de los colaboradores de la Municipalidad Provincial de Piura en talleres de capacitación?

Es fundamental que los colaboradores participen en talleres de capacitación pues de esa manera se genera el empoderamiento de los involucrados además es un derecho, el colaborador público es orientado al desarrollo de conocimientos y actitudes para garantizar el desarrollo en la función pública y generar la mejora del desempeño laboral.

5. ¿Se percibe actualización de conocimientos para el desempeño de las labores de acuerdo al puesto requerido?

La actualización de conocimientos es un deber que debe ser brindado en todas las organizaciones tanto públicas como privadas, en la Municipalidad Provincial de Piura se brinda actualización de conocimientos pero está se da por cargos de confianza, es decir los colaboradores de mayor nivel jerárquico son actualizados de manera mínima y los colaboradores que no cuentan con un rango jefatural no se les brinda actualización de conocimientos. Lo que implica un desfase en actualización de personal.

6. ¿De qué manera integra usted al personal?

Se integra al personal generando un trabajo en equipo entre los mismos para que de esa manera se relacionen y conozcan, se brinda la asignación de funciones pues a cada colaborador se le especifica qué tipo de funciones debe cumplir en la organización y por último se califica por mérito pues son evaluados mediante medios objetivos y se conoce la responsabilidad del puesto.

7. ¿Toma en cuenta la información que le proporcionan los colaboradores para hacer las correcciones de mejoras del trabajo?

Se está implementando la comunicación directa con los colaboradores para corregir la labor brindada en la Municipalidad, estamos tomando en cuenta el sentir del trabajador. Es algo que se está realizando desde hace muy poco tiempo, pues considerando ha existido un cambio de jefe de personal, teniendo que tomar la batuta de manera inmediata.

8. ¿Los colaboradores logran ascender manteniendo una línea de carrera?

Sinceramente el ascenso de puesto es más solicitado en los cargos por confianza o rango jefatural, se genera de acuerdo a la formación académica del colaborador y a las habilidades que presenta. Para ascender es necesario tener actualizaciones y capacitaciones continuas.

9. ¿Considera importante retener a sus colaboradores?

Es valioso retener al colaborador de la Municipalidad Provincial de Piura siempre y cuando este muestre eficiencia, eficacia lo que conlleve a la productividad de la institución pública, para lograrlo se debe brindar motivación, incentivos personales y profesionales.

10. ¿Cómo percibe el compromiso de los colaboradores con su institución?

Muchos de los colaboradores no se encuentran comprometidos con la institución pública pero ello se debe al descuido de los jefes de las diferentes oficinas ya que por exceso de trabajo no los motivan e incentivan. En la oficina de personal que es donde se maneja el talento humano de la Municipalidad se ha propuesto “ponerse la camiseta”, es decir sentirse a gusto en el trabajo y con los compañeros de labores. Lo positivo de ellos es que los colaboradores se están mostrando participativos y satisfechos.

11. ¿Qué tan importante es para usted la comunicación con los subordinados?

Es trascendental que exista comunicación horizontal que es dada entre personas que forman parte del mismo nivel jerárquico y la comunicación vertical que es brindada entre colaboradores y jefe superior inmediato. Se interactúa con los colaboradores cumpliendo con las metas trazadas.

12. ¿Percibe usted que existe colaboración en el personal que labora en la Municipalidad Provincial de Piura?

En la Municipalidad el personal intenta colaborar entre sí, situación que no debería llevarse a cabo de esa manera, ya que se debe implementar el apoyo entre ellos mismos sin necesidad de que exista una presión de por medio. Los jefes superiores inmediatos deben fomentar la colaboración entre sus subordinados ya que muchos de ellos no mantienen comunicación ni colaboración con jefes de otras oficinas.

13. ¿Cuenta con políticas de motivación para el personal?

No existen políticas de motivación al personal, la motivación se da pocas veces y cuando ocurre es de manera empírica. Los jefes motivan a sus colaboradores celebrando el onomástico de alguno de los mismos, compartiendo un momento ameno. Debe implementarse políticas de motivación como feedback entre jefe superior inmediato y colaborador, un buen clima de trabajo, escucha activa, comunicación directa.

14. ¿Despliega algún tipo de incentivo a favor de sus colaboradores?

Lamentablemente el tipo de incentivo que se despliega es escaso, se aplica incentivo no monetario como celebrar el onomástico de algún colaborador. Cuando se cumplen los objetivos se aplica las felicitaciones requeridas, referente a incentivo monetario es inexistente pues la Municipalidad no cuenta con el presupuesto para cubrir estas necesidades.

15. ¿Ha consultado a sus colaboradores acerca de las necesidades que puedan suscitarse dentro y fuera de sus labores?

Sinceramente se consulta a los colaboradores acerca de las necesidades que ocurren dentro de la organización pero fuera de esta no se toma en cuenta ni es consultado en muchas oportunidades. Esto se debe a la falta de organización en oficina y porque muchas veces el trabajo absorbe el tiempo, pero debido a la pregunta se tomará en cuenta para proponer a futuro este tipo de comunicación con el talento humano de la Municipalidad Provincial de Piura.

16. ¿En la gestión del personal se aplica una política transparente respecto a las remuneraciones de los colaboradores?

Respecto a la remuneración que se brinda en la entidad pública está es repartida de acuerdo a la ley de la carrera pública que manifiesta que la retribución monetaria al colaborador es generada por el nivel de instrucción del mismo por ende auxiliares son remunerados con un sueldo muy por debajo que los técnicos y profesionales. También se aplica el reparto de honorarios por cargo de confianza quienes reciben un salario considerable al igual que los colaboradores que tienen un rango jefatural.

17. ¿La Municipalidad Provincial de Piura tiene programas de capacitación para sus colaboradores?

Existe sólo un programa de capacitación el cuál se realiza una vez al año pero esto no se debe a la falta de querer aprender del colaborador sino a la falta de presupuesto de la Municipalidad Provincial de Piura pues muchas veces no se integra el presupuesto para la capacitación del talento humano de la entidad pública. Dentro de la organización existe la unidad de bienestar social y capacitación, aquella que ha sido creada hace muy poco tiempo pero que a medida que pasen los meses será implementada llegando a ser una de las más importantes de la Municipalidad.

18. ¿Qué tan preparado/a considera se encuentran los colaboradores de la Municipalidad Provincial de Piura?

No se encuentran del todo preparados ya que la preparación de los colaboradores se debe a las funciones que realizan, tenemos colaboradores auxiliares que no necesitan de un nivel de instrucción y/o especialización para cumplir con sus funciones así como técnicos y profesionales los cuales si requieren estar preparados para alcanzar los objetivos y metas planteadas en la institución. Hay que tomar en cuenta que la preparación de los colaboradores va por cuenta de ellos mismos pues no hay capacitación continua que los empodere.

19. ¿Qué tan importante para la Municipalidad Provincial de Piura es la especialización del personal?

Es primordial que los colaboradores se encuentren especializados siempre y cuando el cargo lo requiera, hay que tener en cuenta que existen colaboradores auxiliares, técnicos y profesionales y el nivel de especialización es de acuerdo al requerimiento del puesto asignado. Es de suma importancia que el talento humano de la Municipalidad se encuentre especializado cada determinado tiempo para que de esa manera se consiga la productividad.

20. ¿Ha recibido alguna amonestación de la Sunafil por incumplimiento de las normas laborales?

Desconozco del tema, sinceramente en este año no ha existido ningún reporte referente a alguna amonestación que se haya recibido por parte del incumplimiento de las normas laborales pero tengo entendido que años anteriores si se ha generado dichas amonestaciones debido a accidentes relacionados con las labores, no podría ahondar en el tema porque mi conocimiento del mismo es limitante pues me estoy adecuando al puesto de jefe de la oficina de personal.

21. ¿Aplican normas relacionadas con la prevención de accidentes?

Actualmente se ha implementado un comité de seguridad y salud en el trabajo, aquella que es encargada de condicionar todo lo referente a normas de seguridad en la Municipalidad Provincial de Piura. Si bien es cierto es muy poco tiempo el que ha pasado desde que ha sido implementado pero con la ayuda de todos los colaboradores se está haciendo de conocimiento público para que tengan acceso a dicho comité. Ahora se encuentran haciendo investigaciones para el resurgimiento de la entidad pública debido a los últimos acontecimientos ocurridos en Piura cómo el desborde del río ocurrido el pasado mes de marzo.

22. ¿Algún tipo de área dentro de la Municipalidad Provincial de Piura se encarga de la asistencia de los colaboradores?

Dentro de la Municipalidad Provincial de Piura se encuentra la unidad de bienestar social y capacitación, aquella que se encarga de la asistencia de los colaboradores. La misma que no es muy conocida entre los trabajadores pues no cuenta con el presupuesto necesario para realizar la asistencia a los mismos, poco a poco se está implementando y sobre todo solicitando el presupuesto que se necesita para poder brindar amparo al talento humano de la entidad pública.

**UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO – FILIAL PIURA****ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN****Anexo 1.B. Guía de entrevista al jefe(a) de las áreas de mayor nivel jerárquico de la Municipalidad Provincial de Piura.**

**Aplicado a:** Jesús Mercedes García Correa.

Jefa de la Oficina de Presupuestos.

**Institución:** Municipalidad Provincial de Piura.

**PREGUNTAS:**

1. ¿Toma en cuenta usted las habilidades de sus colaboradores para la asignación de puestos?

El personal no es asignado por las habilidades con las que cuenta, muchas veces se asigna personal porque hay un puesto libre y se coloca a un colaborador para que ocupe ese cargo por lo que continuamente dentro de la entidad pública se da la rotación de personal lo que genera desfases pues cuando un colaborador recién se está adecuando a su puesto de trabajo es rotado a otra oficina lo que genera muchas veces que no se llegue a conocer del todo las habilidades del talento humano de la organización.

2. ¿Cuán importante es para usted las aptitudes que muestra el colaborador?

Es fundamental que los colaboradores mantengan aptitudes óptimas en la organización y que esto se vea reflejado en el puesto en el que se encuentran, dentro de las mismas debe primar el trabajo en equipo pues constantemente se debe trabajar entre colaboradores para alcanzar las metas que se han trazado.

3. ¿Considera importante para el trabajo la formación de equipos?

Es primordial que los colaboradores trabajen en equipo ya que de esa manera llegarán a cumplir objetivos dentro de la entidad pública, a largo plazo esto nos llevará a tener mayor productividad en la Municipalidad Provincial de Piura y generar satisfacción laboral entre colaboradores y jefes superiores inmediatos.

4. ¿Es fundamental la participación de los colaboradores de la Municipalidad Provincial de Piura en talleres de capacitación?

Es de suma importancia que el talento humano de la Municipalidad se capacite constantemente llevando consigo el desarrollo y desempeño laboral, tengo conocimiento que esto se realiza una vez al año lo cual me parece mínimo pues los colaboradores deben tener capacitación incesantemente pues dentro de la entidad pública hay distintos regímenes laborales de los cuáles debemos aprender pues cada cierto tiempo esto varía. Sería más que recomendable que se implementen más talleres de capacitación.

5. ¿Se percibe actualización de conocimientos para el desempeño de las labores de acuerdo al puesto requerido?

La actualización de conocimientos no es percibida en la organización pues para requerirla se necesita contar con un presupuesto para que se lleve a cabo la contratación de especialistas en temas públicos y se brinde el conocimiento a nivel general de la entidad pública. El escaso presupuesto se debe a la falta de organización y recurso de pedido dirigido hacia la máxima autoridad de la Municipalidad pues muchas veces los jefes realizan procesos que se tornan lentos y complejos y no se lleva a cabo el pedido de presupuesto para actualizaciones.

6. ¿De qué manera integra usted al personal?

La integración del personal es mínima pues muchos de los jefes no tienen conocimiento de cómo integrar a los colaboradores pero se intenta generar el trabajo en equipo, reuniones para interactuar, comentar cómo lograr llegar a los objetivos planteados.

De esa manera no sólo se conoce el punto de vista de cada uno de los colaboradores sino también se llega a conocer a fondo el nivel de compromiso con la institución.

7. ¿Toma en cuenta la información que le proporcionan los colaboradores para hacer las correcciones de mejoras del trabajo?

Eso debe ser implementado según áreas y oficinas, referente a la oficina de presupuesto tenemos una comunicación directa con los trabajadores que se encuentran laborando en esta área pues mantenemos contacto y sobre todo seguimiento a cada uno de ellos de esa manera encontramos los pro y contra de sus habilidades realizándose correcciones y mejoras de las deficiencias encontradas.

8. ¿Los colaboradores logran ascender manteniendo una línea de carrera?

El ascenso de los colaboradores de la Municipalidad Provincial de Piura se realiza según sus habilidades, aptitudes y los objetivos alcanzados. Este se genera de acuerdo a las capacitaciones realizadas tanto dentro o fuera de la institución, actualizaciones de conocimientos. Luego se realiza una evaluación para aquel colaborador que haya mostrado todas las características necesarias llevando a cabo el ascenso de manera inmediata.

9. ¿Considera importante retener a sus colaboradores?

La retención de personal es de suma importancia para la entidad pública pues de esa manera se mantiene a los colaboradores más eficientes y eficaces llevando a una productividad empresarial a corto o largo plazo. Para retener a los trabajadores hay que motivarlos, mantener la satisfacción de los mismos y sobre todo realizar una evaluación constante.

10. ¿Cómo percibe el compromiso de los colaboradores con su institución?

Los colaboradores no están comprometidos, esto se genera pues muchos no se encuentran satisfechos con la remuneración que perciben y el llegar al trabajo se convierte en algo rutinario. Si el colaborador no se encuentra entusiasmado a largo plazo se realizarán procesos limitados y desfases laborales.

11. ¿Qué tan importante es para usted la comunicación con los subordinados?  
Es prioridad que el colaborador mantenga una comunicación fluida con su jefe superior inmediato y de eso deben encargarse los trabajadores de mayor nivel jerárquico ya que de esa manera no existirá recelo en la institución y sobre todo se llegará a cumplir con objetivos que mantenga la organización.
  
12. ¿Percibe usted que existe colaboración en el personal que labora en la Municipalidad Provincial de Piura?  
Es fundamental que exista colaboración en la Municipalidad, la cual es mínima. Los jefes superiores inmediatos deben impulsar la colaboración entre los subordinados ya que de esa manera potencian el trabajo en equipo y se evita todo tipo de recelo laboral dentro de la institución.
  
13. ¿Cuenta con políticas de motivación para el personal?  
Lamentablemente no existen políticas de motivación al personal, pues dicha motivación es casi inexistente. Ello se debe a la falta de presupuesto de la organización y además la existencia de colaboradores poco eficientes y eficaces. En la oficina de presupuesto se está manejando políticas a futuro para poder brindar capacitación a los colaboradores y de esa manera poco a poco se vaya instaurando apoyo al personal.
  
14. ¿Despliega algún tipo de incentivo a favor de sus colaboradores?  
El tipo de incentivo que se le brinda al colaborador es mínimo y sobre todo es no monetario un ejemplo de ello es la celebración del onomástico de alguno de los trabajadores, la felicitación por logros obtenidos, denominar al colaborador del mes de la oficina y sobre todo generar un buen clima laboral para que de esa manera se sientan motivados e identificados con la Municipalidad Provincial de Piura.
  
15. ¿Ha consultado a sus colaboradores acerca de las necesidades que puedan suscitarse dentro y fuera de sus labores?  
No sé ha consultado a profundidad acerca de las necesidades de los colaboradores pero si a grandes rasgos se tiene conocimiento de lo que ocurre en oficina sobre todo como jefa de la unidad de presupuestos mantengo una relación directa con los trabajadores.

16. ¿En la gestión del personal se aplica una política transparente respecto a las remuneraciones de los colaboradores?

La remuneración que se brinda es generada de acuerdo al tipo de contratación que tenga cada colaborador, tenemos contrato administrativo de servicio (CAS), 728, decreto legislativo 276, 1057locación de servicios y funcionarios de confianza. De acuerdo a ello se recibe la remuneración justo para cada uno de los colaboradores de la Municipalidad Provincial de Piura.

17. ¿La Municipalidad Provincial de Piura tiene programas de capacitación para sus colaboradores?

Sólo hay un programa de capacitación el cuál es realizado una vez en el año pero esto no se debe a no querer capacitarse sino a la falta de presupuesto de la entidad pública pues genera más egresos que ingresos y las solicitudes para pedir capacitación son mínimas y muchas veces se quedan a mitad de camino, se necesita generar procesos más rápidos.

18. ¿Qué tan preparado/a considera se encuentran los colaboradores de la Municipalidad Provincial de Piura?

Existen colaboradores muy preparados, con un nivel de instrucción profesional, capacitados fuera de la organización, actualizados de acuerdo a las normas públicas pero por otro lado hay colaboradores que generan deficiencia dentro de los procesos, que no tienen compromiso con la Municipalidad, que sólo generan cuellos de botella. A ellos deberían rotarlos o en todo caso motivarlos para generar productividad.

19. ¿Qué tan importante para la Municipalidad Provincial de Piura es la especialización del personal?

Es de suma importancia que los colaboradores se estén especializando constantemente siempre y cuando el cargo lo requiera, pues hay colaboradores que pertenecen a ornato que no necesitan de un nivel de especialización considerable mientras que otros tantos si necesitan especializarse constantemente ya que tienen un nivel jerárquico dentro de la organización.

20. ¿Ha recibido alguna amonestación de la Sunafil por incumplimiento de las normas laborales?

Este año no ha existido ningún reporte referente a alguna amonestación que se haya recibido por parte del incumplimiento de las normas laborales pero años anteriores si hemos recibido amonestaciones pues han existido accidentes de trabajo con los colaboradores que trabajan en seguridad, limpieza, manejo de residuos sólidos, etc. Poco a poco se está implementando la prevención de accidentes.

21. ¿Aplican normas relacionadas con la prevención de accidentes?

A medida que avanzan los meses se está implementado un comité de seguridad y salud en el trabajo, aquella que es encargada de condicionar todo lo referente a normas de seguridad en la Municipalidad Provincial de Piura. De esa manera se genera la prevención de algún tipo de accidente o situación en la entidad pública para evitar algún tipo de amonestación y para que los colaboradores se sientan a gusto trabajando para esta organización.

22. ¿Algún tipo de área dentro de la Municipalidad Provincial de Piura se encarga de la asistencia de los colaboradores?

En la Municipalidad Provincial de Piura se encuentra la unidad de bienestar social y capacitación, la que se encarga de verificar todo tipo de capacitación dentro y fuera de la institución y sobre todo de realizar mejoras del talento humano. Es poco el tiempo desde que viene funcionando pero todos los colaboradores de esa unidad se encuentran motivados para alcanzar grandes cosas y sobre todo generar un cambio en la organización.

Fecha: 02 – 05 - 2017.

**UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO – FILIAL PIURA****ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN****Anexo 1.B. Guía de entrevista al jefe(a) de las áreas de mayor nivel jerárquico de la Municipalidad Provincial de Piura.****Aplicado a:** Margarita Leolinda Garabito Barba.

Jefa de la Unidad de Bienestar Social y Capacitación.

**Institución:** Municipalidad Provincial de Piura.**PREGUNTAS:**

1. ¿Toma en cuenta usted las habilidades de sus colaboradores para la asignación de puestos?

No se toman en cuenta las habilidades de los colaboradores para la asignación de puestos, por lo que es constante que no se encuentre personal idóneo ocupando un puesto en la organización. Cuando estos son asignados, los jefes superiores inmediatos los rotan a otras áreas generando desfase en el proceso de la labor que están cumpliendo por ello actualmente se está organizando una selección de personal idónea que en meses posteriores recién empezará su puesta en marcha.

2. ¿Cuán importante es para usted las aptitudes que muestra el colaborador?

Es fundamental que los colaboradores cuenten con las aptitudes para desempeñar el cargo y sobre todo sus funciones dentro de la organización, deben ser trabajadores activos que se relacionen entre sí para que se logre potenciar el trabajo en equipo.

3. ¿Considera importante para el trabajo la formación de equipos?

Es de suma importancia que los trabajadores que laboran en la Municipalidad Provincial de Piura trabajen en equipo y sobre todo manejen el hecho de compartir ideas y llegar a tener acuerdos entre sí, de esa manera se apoyan y logran productividad en la organización.

4. ¿Es fundamental la participación de los colaboradores de la Municipalidad Provincial de Piura en talleres de capacitación?

Es imprescindible que el talento humano de la organización sea capacitada cada vez con más frecuencia pues a partir de ello se potencia conocimientos, lamentablemente el colaborador público sólo tiene una capacitación anual y ello genera cuellos de botella pues en muchas circunstancias necesitan estar preparados para solucionar problemas.

5. ¿Se percibe actualización de conocimientos para el desempeño de las labores de acuerdo al puesto requerido?

La actualización de conocimientos es primordial para el desempeño de labores pues al ser una entidad pública el colaborador necesita estar constantemente actualizado pues hay normas, leyes y regímenes que cambian cada cierto tiempo. Como unidad de bienestar social y capacitación nos encontramos en la búsqueda de la excelencia generando solicitudes para ampliar la actualización en la Municipalidad Provincial de Piura.

6. ¿De qué manera integra usted al personal?

El colaborador es integrado cuando se genera el trabajo entre ellos mismos, asignando funciones y calificándolos por las mismas. Si bien es cierto muchos de ellos son integrados cuando se celebra algún tipo de evento en la institución o por el contrario reuniones extraordinarias fuera de la Municipalidad Provincial de Piura, en lo que se refiere a unidad de bienestar social y capacitación se realizan reuniones internas para conocer las deficiencias de los colaboradores.

7. ¿Toma en cuenta la información que le proporcionan los colaboradores para hacer las correcciones de mejoras del trabajo?

La comunicación con el colaborador cada vez es más fluida, por ello mismo en reuniones se realizan los aportes para realizar las mejoras en el trabajo, es el personal el que comunica acerca de las deficiencias que encuentran en sus funciones y los cuellos de botella con los que se topan. Luego de ello se realiza de manera inmediata la mejora en la organización.

8. ¿Los colaboradores logran ascender manteniendo una línea de carrera?  
Sinceramente el lograr ascender en la Municipalidad Provincial de Piura es un reto pues son los cargos de confianza los que logran ello de manera casi inmediata. Por ello es vital contar con un nivel de instrucción profesional, tener capacitaciones y actualizaciones constantes.
  
9. ¿Considera importante retener a sus colaboradores?  
Es indispensable tener colaboradores que sean eficientes, eficaces y logren productividad en la organización pública, para ello se necesita retener a los colaboradores que tengan el perfil solicitado del puesto. Sobre todo que compartan sus conocimientos con los demás colaboradores y se apoyen entre sí.
  
10. ¿Cómo percibe el compromiso de los colaboradores con su institución?  
Más de la mitad de colaboradores no son comprometidos con su institución pues se vuelve rutinario el trabajo que realizan en la Municipalidad, la falta de incentivos profesionales o personales también debilitan el compromiso del colaborador. Es por ello que entre jefes superiores inmediatos, jefes de áreas y unidades se ha logrado el compromiso de incentivar a los colaboradores para que ellos se identifiquen con la organización.
  
11. ¿Qué tan importante es para usted la comunicación con los subordinados?  
Es primordial la comunicación con los colaboradores pues de esa manera hay fluidez en la organización. Está se genera de manera horizontal y vertical pues los jefes mantienen comunicación directa con el colaborador cumpliendo con los objetivos planteados en la Municipalidad Provincial de Piura.
  
12. ¿Percibe usted que existe colaboración en el personal que labora en la Municipalidad Provincial de Piura?  
La colaboración entre el talento humano de la organización es limitada, existe el celo profesional, ello se debe a la desorganización de los jefes y/o superiores inmediatos.

Se debe implementar el trabajo en equipo y la empatía para que de esa manera el colaborador se ponga en el lugar del compañero.

13. ¿Cuenta con políticas de motivación para el personal?

Las políticas de motivación al personal son deficientes, es limitante pues lo que se logra realizar es la celebración del onomástico del colaborador para incentivarlo. Lo cual resulta vergonzoso ya que se puede implementar la motivación al personal nombrando al colaborador del mes en cada área y/o unidad de la organización, implementando la escucha activa, generando un excelente clima de trabajo.

14. ¿Despliega algún tipo de incentivo a favor de sus colaboradores?

El incentivo que se despliega a los colaboradores es mínimo, se incentiva celebrando el onomástico de los colaboradores, felicitaciones por alguna tarea terminada. El incentivo puede ser monetario o no monetario pero ambos son limitados en la Municipalidad Provincial de Piura es por ello que la unidad de bienestar social y capacitación está generando procesos para conseguir los incentivos personales para el talento humano de la institución pública.

15. ¿Ha consultado a sus colaboradores acerca de las necesidades que puedan suscitarse dentro y fuera de sus labores?

Existe demasiado desorden en la Municipalidad Provincial de Piura es por ello que no se logra tener en cuenta las necesidades externas del colaborador, las internas si son consultadas porque depende de ello se genera la eficiencia y eficacia del talento humano consiguiendo productividad. Se están realizando reuniones extraordinarias dónde se está logrando tener mayor comunicación con el trabajador.

16. ¿En la gestión del personal se aplica una política transparente respecto a las remuneraciones de los colaboradores?

Se le remunera al colaborador de acuerdo a su nivel de instrucción, las capacitaciones obtenidas, actualizaciones alcanzadas y sobre todo a la ley de la carrera pública.

Si un colaborador se capacita se le brinda un bono adicional sin excedente para que pueda realizar una capacitación externa de acuerdo a ello si remuneración logra ser muy superior que los demás. También influye el cargo en el que se encuentra asignado.

17. ¿La Municipalidad Provincial de Piura tiene programas de capacitación para sus colaboradores?

Es elemental contar con programas de capacitación, penosamente la Municipalidad Provincial de Piura sólo cuenta con una capacitación anual ello es reflejo del bajo presupuesto que se le brinda a la unidad de bienestar social y capacitación. Se están realizando los procesos adecuados y las diligencias requeridas para tener una bolsa presupuestal encima de lo que se tiene ahora, ya que con ello aumentaremos capacitaciones y actualizaciones al personal idóneo.

18. ¿Qué tan preparado/a considera se encuentran los colaboradores de la Municipalidad Provincial de Piura?

Los colaboradores de la entidad pública no se encuentran preparados pues muchos de ellos no realizan sus funciones, existiendo un abandono de labores o por el contrario una realización mínima de las mismas. Teniendo en cuenta la falta de empoderamiento de funciones, los colaboradores optan por no prepararse y quedarse con el conocimiento obtenido tanto empírico como profesional.

19. ¿Qué tan importante para la Municipalidad Provincial de Piura es la especialización del personal?

Es imprescindible que los colaboradores se especialicen cuando el cargo lo requiere, deben estar actualizados y especializados en el sistema público para la función de las labores encomendadas. El colaborador cada cierto determinado tiempo debe estar al día con lo que ocurre, implementar sus conocimientos con seminarios, eventos, charlas informativas, posgrados. A largo plazo será beneficioso tanto para el colaborador como para la organización.

20. ¿Ha recibido alguna amonestación de la Sunafil por incumplimiento de las normas laborales?

Actualmente no ha existido amonestación alguna, años atrás si ha ocurrido ello pues el tema del ascensor siempre ha sido discutido por muchos de los colaboradores lo que ha llevado al incumplimiento de las normas laborales pero con la unidad de bienestar social y capacitación aquella que se encarga de evitar cualquier acontecimiento irregular con el colaborador se ha ido tomando en cuenta a medida que ha pasado el tiempo de prevenir antes de que se pueda generar malestar en alguna norma laboral.

21. ¿Aplican normas relacionadas con la prevención de accidentes?

Hace poco tiempo se implementó un comité de seguridad y salud en las labores, la que es encargada de regular las normas de seguridad de la organización, los jefes superiores inmediatos son los encargados de ayudar a los colaboradores que se encuentran bajo sus supervisión a informarles a los mismos para que accedan a este comité y conozcan la manera de prevenir los accidentes o en todo caso cómo actuar en la medida que ocurra uno de ellos.

22. ¿Algún tipo de área dentro de la Municipalidad Provincial de Piura se encarga de la asistencia de los colaboradores?

El área encargada dentro de la Municipalidad Provincial de Piura es la unidad de bienestar social y capacitación, la que se encuentra muy comprometida con el talento humano pues cada vez es más grande los beneficios que se están logrando para dar a conocer a los colaboradores acerca de sus derechos y por supuesto labores que se deben cumplir para alcanzar las metas trazadas. Nos encontramos en plena implementación pero los resultados son positivos pues muchos de los trabajadores se encuentran satisfechos con lo que están realizando y sobre todo no generan cuellos de botella pues se encuentran dispuestos al cambio ya que conocen que ello sólo es para generar el bienestar de la organización.



Fecha: 02 – 05 - 2017.

**UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO – FILIAL PIURA**

**ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN**

**Anexo 1.B. Guía de entrevista al jefe(a) de las áreas de mayor nivel jerárquico de la Municipalidad Provincial de Piura.**

**Aplicado a:** Mario Alexander Medina Marquez.

Jefe de la Unidad de Remuneraciones.

**Institución:** Municipalidad Provincial de Piura.

**PREGUNTAS:**

1. ¿Toma en cuenta usted las habilidades de sus colaboradores para la asignación de puestos?

No se toma en cuenta las habilidades para la asignación de puestos, siempre los colaboradores pasan por los filtros que no son correspondientes para para el puesto requerido en la institución pública, luego de ello se pasa a conocer qué tipo de colaborador es y cómo se desenvuelve en la Municipalidad por cuál se refleja que no se cuenta con personal idóneo comparando el puesto que está desarrollando.

2. ¿Cuán importante es para usted las aptitudes que muestra el colaborador?

Las aptitudes con las que cuenta el colaborador son fundamentales en la organización, pues debido a ello se van a lograr identificar con la labor que está cumpliendo y sobre todo se evitará el recelo y/o conflictos entre colaboradores adecuándose a corto, mediano y largo plazo con el trabajo en equipo.

3. ¿Considera importante para el trabajo la formación de equipos?

Es primordial que el recurso humano de la organización se sepa relacionar entre sí y ello sólo se genera aprendiendo a trabajar en equipo logrando el cumplimiento de objetivos y metas.

Cuando los colaboradores aprendan a trabajar en equipo aumentarán su eficiencia y eficacia siendo a la larga productivos y sobre todo generando relaciones evitando los cuellos de botella y dilatación de procesos.

4. ¿Es fundamental la participación de los colaboradores de la Municipalidad Provincial de Piura en talleres de capacitación?

Es de suma importancia que los trabajadores de la institución pública participen en talleres que brinden capacitación pues de esa manera se empoderan y reducen procesos innecesarios en la entidad logrando el cumplimiento de metas trazadas, además ellos mismos se sentirán mucho más capaces de asumir el puesto que se les asigna.

5. ¿Se percibe actualización de conocimientos para el desempeño de las labores de acuerdo al puesto requerido?

Actualizarse en la Municipalidad es un lujo puesto que los colaboradores no están muy expuestos a ello, tanto por un estancamiento de presupuesto cómo un desinterés de ellos mismos. Lo que se está generando con el cambio de jefe de la oficina de personal es una iniciativa para que los colaboradores se empoderen y logren actualizarse dentro de la institución pública para el desenvolvimiento óptimo del puesto ocupado.

6. ¿De qué manera integra usted al personal?

El recurso humano de la organización pública se integra a través del trabajo en equipo, el desenvolvimiento de cada uno de ellos, las funciones que cumplen dentro y fuera de la institución. Otra manera de integrarlos es celebrarles el onomástico dentro de la Municipalidad, así tienen contacto directo con todos sus compañeros. También se generan reuniones internas de área 20 minutos antes de empezar funciones.

7. ¿Toma en cuenta la información que le proporcionan los colaboradores para hacer las correcciones de mejoras del trabajo?

La implementación de correcciones para mejoras del trabajo es algo que se está brindando poco a poco en la organización, pues bien hemos tenido un desfase con el cambio de autoridad de recursos humanos.

Los colaboradores se están adecuando a los nuevos lineamientos, hay cambios positivos pues el jefe de la oficina de personal ya es conocido dentro de la organización y eso genera confianza para tomar los nuevos cambios.

8. ¿Los colaboradores logran ascender manteniendo una línea de carrera?  
El ascenso por línea de carrera por meritocracia dentro de la organización es algo que no se ve casi nunca pues los que tienen mayor opción de ello son los colaboradores por cargos de confianza, además hay una serie de reglamentos que hay que seguir antes de querer ascender a un puesto más alto del que se tiene actualmente.
9. ¿Considera importante retener a sus colaboradores?  
Tener colaboradores eficientes y eficaces que generan productividad en la institución es valioso, de la misma manera se debe tener en cuenta que los colaboradores deben ser incentivados, motivados y bien remunerados para lograr retenerlos pues un colaborador satisfecho es sinónimo de logro tanto de metas como de objetivos.
10. ¿Cómo percibe el compromiso de los colaboradores con su institución?  
Gran parte del personal no se compromete con la organización pues son descuidados tanto por sus jefes de mayor nivel jerárquico cómo por sus jefes superiores inmediatos. Al no ser incentivados tanto económicamente cómo por sus logros empiezan a descender en cuanto al manejo de sus funciones cómo a los procesos que realizan en el área dónde se encuentran laborando. Esto quiere decir que se debe incentivar el compromiso institucional en la Municipalidad Provincial de Piura.
11. ¿Qué tan importante es para usted la comunicación con los subordinados?  
Es fundamental que los colaboradores se comuniquen entre sí, no sólo entre ellos mismos sino con sus jefes superiores inmediatos pues sólo así se logrará cumplir con los objetivos trazados tanto mensualmente cómo anualmente, además eso genera lazos irrompibles entre el recurso humano de la organización.

12. ¿Percibe usted que existe colaboración en el personal que labora en la Municipalidad Provincial de Piura?

No se percibe la colaboración entre trabajadores tanto en el área dónde ocupan cargos cómo entre diferentes áreas de la Municipalidad. Los jefes superiores inmediatos de la organización deben implementar el apoyo entre colaboradores para que así logren comunicación entre ellos mismos y no haya debilitamiento de productividad.

13. ¿Cuenta con políticas de motivación para el personal?

No se motiva al personal dentro de la organización, pues muchos de los jefes creen que ello pasa a segundo plano ya que prefieren motivarlos de otra manera mucho más informal cómo celebración de onomásticos, para ello se está coordinando con la unidad de bienestar social y capacitación para la implementación de motivación a los colaboradores y exista un buen clima laboral, feedback entre jefes y trabajadores.

14. ¿Despliega algún tipo de incentivo a favor de sus colaboradores?

Sinceramente no se brinda ningún tipo de incentivo al colaborador pues sólo de manera informal se genera la felicitación en caso se hayan cumplido metas y objetivos trazados a inicios de mes pero es sabido que se debería generar un incentivo económico por ello para que los colaboradores se sientan mucho más a gusto cumpliendo sus funciones.

15. ¿Ha consultado a sus colaboradores acerca de las necesidades que puedan suscitarse dentro y fuera de sus labores?

Lamentablemente no se logra llegar a tener una comunicación tan directa entre colaborador y jefe superior inmediato debido a que en el momento del cumplimiento de labores el tiempo pasa demasiado rápido y siempre queda como segundo plano el saber qué tipo de necesidades tiene el colaborador dentro y fuera de la organización. Debido a ello el jefe de la oficina de personal que acaba de ingresar en ese puesto está tomando medidas correctivas para ello porque tiene conocimiento de lo que ocurre en todas las áreas de la entidad pública.

16. ¿En la gestión del personal se aplica una política transparente respecto a las remuneraciones de los colaboradores?

La remuneración económica que se le brinda al colaborador que se encuentra trabajando en la Municipalidad es aplicada de acuerdo al manejo de sus funciones, puesto que ocupa y sobre todo por el nivel de instrucción que se tiene pues es sabido que los colaboradores auxiliares y técnicos reciben una remuneración muy por debajo de lo que recibe un colaborador que es profesional además este cuenta con capacitaciones y actualizaciones externas por lo cual se le genera un abono en su salario.

17. ¿La Municipalidad Provincial de Piura tiene programas de capacitación para sus colaboradores?

Hay un programa de capacitación se brinda una vez al año pero lo que siempre ocurre es que al generar la solicitud para el presupuesto requerido se alargan los procesos y este nunca llega a ser brindado en la fecha indicada. Es por ello que la capacitación a veces no logra realizarse y se pospone llegando a no darse, al tener el ingreso del nuevo jefe de la oficina de personal se está amenorando los procesos innecesarios y sobre todo realizando un control exhaustivo de los colaboradores que se encuentran aptos para ser capacitados pues no todos cumplen con el perfil que es solicitado por la institución pública.

18. ¿Qué tan preparado/a considera se encuentran los colaboradores de la Municipalidad Provincial de Piura?

Si nos referimos a los jefes de mayor nivel jerárquico tenemos personal capacitado, actualizado y sobre todo con un nivel de instrucción profesional pero lo contrario ocurre con los colaboradores que no tienen ningún nivel jerárquico o cargo de confianza pues la mayoría se encuentran como técnicos y auxiliares y eso debilita el recurso humano en la organización pues deberían brindarse capacitaciones y actualizaciones para que se empodere a dicho personal y logren ser más productivos para la organización pública.

19. ¿Qué tan importante para la Municipalidad Provincial de Piura es la especialización del personal?

Es fundamental que el colaborador se actualice ya que el sistema administrativo y el manejo de funciones cambia anualmente, por eso todo trabajador debe ser actualizado pues a medida que pasa el tiempo se presentan nuevos conocimientos y es importante para la productividad de la organización que el personal tenga conocimiento de ello. El talento humano de la organización debe ir día con día con la aparición de nuevas herramientas públicas.

20. ¿Ha recibido alguna amonestación de la Sunafil por incumplimiento de las normas laborales?

Se recibió una amonestación en el año 2015 pues algunos colaboradores estaban trabajando con contrato administrativo de servicios (CAS) recibiendo un sueldo que no era adecuado para el tipo de contratación pues era muy por debajo de lo que se debía remunerar al colaborador. Sunafil pasó a amonestar a la entidad y se levantaron las observaciones correspondientes teniendo mucho más cuidado al momento de contratar personal.

21. ¿Aplican normas relacionadas con la prevención de accidentes?

En la actualidad se han implementado normas para la prevención de accidentes pues ya existe un comité encargado de la seguridad y salud del colaborador. Ello se debe a los últimos acontecimientos ocurridos el pasado mes de marzo del presente año, ya que debido a ello se inauguró dicho comité pues muchos de los colaboradores se vieron afectados y en sí la Municipalidad Provincial de Piura se vio afectada. Ahora el personal ya se encuentra trabajando nuevamente en las oficinas del palacio de la entidad pública y hay prevención tanto de accidentes cómo de futuros desastres dentro y fuera de las labores. Eso conlleva a mayor confianza del colaborador como poder trabajar sin presión de que pueda ocurrir algún accidente.

22. ¿Algún tipo de área dentro de la Municipalidad Provincial de Piura se encarga de la asistencia de los colaboradores?

En la Municipalidad encontramos el área de bienestar social y capacitación, aquella que se encarga de la actualización y capacitación del personal pero está no tiene mucho tiempo de conocida dentro de la organización, pues no hace mucho se ha implementado una oficina para dicha área. Antes se encontraba como anexo de la oficina de personal y casi nadie conocía de su existencia es por ello que ahora se está haciendo de conocimiento masivo para que así el personal logre asistir y sobre todo conozca de su institución.



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

**UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO – FILIAL PIURA**  
**ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN**

**Anexo 1.C. Guía de observación.**

**NOMBRE DEL OBSERVADOR: SIDNEY ISABEL CALLE JAIME.**

**FECHA: 02 - 05 - 2017.**

Escala:

- (3) Siempre
- (2) Casi siempre
- (1) Algunas veces
- (0) Nunca

| VARIABLE   | INDICADORES  | 3 | 2 | 1 | 0 |
|--|--|---|---|---|---|
| <b>EL MENTORING</b>                                    | Las habilidades de los colaboradores se toman en cuenta para la asignación de los puestos. |   |   | X |   |
|  | Las aptitudes del colaborador son importantes.   |   |   | X |   |
|  | El equipo de trabajo es compatible.  |   |   |   | X |
|  | La participación en talleres de capacitación es la idónea.                                 |   |   |   | X |
|  | Existe actualización de conocimientos para el desempeño de labores.                        |   |   |   | X |
|  | Se integra el personal.  |   |   | X |   |
|  | Existe la retroalimentación entre colaboradores y jefe superior inmediato.                 |   |   | X |   |
|  | El personal de la Municipalidad Provincial de Piura es permanente.                         |   |   | X |   |
|  | Existe compromiso con el colaborador.  |   |   | X |   |
|  | Hay comunicación entre los colaboradores y jefe superior inmediato.                        |   |   | X |   |
| <b>DESARROLLO DEL PERSONAL</b>                         | Hay algún tipo de colaboración entre colaboradores y jefe superior inmediato.              |   |   | X |   |
|  | Hay políticas de motivación para los colaboradores.  |   |   |   | X |
|  | Se tiene algún tipo de incentivo hacia los colaboradores.                                  |   |   |   | X |
|  | Se brinda una remuneración justa a los colaboradores.                                      |   |   |   | X |
|  | Se apuesta por programas de capacitación para el bienestar de los colaboradores.           |   |   | X |   |
|  | Existe un récord de estudios de los colaboradores.   |   |   | X |   |
|  | Se dicta algún tipo de especialización para favorecer a los colaboradores.                 |   |   | X |   |
|  | Han surgido amonestaciones de la Sunafil por incumplimiento de normas laborales.           |   |   | X |   |
| Hay normas relacionadas a la prevención de accidentes. |  |   | X |   |   |

## Anexo 2. Validación y confiabilidad

### Validación



#### CONSTANCIA DE VALIDACIÓN

Yo, Freddy Castillo Palacios con DNI N° 0284237 Doctor  
 en Administración  
 N° ANR: ....., de profesión lic. en Administración  
 desempeñándome actualmente como Docente  
 en U.C.V. Piura

Por medio de la presente hago constar que he revisado con fines de validación los instrumentos:

Cuestionario y guía de observación.

Luego de hacer las observaciones pertinentes, puedo formular las siguientes apreciaciones.

| Cuestionario para los colaboradores de la Municipalidad Provincial de Piura. | DEFICIENTE | ACEPTABLE | BUENO | MUY BUENO | EXCELENTE |
|--|------------|-----------|-------|-----------|-----------|
| 1. Claridad  |            |           |       |           | ✓         |
| 2. Objetividad   |            |           |       |           | ✓         |
| 3. Actualidad  |            |           |       |           | ✓         |
| 4. Organización  |            |           |       |           | ✓         |
| 5. Suficiencia   |            |           |       |           | ✓         |
| 6. Intencionalidad   |            |           |       |           | ✓         |
| 7. Consistencia  |            |           |       |           | ✓         |
| 8. Coherencia  |            |           |       |           | ✓         |
| 9. Metodología   |            |           |       |           | ✓         |

  
 Dr. Freddy W. Castillo Palacios  
 REG. UNIC DE COLES. N° 842

| Guía de observación para los colaboradores de la Municipalidad Provincial de Piura. | DEFICIENTE | ACEPTABLE | BUENO | MUY BUENO | EXCELENTE |
|---|------------|-----------|-------|-----------|-----------|
| 1. Claridad   |            |           |       |           | ✓         |
| 2. Objetividad  |            |           |       |           | ✓         |
| 3. Actualidad   |            |           |       |           | ✓         |
| 4. Organización   |            |           |       |           | ✓         |
| 5. Suficiencia  |            |           |       |           | ✓         |
| 6. Intencionalidad  |            |           |       |           | ✓         |
| 7. Consistencia   |            |           |       |           | ✓         |
| 8. Coherencia   |            |           |       |           | ✓         |
| 9. Metodología  |            |           |       |           | ✓         |

En señal de conformidad firmo la presente en la ciudad de Piura a los 19 días del mes de abril del Dos mil Diecisiete.

  
 Dr. :  
 DNI : 02842237  
 Especialidad : Administración  
 E-mail : fcastillo30@hotmail.com


 Dr. Freddy W. Castillo Palacios  
 REG. UNIC DE COLEG. Nº 843



|                    |   |    |  |
|--------------------|---|----|--|
| 6. Intencionalidad | Adecuado para valorar las dimensiones del tema de la investigación. | 90 |  |
| 7. Consistencia    | Basado en aspectos teóricos-científicos de la investigación.        | 90 |  |
| 8. Coherencia      | Tiene relación entre las variables e indicadores.                   | 90 |  |
| 9. Metodología     | La estrategia responde a la elaboración de la investigación.        | 90 |  |

INSTRUCCIONES: Este instrumento, sirve para que el EXPERTO EVALUADOR evalúe la pertinencia, eficacia del instrumento que se está validando. Deberá colocar la puntuación que considere pertinente a los diferentes enunciados.

Piura, 19 de abril de 2017.




**Dr. Freddy W. Castillo Palacios**  
 REG. UNICO DE COLEG. Nº 843

Dr.:  
 DNI: 02842237  
 Teléfono: 969584079  
 E-mail: fcastillo30@hotmail.com



|                    |   |    |  |
|--------------------|---|----|--|
| 6. Intencionalidad | Adecuado para valorar las dimensiones del tema de la investigación. | 92 |  |
| 7. Consistencia    | Basado en aspectos teóricos-científicos de la investigación.        | 92 |  |
| 8. Coherencia      | Tiene relación entre las variables e indicadores.                   | 92 |  |
| 9. Metodología     | La estrategia responde a la elaboración de la investigación.        | 92 |  |

INSTRUCCIONES: Este instrumento, sirve para que el EXPERTO EVALUADOR evalúe la pertinencia, eficacia del instrumento que se está validando. Deberá colocar la puntuación que considere pertinente a los diferentes enunciados.

Piura, 19 de abril de 2017.



UNIVERSIDAD NACIONAL DEL TROPICAJE  
**Dr. Freddy W. Castillo Palacios**  
REG. UNICO DE COLEG. Nº 843

Dr.:  
 DNI: 02842237  
 Teléfono: 969584019  
 E-mail: fcastillo30@hotmail.com



### CONSTANCIA DE VALIDACIÓN

Yo, MERCEDES PALACIOS DE BRICEÑO con DNI N° 0.2845588 Doctor en CIENCIAS ADMINISTRATIVAS  
 N° ANR: ....., de profesión LIC. EN ADMINISTRACIÓN  
 desempeñándome actualmente como DOCENTE  
 en UCV - PIURA

Por medio de la presente hago constar que he revisado con fines de validación los instrumentos:

Cuestionario y guía de observación.

Luego de hacer las observaciones pertinentes, puedo formular las siguientes apreciaciones.

| Cuestionario para los colaboradores de la Municipalidad Provincial de Piura. | DEFICIENTE | ACEPTABLE | BUENO | MUY BUENO | EXCELENTE |
|--|------------|-----------|-------|-----------|-----------|
| 1. Claridad  |            |           |       |           | ✓         |
| 2. Objetividad   |            |           |       |           | ✓         |
| 3. Actualidad  |            |           |       |           | ✓         |
| 4. Organización  |            |           |       |           | ✓         |
| 5. Suficiencia   |            |           |       |           | ✓         |
| 6. Intencionalidad   |            |           |       |           | ✓         |
| 7. Consistencia  |            |           |       |           | ✓         |
| 8. Coherencia  |            |           |       |           | ✓         |
| 9. Metodología   |            |           |       |           | ✓         |

Lic. Mercedes R. Palacios de Briceño  
 Dra. en Ciencias Administrativas  
 CLAD N° 05103

| Guía de observación para los colaboradores de la Municipalidad Provincial de Piura. | DEFICIENTE | ACEPTABLE | BUENO | MUY BUENO | EXCELENTE |
|---|------------|-----------|-------|-----------|-----------|
| 1. Claridad   |            |           |       |           | ✓         |
| 2. Objetividad  |            |           |       |           | ✓         |
| 3. Actualidad   |            |           |       |           | ✓         |
| 4. Organización   |            |           |       |           | ✓         |
| 5. Suficiencia  |            |           |       |           | ✓         |
| 6. Intencionalidad  |            |           |       |           | ✓         |
| 7. Consistencia   |            |           |       |           | ✓         |
| 8. Coherencia   |            |           |       |           | ✓         |
| 9. Metodología  |            |           |       |           | ✓         |

En señal de conformidad firmo la presente en la ciudad de Piura a los 19 días del mes de abril del Dos mil Diecisiete.

**Lic. Mercedes R. Palacios de Briceno**  
**Dra. en Ciencias Administrativas**  
 CLAD N° 65103

Dr. : *M. R. Palacios de Briceno*  
 DNI : 02845588  
 Especialidad: ADMINISTRACIÓN  
 E-mail : MERCEDES @ YAHOO. ES





**“EL MENTORING COMO HERRAMIENTA PARA PROMOVER EL DESARROLLO DEL PERSONAL DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE PIURA – AÑO 2017”**

**FICHA DE EVALUACIÓN DEL INSTRUMENTO: GUÍA DE OBSERVACIÓN**

| Indicadores                   | Criterios   | Deficiente<br>0 - 20 |    |    |    |    | Regular<br>21 - 40 |    |    |    |    | Buena<br>41 - 60 |    |    |    |    | Muy Buena<br>61 - 80 |    |    |    |    | Excelente<br>81 - 100 |     |  |  |  | OBSERVACIONES |
|-------------------------------|---|----------------------|----|----|----|----|--------------------|----|----|----|----|------------------|----|----|----|----|----------------------|----|----|----|----|-----------------------|-----|--|--|--|---------------|
|                               |   | 0                    | 6  | 11 | 16 | 21 | 25                 | 30 | 35 | 40 | 45 | 46               | 51 | 56 | 61 | 66 | 71                   | 76 | 81 | 86 | 91 | 96                    | 100 |  |  |  |               |
| <b>ASPECTOS DE VALIDACIÓN</b> |   |                      |    |    |    |    |                    |    |    |    |    |                  |    |    |    |    |                      |    |    |    |    |                       |     |  |  |  |               |
| 1. Claridad                   | Esta formulado con un lenguaje apropiado.                 | 0                    | 6  | 11 | 16 | 21 | 25                 | 30 | 35 | 40 | 45 | 46               | 51 | 56 | 61 | 66 | 71                   | 76 | 81 | 86 | 91 | 96                    |     |  |  |  |               |
| 2. Objetividad                | Esta expresado en conductas observables.                  | 5                    | 10 | 15 | 20 | 25 | 30                 | 35 | 40 | 45 | 46 | 51               | 56 | 61 | 66 | 70 | 75                   | 80 | 85 | 90 | 95 | 100                   |     |  |  |  |               |
| 3. Actualidad                 | Adecuado al enfoque teórico abordado en la investigación. |                      |    |    |    |    |                    |    |    |    |    |                  |    |    |    |    |                      |    |    |    |    |                       | 91  |  |  |  |               |
| 4. Organización               | Existe una organización lógica entre sus ítems.           |                      |    |    |    |    |                    |    |    |    |    |                  |    |    |    |    |                      |    |    |    |    |                       | 91  |  |  |  |               |
| 5. Suficiencia                | Comprende los aspectos necesarios en cantidad y calidad.  |                      |    |    |    |    |                    |    |    |    |    |                  |    |    |    |    |                      |    |    |    |    |                       | 91  |  |  |  |               |

Lic. Mercedes R. Palacios de Briceño  
Dra. en Ciencias Administrativas

CLAD N° C5103



|                    |   |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |    |  |
|--------------------|---|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|----|--|
| 6. Intencionalidad | Adecuado para valorar las dimensiones del tema de la investigación. |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | 9/ |  |
| 7. Consistencia    | Basado en aspectos teóricos-científicos de la investigación.        |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | 9/ |  |
| 8. Coherencia      | Tiene relación entre las variables e indicadores.                   |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | 9/ |  |
| 9. Metodología     | La estrategia responde a la elaboración de la investigación.        |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | 9/ |  |

INSTRUCCIONES: Este instrumento, sirve para que el EXPERTO EVALUADOR evalúe la pertinencia, eficacia del instrumento que se está validando. Deberá colocar la puntuación que considere pertinente a los diferentes enunciados.

Piura, 19 de abril de 2017.

**Lic. Mercedes R. Palacios de Briceno**  
**Dra. en Ciencias Administrativas**  
 CLAD N° 05103

Dr.: *Mercedes Briceno*  
 DNI: 02845588  
 Teléfono: 968060260  
 E-mail: *MICHEROEN@YAHOO.ES*



### CONSTANCIA DE VALIDACIÓN

Yo, José Martín Lazo Sánchez con DNI N° 02778947 Licenciado  
 en Administración de Empresas  
 N° ANR: ....., de profesión Lic. Ciencias Administrativas  
 desempeñándome actualmente como Docente  
 en UCV-Piura

Por medio de la presente hago constar que he revisado con fines de validación los instrumentos:

Cuestionario y guía de observación.

Luego de hacer las observaciones pertinentes, puedo formular las siguientes apreciaciones.

| Cuestionario para los colaboradores de la Municipalidad Provincial de Piura. | DEFICIENTE | ACEPTABLE | BUENO | MUY BUENO | EXCELENTE |
|--|------------|-----------|-------|-----------|-----------|
| 1. Claridad  |            |           |       | ✓         |           |
| 2. Objetividad   |            |           |       |           | ✓         |
| 3. Actualidad  |            |           |       |           | ✓         |
| 4. Organización  |            |           |       |           | ✓         |
| 5. Suficiencia   |            |           |       | ✓         |           |
| 6. Intencionalidad   |            |           |       | ✓         |           |
| 7. Consistencia  |            |           |       |           | ✓         |
| 8. Coherencia  |            |           |       |           | ✓         |
| 9. Metodología   |            |           |       |           | ✓         |

| Guía de observación para los colaboradores de la Municipalidad Provincial de Piura. | DEFICIENTE | ACEPTABLE | BUENO | MUY BUENO | EXCELENTE |
|---|------------|-----------|-------|-----------|-----------|
| 1. Claridad   |            |           |       |           | ✓         |
| 2. Objetividad  |            |           |       |           | ✓         |
| 3. Actualidad   |            |           |       |           | ✓         |
| 4. Organización   |            |           |       | ✓         |           |
| 5. Suficiencia  |            |           |       |           | ✓         |
| 6. Intencionalidad  |            |           |       | ✓         |           |
| 7. Consistencia   |            |           |       |           | ✓         |
| 8. Coherencia   |            |           |       |           | ✓         |
| 9. Metodología  |            |           |       |           | ✓         |

En señal de conformidad firmo la presente en la ciudad de Piura a los 19 días del mes de abril del Dos mil Diecisiete.



Lic. : José Martín Lazo Sánchez  
 DNI : 02778943  
 Especialidad : Administrador  
 E-mail : milazo@hotmail.com

**“EL MENTORING COMO HERRAMIENTA PARA PROMOVER EL DESARROLLO DEL PERSONAL DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE PIURA – AÑO 2017”**

**FICHA DE EVALUACIÓN DEL INSTRUMENTO: CUESTIONARIO**

| Indicadores            | Criterios   | Deficiente<br>0 - 20 |    |    |    |    | Regular<br>21 - 40 |    |    |    |    | Buena<br>41 - 60 |    |    |    |    | Muy Buena<br>61 - 80 |    |    |    |     | Excelente<br>81 - 100 |  |  |  |  | OBSERVACIONES |
|------------------------|---|----------------------|----|----|----|----|--------------------|----|----|----|----|------------------|----|----|----|----|----------------------|----|----|----|-----|-----------------------|--|--|--|--|---------------|
|                        |   | 0                    | 6  | 11 | 16 | 21 | 26                 | 31 | 36 | 41 | 46 | 51               | 56 | 61 | 66 | 71 | 76                   | 81 | 86 | 91 | 96  | 100                   |  |  |  |  |               |
| ASPECTOS DE VALIDACIÓN |   |                      |    |    |    |    |                    |    |    |    |    |                  |    |    |    |    |                      |    |    |    |     |                       |  |  |  |  |               |
| 1. Claridad            | Esta formulado con un lenguaje apropiado.                 | 5                    | 10 | 15 | 20 | 25 | 30                 | 35 | 40 | 45 | 50 | 55               | 60 | 65 | 70 | 75 | 80                   | 85 | 90 | 95 | 100 | 90                    |  |  |  |  |               |
| 2. Objetividad         | Esta expresado en conductas observables.                  |                      |    |    |    |    |                    |    |    |    |    |                  |    |    |    |    |                      |    |    |    |     | 90                    |  |  |  |  |               |
| 3. Actualidad          | Adecuado al enfoque teórico abordado en la investigación. |                      |    |    |    |    |                    |    |    |    |    |                  |    |    |    |    |                      |    |    |    |     | 90                    |  |  |  |  |               |
| 4. Organización        | Existe una organización lógica entre sus ítems.           |                      |    |    |    |    |                    |    |    |    |    |                  |    |    |    |    |                      |    |    |    |     | 90                    |  |  |  |  |               |
| 5. Suficiencia         | Comprende los aspectos necesarios en cantidad y calidad.  |                      |    |    |    |    |                    |    |    |    |    |                  |    |    |    |    |                      |    |    |    |     | 90                    |  |  |  |  |               |



|                    |   |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |    |  |  |
|--------------------|---|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|----|--|--|
| 6. Intencionalidad | Adecuado para valorar las dimensiones del tema de la investigación. |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | 90 |  |  |
| 7. Consistencia    | Basado en aspectos teóricos-científicos de la investigación.        |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | 90 |  |  |
| 8. Coherencia      | Tiene relación entre las variables e indicadores.                   |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | 90 |  |  |
| 9. Metodología     | La estrategia responde a la elaboración de la investigación.        |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | 90 |  |  |

INSTRUCCIONES: Este instrumento, sirve para que el EXPERTO EVALUADOR evalúe la pertinencia, eficacia del Instrumento que se está validando. Deberá colocar la puntuación que considere pertinente a los diferentes enunciados.

Piura, 19 de abril de 2017.

  
 Lic.: José Martín Lazo Sánchez  
 DNI: 02778943  
 Teléfono: 969294427  
 E-mail: milazo@hotmail.com



|                    |   |  |  |  |  |  |    |  |  |  |
|--------------------|---|--|--|--|--|--|----|--|--|--|
| 6. Intencionalidad | Adecuado para valorar las dimensiones del tema de la investigación. |  |  |  |  |  | 90 |  |  |  |
| 7. Consistencia    | Basado en aspectos teóricos-científicos de la investigación.        |  |  |  |  |  | 90 |  |  |  |
| 8. Coherencia      | Tiene relación entre las variables e indicadores.                   |  |  |  |  |  | 90 |  |  |  |
| 9. Metodología     | La estrategia responde a la elaboración de la investigación.        |  |  |  |  |  | 90 |  |  |  |

INSTRUCCIONES: Este instrumento, sirve para que el EXPERTO EVALUADOR evalúe la pertinencia, eficacia del instrumento que se está validando. Deberá colocar la puntuación que considere pertinente a los diferentes enunciados.

Piura, 19 de abril de 2017.



Lic.: José Martín Lazo Sandoval  
 DNI: 02778943  
 Teléfono: 969294427  
 E-mail: milazo@hotmail.com

## Confiabilidad

|   |   |                       |
|---|---|-----------------------|
|  UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO | FORMATO DE REGISTRO DE CONFIABILIDAD DE INSTRUMENTO | ÁREA DE INVESTIGACIÓN |
|---|---|-----------------------|

## I. DATOS INFORMATIVOS

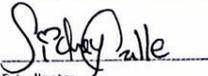
|  |   |  |
|--|---|--|
| 1.1. ESTUDIANTE                            | : | Sidney Isabel Calle Jaime  |
| 1.2. TÍTULO DE PROYECTO DE INVESTIGACIÓN   | : | "El Mentoring como herramienta para promover el desarrollo del personal de la Municipalidad Provincial de Piura" |
| 1.3. ESCUELA PROFESIONAL                   | : | Administración   |
| 1.4. TIPO DE INSTRUMENTO (adjuntar)        | : | Questionario   |
| 1.5. COEFICIENTE DE CONFIABILIDAD EMPLEADO | : | KR-20 kuder Richardson ( )   |
|  | : | Alfa de Cronbach. (X)  |
| 1.6. FECHA DE APLICACIÓN                   | : | 26-04-2017   |
| 1.7. MUESTRA APLICADA                      | : | 31   |

## II. CONFIABILIDAD

|                                    |       |
|------------------------------------|-------|
| ÍNDICE DE CONFIABILIDAD ALCANZADO: | 0,802 |
|------------------------------------|-------|

## III. DESCRIPCIÓN BREVE DEL PROCESO (Ítems iniciales, ítems mejorados, eliminados, etc.)

|   |
|---|
| <p>Ítems iniciales : 24</p> <p>Ítems finales : 24</p> |
|---|

  
 Estudiante:  
 DNI : 74004899

  
 Docente : LEMIN ABANTO CERNA  
 LIC. EN ESTADÍSTICA  
 COESPE 506

### Anexo 3. Resultados complementarios

#### 3.8. Nivel de las competencias con las que cuentan los colaboradores de la Municipalidad Provincial de Piura que permiten mejorar la productividad de la misma.

**Tabla 9. Percepción de los colaboradores por el nivel de competencias.**

| Items.   | Muy en desacuerdo |       | En desacuerdo |       | Ni de acuerdo, ni en desacuerdo |       | De acuerdo |      | Muy de acuerdo |      |
|--|-------------------|-------|---------------|-------|---------------------------------|-------|------------|------|----------------|------|
|  | N°                | %     | N°            | %     | N°                              | %     | N°         | %    | N°             | %    |
| 1. El trabajo que desempeña en la Municipalidad Provincial de Piura le permite el desarrollo de sus habilidades.         | 84                | 27,3% | 200           | 64,9% | 15                              | 4,9%  | 8          | 2,6% | 1              | 0,3% |
| 2. Considera usted que cuenta con las aptitudes necesarias para desempeñar el cargo asignado.                            | 12                | 3,9%  | 38            | 12,3% | 243                             | 78,9% | 10         | 3,2% | 5              | 1,6% |
| 3. Se siente cómodo trabajando en equipo dentro de la Municipalidad Provincial de Piura                                  | 237               | 76,9% | 26            | 8,4%  | 31                              | 10,1% | 14         | 4,5% | 0              | 0,0% |
| 4. La Municipalidad Provincial de Piura promueve su participación en talleres de capacitación.                           | 245               | 79,5% | 29            | 9,4%  | 28                              | 9,1%  | 6          | 1,9% | 0              | 0,0% |
| 5. Ha recibido actualización de conocimientos para desempeñar las labores que requiere el puesto en el que se encuentra. | 242               | 78,6% | 31            | 10,1% | 30                              | 9,7%  | 5          | 1,6% | 0              | 0,0% |

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la Municipalidad Provincial de Piura.

Los resultados de la tabla 9, muestran que muy pocos colaboradores, 2.9%, concuerdan de alguna manera en que el trabajo que realizan en la Municipalidad Provincial de Piura, le permite el desarrollo de sus habilidades.

También se encontró que solo el 4.8% consideran que cuentan con las aptitudes necesarias para desempeñar el cargo asignado; el trabajo en equipo es otra de las debilidades, de los trabajadores, puesto que solo el 4.5% de los colaboradores considera que se sienten cómodos con esa forma de trabajo dentro de la Municipalidad Provincial de Piura. Esta organización tampoco promueve la participación de los trabajadores en talleres de capacitación; solo el 1.9%, considera que la Municipalidad si promueve dicha participación. Asimismo se encontró que solo el 1.6% de los colaboradores refiere haber recibido actualización de conocimientos para desempeñar las labores que requiere el puesto en el que se encuentra.

### 3.9. Políticas que utiliza la Municipalidad Provincial de Piura para la gestión del talento humano.

**Tabla 10. Percepción de los colaboradores por las políticas que utiliza la Municipalidad Provincial de Piura.**

| Items.  | Muy en desacuerdo |       | En desacuerdo |       | Ni de acuerdo, ni en desacuerdo |       | De acuerdo |      | Muy de acuerdo |      |
|---|-------------------|-------|---------------|-------|---------------------------------|-------|------------|------|----------------|------|
|   | N°                | %     | N°            | %     | N°                              | %     | N°         | %    | N°             | %    |
| 6. La Municipalidad Provincial de Piura propicia la integración del personal.   | 56                | 18,2% | 217           | 70,5% | 33                              | 10,7% | 2          | 0,6% | 0              | 0,0% |
| 7. Existe una retroalimentación de conocimientos en el área dónde usted labora.   | 25                | 8,1%  | 39            | 12,7% | 240                             | 77,9% | 4          | 1,3% | 0              | 0,0% |
| 8. Existe una retroalimentación de procesos en el área dónde usted labora.  | 14                | 4,5%  | 244           | 79,2% | 44                              | 14,3% | 6          | 1,9% | 0              | 0,0% |
| 9. Se cumple la línea de carrera por meritocracia dentro de la Municipalidad Provincial de Piura.   | 199               | 64,6% | 45            | 14,6% | 59                              | 19,2% | 5          | 1,6% | 0              | 0,0% |
| 10. Percibe usted que la Municipalidad Provincial de Piura posee a los colaboradores más eficientes y eficaces.   | 5                 | 1,6%  | 63            | 20,5% | 235                             | 76,3% | 5          | 1,6% | 0              | 0,0% |
| 11. Considera usted que la Municipalidad Provincial de Piura realiza esfuerzos por retener a los colaboradores más destacados por su <u>eficiencia y desempeño.</u> | 55                | 17,9% | 225           | 73,1% | 21                              | 6,8%  | 6          | 1,9% | 1              | 0,3% |

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la Municipalidad Provincial de Piura.

La tabla 10 explica en cuanto a las políticas que utiliza la Municipalidad Provincial de Piura para la gestión del talento humano que las opiniones vertidas no son favorables; solo el 0.6% considera que dicha institución si propicia la integración del personal, mientras que la mayoría opina lo contrario. También se encontró que muy pocos colaboradores, 1.3% y 1.9%, indican que han recibido retroalimentación de conocimientos en el área donde labora, así como en los procesos de dicha área. Tampoco hay evidencias de que en dicha área, se cumple con la línea de carrera por meritocracia; solo el 1.6%, considera lo contrario. Se encontró asimismo que el 1.6% de colaboradores percibe que en la institución investigada se posee a los colaboradores más eficientes y eficaces. Finalmente, se encontró en esta dimensión que únicamente el 2.2% de colaboradores cree que la Municipalidad realiza esfuerzos por retener a los colaboradores más destacados por su eficiencia y desempeño.

### 3.10. Participación de la Municipalidad Provincial de Piura en actividades a favor de la colectividad contribuye a su bienestar.

**Tabla 11. Percepción de los colaboradores por la participación de la Municipalidad Provincial de Piura en actividades a favor de la colectividad.**

| Items  | Muy en desacuerdo |      | En desacuerdo |       | Ni de acuerdo, ni en desacuerdo |       | De acuerdo |      | Muy de acuerdo |      |
|--|-------------------|------|---------------|-------|---------------------------------|-------|------------|------|----------------|------|
|  | N°                | %    | N°            | %     | N°                              | %     | N°         | %    | N°             | %    |
| 12. Se siente comprometido en la institución dónde usted labora.   | 5                 | 1,6% | 57            | 18,5% | 240                             | 77,9% | 6          | 1,9% | 0              | 0,0% |
| 13. Usted considera que la comunicación entre colaboradores y jefes en el área dónde usted labora son claras y precisas. | 15                | 4,9% | 242           | 78,6% | 43                              | 14,0% | 8          | 2,6% | 0              | 0,0% |
| 14. Colabora con sus compañeros de trabajo en la realización de tareas asignadas.  | 18                | 5,8% | 42            | 13,6% | 237                             | 76,9% | 11         | 3,6% | 0              | 0,0% |

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la Municipalidad Provincial de Piura.

La tabla 11 nos muestra en cuanto a la participación de la Municipalidad en actividades a favor de la colectividad, el estudio deja en claro que son muy pocos, 1.9%, los que se sienten comprometidos con la institución, lo que se evidencia en la escasa comunicación entre colaboradores y jefes en el área donde laboran los investigados y en la poca colaboración que existe con los compañeros de trabajo en la realización de tareas asignadas; solo el 2.6% y 3.6%, consideran que si hay buena comunicación en la organización y además colaboran entre ellos.

### 3.11. Desarrollo de programas que conlleve a la mejora de las aspiraciones y deseos de los colaboradores.

**Tabla 12. Percepción de los colaboradores por el desarrollo de programas para mejorar las aspiraciones y deseos de los colaboradores.**

| Items   | Muy en desacuerdo |       | En desacuerdo |       | Ni de acuerdo, ni en desacuerdo |       | De acuerdo |      | Muy de acuerdo |      |
|---|-------------------|-------|---------------|-------|---------------------------------|-------|------------|------|----------------|------|
|   | N°                | %     | N°            | %     | N°                              | %     | N°         | %    | N°             | %    |
| 15. Percibe que la Municipalidad Provincial de Piura motiva a los colaboradores para el desarrollo de sus tareas. | 224               | 72,7% | 34            | 11,0% | 44                              | 14,3% | 6          | 1,9% | 0              | 0,0% |
| 16. Su jefe superior inmediato le otorga reconocimiento por los logros obtenidos en su trabajo.                   | 209               | 67,9% | 54            | 17,5% | 41                              | 13,3% | 4          | 1,3% | 0              | 0,0% |
| 17. La Municipalidad Provincial de Piura promueve su desarrollo profesional y personal.                           | 32                | 10,4% | 236           | 76,6% | 35                              | 11,4% | 5          | 1,6% | 0              | 0,0% |
| 18. Se siente satisfecho con la remuneración que percibe por el desarrollo de sus labores.                        | 205               | 66,6% | 52            | 16,9% | 46                              | 14,9% | 5          | 1,6% | 0              | 0,0% |

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la Municipalidad Provincial de Piura.

La tabla 12 representa que tampoco hay muchas evidencias que la Municipalidad Provincial de Piura motive a los colaboradores para el desarrollo de sus tareas, solo el 1.9%, refiere que si los motivan; también se encontró que el solo 1.3% de colaboradores cree que su jefe superior inmediato le otorga reconocimiento por los logros obtenidos en su trabajo, en cambio la gran mayoría indican lo contrario.

La Municipalidad Provincial de Piura tampoco promueve el desarrollo profesional y personal de su personal; muy pocos colaboradores, 1.6%, consideran lo contrario. Estas situaciones conducen a que, la mayoría de trabajadores se sientan insatisfechos con la remuneración que perciben por el desarrollo de sus labores.

### 3.12. Desarrollo de programas de capacitación a los colaboradores permite mejorar sus competencias.

**Tabla 13. Percepción de los colaboradores por el desarrollo de programas de capacitación.**

| Items   | Muy en desacuerdo |       | En desacuerdo |       | Ni de acuerdo, ni en desacuerdo |       | De acuerdo |       | Muy de acuerdo |      |
|---|-------------------|-------|---------------|-------|---------------------------------|-------|------------|-------|----------------|------|
|   | N°                | %     | N°            | %     | N°                              | %     | N°         | %     | N°             | %    |
| 19. Considera que la capacitación que tiene le permite desempeñar adecuadamente sus funciones.        | 32                | 10,4% | 218           | 70,8% | 47                              | 15,3% | 10         | 3,2%  | 1              | 0,3% |
| 20. Usted cree que es necesario tener un nivel de instrucción académica para el desempeño del puesto. | 16                | 5,2%  | 52            | 16,9% | 53                              | 17,2% | 176        | 57,1% | 11             | 3,6% |
| 21. El puesto que usted desempeña requiere de algún nivel de especialización.                         | 14                | 4,5%  | 54            | 17,5% | 48                              | 15,6% | 186        | 60,4% | 6              | 1,9% |

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la Municipalidad Provincial de Piura.

La tabla 13 muestra que la mayoría de colaboradores consideran que en la Municipalidad, la capacitación que recibe, le permite desempeñar adecuadamente sus funciones; solo el 3.5% tiene una opinión contraria.

Por otro lado se encontró que la mayoría de colaboradores, 60.7%, considera que es necesario tener un nivel de instrucción académica para el desempeño del puesto, en tanto que una cifra similar, 62.7%, cree que el puesto que desempeña requiere de algún nivel de especialización.

### 3.13. Analizar la percepción del colaborador sobre la existencia de las condiciones ergonómicas a favor de su bienestar.

**Tabla 14. Percepción de los colaboradores por las condiciones ergonómicas en la municipalidad.**

| Items   | Muy en desacuerdo |      | En desacuerdo |       | Ni de acuerdo, ni en desacuerdo |       | De acuerdo |      | Muy de acuerdo |      |
|---|-------------------|------|---------------|-------|---------------------------------|-------|------------|------|----------------|------|
|   | N°                | %    | N°            | %     | N°                              | %     | N°         | %    | N°             | %    |
| 22. Existen condiciones de protección a la integridad física y mental del colaborador en la entidad pública dónde labora. | 7                 | 2,3% | 226           | 73,4% | 62                              | 20,1% | 13         | 4,2% | 0              | 0,0% |
| 23. Considera usted que existen mecanismos de prevención de accidentes en la institución dónde labora.                    | 9                 | 2,9% | 54            | 17,5% | 239                             | 77,6% | 5          | 1,6% | 1              | 0,3% |
| 24. La Municipalidad Provincial de Piura cuenta con políticas de asistencia al personal.                                  | 17                | 5,5% | 228           | 74,0% | 58                              | 18,8% | 4          | 1,3% | 1              | 0,3% |

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la Municipalidad Provincial de Piura.

La tabla 14 demuestra que respecto a las condiciones ergonómicas de la Municipalidad, las opiniones tampoco son favorables. Solo el 4.2% de colaboradores considera que en dicha organización existen condiciones de protección a la integridad física y mental del colaborador; también son pocos, 1.9% y 1.6%, los que creen que en dicha organización, existen mecanismos de prevención de accidentes y políticas de asistencia al personal.

### 3.14. Determinar si la iniciativa de mentoring ayudará a promover el desarrollo del personal de la Municipalidad Provincial de Piura.

**Tabla 15. Percepción de los colaboradores por la iniciativa de mentoring en la municipalidad.**

| Dimensiones (n=308)     | Muy deficiente |       | Deficiente |       | Medio |       | Bueno |      | Muy bueno |      |
|-------------------------|----------------|-------|------------|-------|-------|-------|-------|------|-----------|------|
|                         | Nº             | %     | Nº         | %     | Nº    | %     | Nº    | %    | Nº        | %    |
| Mentoring               | 0              | 0,0%  | 282        | 91,6% | 25    | 8,1%  | 1     | 0,3% | 0         | 0,0% |
| Competencias            | 0              | 0,0%  | 267        | 86,7% | 36    | 11,7% | 5     | 1,6% | 0         | 0,0% |
| Políticas               | 3              | 1,0%  | 273        | 88,6% | 31    | 10,1% | 1     | 0,3% | 0         | 0,0% |
| Participación           | 4              | 1,3%  | 59         | 19,2% | 239   | 77,6% | 6     | 1,9% | 0         | 0,0% |
| Desarrollo del personal | 0              | 0,0%  | 258        | 83,8% | 49    | 15,9% | 1     | 0,3% | 0         | 0,0% |
| Desarrollo de programas | 185            | 60,1% | 76         | 24,7% | 46    | 14,9% | 1     | 0,3% | 0         | 0,0% |
| Capacitación            | 1              | 0,3%  | 63         | 20,5% | 238   | 77,3% | 6     | 1,9% | 0         | 0,0% |
| Condiciones ergonómicas | 3              | 1,0%  | 232        | 75,3% | 69    | 22,4% | 3     | 1,0% | 1         | 0,3% |

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la Municipalidad Provincial de Piura.

Los resultados dejan en evidencia que el desarrollo del mentoring en la Municipalidad Provincial de Piura, está en una fase deficiente, situación que se explica fundamentalmente por el desarrollo también deficiente de las competencias de los trabajadores y de las políticas deficientes para la gestión del talento humano; la cultura participativa en la institución, es valorada ligeramente mejor, la mayoría lo califica en un nivel medio.

En cuanto al desarrollo del personal, el estudio también deja en claro que la percepción es desfavorable, la mayoría lo califica como deficiente o muy deficiente, sobre todo en lo relacionado a las políticas de desarrollo de programas para mejorar las aspiraciones y deseos, que mayoritariamente es calificada como muy deficiente; en cuanto a la capacitación la percepción mejora ligeramente, calificándola todos en un nivel medio. La otra dimensión de esta variable, condiciones ergonómicas, también es calificada mayoritariamente como deficiente o muy deficiente.

Las herramientas del Mentoring ofrecen grandes beneficios a las organizaciones en sus políticas orientadas a gestionar y desarrollar los recursos humanos; sin embargo, los resultados indican que la Municipalidad investigada no está aprovechando dichos beneficios, no tiene políticas coherentes que permitan a su personal desarrollarse, compartir, cuidar la organización y adquirir conocimientos y habilidades para mejorar su productividad y sus oportunidades de éxito en su futuro.

**Tabla 16. Percepción de los colaboradores de la Municipalidad Provincial de Piura, por los aspectos del Mentoring.**

| Ítems  | Media | Desviación estándar |
|--|-------|---------------------|
| 1. El trabajo que desempeña en la Municipalidad Provincial de Piura le permite el desarrollo de sus habilidades.   | 1,8   | 0,7                 |
| 2. Considera usted que cuenta con las aptitudes necesarias para desempeñar el cargo asignado.  | 2,9   | 0,6                 |
| 3. Se siente cómodo trabajando en equipo dentro de la Municipalidad Provincial de Piura.   | 1,4   | 0,8                 |
| 4. La Municipalidad Provincial de Piura promueve su participación en talleres de capacitación.   | 1,3   | 0,7                 |
| 5. Ha recibido actualización de conocimientos para desempeñar las labores que requiere el puesto en el que se encuentra.                                     | 1,3   | 0,7                 |
| 6. La Municipalidad Provincial de Piura propicia la integración del personal.  | 1,9   | 0,6                 |
| 7. Existe una retroalimentación de conocimientos en el área dónde usted labora.  | 2,7   | 0,6                 |
| 8. Existe una retroalimentación de procesos en el área dónde usted labora.   | 2,1   | 0,5                 |
| 9. Se cumple la línea de carrera por meritocracia dentro de la Municipalidad Provincial de Piura.  | 1,6   | 0,9                 |
| 10. Percibe usted que la Municipalidad Provincial de Piura posee a los colaboradores más eficientes y eficaces.  | 2,8   | 0,5                 |
| 11. Considera usted que la Municipalidad Provincial de Piura realiza esfuerzos por retener a los colaboradores más destacados por su eficiencia y desempeño. | 1,9   | 0,6                 |
| 12. Se siente comprometido en la institución dónde usted labora.   | 2,8   | 0,5                 |
| 13. Usted considera que la comunicación entre colaboradores y jefes en el área dónde usted labora son claras y precisas.                                     | 2,1   | 0,5                 |
| 14. Colabora con sus compañeros de trabajo en la realización de tareas asignadas.  | 2,8   | 0,6                 |

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la Municipalidad Provincial de Piura.

Los promedios, en su mayoría inferiores o iguales a 3 puntos, dejan en evidencia la percepción poco favorable que tienen los trabajadores sobre los diferentes aspectos del mentoring lo que deja en claro la poca concordancia que tienen estos sobre los aspectos consultados. Estos resultados confirman que la Municipalidad investigada no aplica el mentoring, desaprovechando las ventajas que representa en la gestión de recursos humanos.

**Tabla 17. Percepción de los colaboradores de la Municipalidad Provincial de Piura, por los aspectos de Desarrollo del Personal.**

| Ítems   | Media | Desviación estándar |
|---|-------|---------------------|
| 15. Percibe que la Municipalidad Provincial de Piura motiva a los colaboradores para el desarrollo de sus tareas.         | 1,5   | 0,8                 |
| 16. Su jefe superior inmediato le otorga reconocimiento por los logros obtenidos en su trabajo.                           | 1,5   | 0,8                 |
| 17. La Municipalidad Provincial de Piura promueve su desarrollo profesional y personal.                                   | 2,0   | 0,5                 |
| 18. Se siente satisfecho con la remuneración que percibe por el desarrollo de sus labores.                                | 1,5   | 0,8                 |
| 19. Considera que la capacitación que tiene le permite desempeñar adecuadamente sus funciones.                            | 2,1   | 0,6                 |
| 20. Usted cree que es necesario tener un nivel de instrucción académica para el desempeño del puesto.                     | 3,4   | 1,0                 |
| 21. El puesto que usted desempeña requiere de algún nivel de especialización.   | 3,4   | 0,9                 |
| 22. Existen condiciones de protección a la integridad física y mental del colaborador en la entidad pública dónde labora. | 2,3   | 0,6                 |
| 23. Considera usted que existen mecanismos de prevención de accidentes en la institución dónde labora                     | 2,8   | 0,5                 |
| 24. La Municipalidad Provincial de Piura cuenta con políticas de asistencia al personal.                                  | 2,2   | 0,5                 |

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la Municipalidad Provincial de Piura.

Los promedios inferiores o próximos a 3, también dejan en evidencia una percepción poco favorable por las políticas de la municipalidad por el desarrollo del personal. No hay una política que permita satisfacer las necesidades de superación del personal, ni en cuanto a su formación académica ni en lo relacionado a las condiciones de trabajo.

## **INFORME DE RESULTADO DE LA GUIA DE ENTREVISTA APLICADO A AUTORIDADES DE MAYOR NIVEL JERÁRQUICO DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE PIURA**

La entrevista realizada se aplicó a cuatro colaboradores de mayor nivel jerárquico de la Municipalidad Provincial de Piura, la cual estuvo constituida por el jefe de la oficina de personal y unidad de procesos técnicos, jefe de la oficina de presupuestos, jefe de la unidad de bienestar social y capacitación por último el jefe de la unidad de remuneraciones con la finalidad de conocer la situación actual de la entidad pública en temas de mentoring y desarrollo del personal.

Los jefes de mayor nivel jerárquico de la entidad pública son conscientes que las habilidades de los colaboradores no se toman en cuenta para la asignación de los puestos, es por ello que en muchas ocasiones ingresa a la organización personal que no es idóneo para el puesto requerido pero todos concuerdan en manifestar que es de suma importancia las aptitudes que muestren los colaboradores en el desempeño de sus labores lo que conlleva se relacionen entre sí trabajando en equipo para cumplir un objetivo en común generando satisfacción y aprendizaje en cada uno de los miembros del equipo ya que se ayudan entre ellos mismos logrando eficiencia y eficacia en la organización.

La jefa de la Unidad de Bienestar Social y Capacitación y demás jefes de mayor nivel jerárquico manifestaron que es de vital importancia que el talento humano que se encuentra laborando en la municipalidad participen en talleres de capacitación pues de esa manera se genera el empoderamiento de los involucrados además es un derecho, el colaborador público es orientado al desarrollo de conocimientos y aptitudes para garantizar el desarrollo en la función pública y generar la mejora del desempeño laboral. Asimismo la actualización de conocimientos para el desempeño de las labores de acuerdo al puesto requerido es imprescindible y ello se logra en los colaboradores de mayor nivel jerárquico los cuales están actualizados de manera mínima y los colaboradores que no cuentan con un rango jefatural no se les brinda actualización de conocimientos, lo que implica un desfase en actualización de personal.

Todos concuerdan en la falta de integración al personal pero saben que es fundamental que el colaborador se conozca con sus compañeros de labores y se integren conocimientos entre ellos. El jefe de la Oficina de Personal y la Unidad de Procesos Técnicos manifestó que se están integrando reuniones internas de áreas y unidades para conocer el sentir del trabajador y las mejores que propone para la organización realizando esto podrán ascender a una línea de carrera pues tendrán conocimiento de los pro y contra de sus funciones, los demás jefes creen que es fundamental retener a los colaboradores que demuestren habilidades y aptitudes que vayan con el puesto asignado y comprometidos con su trabajo y la organización del cual son partícipes. La comunicación con los colaboradores es mínima pero debido al cambio de jefe de personal se está logrando mayor participación de los colaboradores pues se están involucrando más con la organización y labores.

En la Municipalidad Provincial de Piura el personal no intenta colaborar entre sí, situación que no debe llevarse a cabo pues se debe implementar el apoyo entre ellos mismos sin necesidad de que exista presión de por medio. Los jefes superiores inmediatos deben fomentar la colaboración entre sus subordinados ya que muchos de ellos no mantienen comunicación ni colaboración con jefes de otras oficinas de igual forma no existen políticas de motivación al personal ni mucho menos incentivos lo que a corto o largo plazo trae consigo deficiencia.

En general las autoridades, concuerdan que para mejorar el desarrollo del personal en la Municipalidad Provincial de Piura se requiere la participación de los colaboradores y jefes de mayor nivel jerárquico en mostrarse implicados en la mejora de la organización para lograr impulsar las capacitaciones y actualizaciones continuas, empezando por una selección de personal idóneo, brindar incentivos y mayor remuneración al trabajador y sobre todo potenciar la eficacia y eficiencia de cada uno de los miembros de la entidad pública pues es fundamental que la productividad se logre.

## **INFORME DE RESULTADO DE LA GUIA DE OBSERVACIÓN**

El presente método de observación fue aplicado en la Municipalidad Provincial de Piura, basado principalmente en el mentoring como herramienta para promover el desarrollo del personal de la institución antes mencionada, con la finalidad de recabar información sobre la existencia de mentoring y desarrollo de personal.

### **El Mentoring**

El desarrollo de habilidades es el resultado de un entrenamiento para poder lograr los objetivos planteados y el desarrollo de aptitudes es la capacidad para realizar actividades mentales, físicas e intelectuales. Los colaboradores de la Municipalidad Provincial de Piura sienten que sus habilidades no son tomadas en cuenta para la asignación de los puestos perciben que sus aptitudes no son del todo importantes llegando a no ser compatibles con el trabajo que se realiza en equipo para el logro de metas trazadas, sienten que la capacitación que se les brinda anualmente no es la idónea y no logran una actualización de conocimientos para el desarrollo de las labores. Es mínima la retroalimentación que tienen con su jefe superior inmediato y ello se debe porque cada determinado tiempo se cambia el talento humano de la organización creando desfases y falta de compromiso con el mismo, al no existir comunicación vertical y horizontal con el colaborador se generan los cuellos de botella llevando a la falta de colaboración entre jefe y subordinado.

### **Desarrollo del Personal**

La motivación es el impulso que tiene el ser humano para llegar a la satisfacción de sus necesidades. Teniendo la voluntad de aprender, interés de absorber todo lo relacionado a su entorno. Se divisó la inexistencia de políticas de motivación hacia el colaborador lo cual es corroborado por la falta de incentivos hacia los mismos. No existe una remuneración justa para el talento humano de la organización lo cual genera a corto o largo plazo el no lograr capacitarse para su bienestar. No hay rastro de un record de estudios de los colaboradores y tampoco hay especialización que los favorezca.

Para finalizar, estos resultados servirán para el surgimiento de una propuesta que se enmarque en conseguir un desarrollo del personal a través de la aplicación de mentoring en los colaboradores de la Municipalidad Provincial de Piura impulsando el mejoramiento de la entidad pública, colaboradores con cargo y sin cargo de confianza, sociedad y estado.

Ello será beneficioso tanto para los colaboradores de la organización pública, para jefes de mayor nivel jerárquico, jefes superiores inmediatos y sobre todo los ciudadanos que hacen uso de los servicios de la Municipalidad Provincial de Piura.

## Anexo 4. Matriz de consistencia

| Título   | Problema General   | Objetivo General  | Variables        | Definición Conceptual   | Dimensión             | Definición Operacional  | Indicadores  | Técnicas                       | Instrumentos                        |
|--|--|---|------------------|---|-----------------------|---|--|--------------------------------|-------------------------------------|
| El mentoring como herramienta para promover el desarrollo del personal de la Municipalidad Provincial de Piura, año 2017 | ¿De qué manera el mentoring ayudará a promover el desarrollo del personal de la Municipalidad Provincial de Piura, año 2017? | Determinar si la iniciativa de mentoring ayudará a promover el desarrollo del personal de la Municipalidad Provincial de Piura, año 2017. | Vi: El 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, invirtiendo conocimientos y energía. (Soler, 2005) | Competencias          | Se evaluará el nivel de conocimiento sobre competencias en la institución empleando el cuestionario y entrevista.                           | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Desarrollo de habilidades.</li> <li>- Desarrollo de aptitudes.</li> <li>- Trabajo en equipo.</li> </ul> | Encuesta<br>Guía de entrevista | Cuestionario<br>Entrevista          |
|  |  |   |                  |   | Talento Humano        | Se analizará la importancia de una correcta relación entre talento humano y organización a través de un cuestionario.                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Integración del personal.</li> <li>- Feedback.</li> <li>- Retención del Talento Humano.</li> </ul>      | Encuesta<br>Guía de entrevista | Cuestionario<br>Entrevista          |
|  |  |   |                  |   | Cultura Participativa | Se tendrá en cuenta el nivel de cultura participativa existente en la organización a través del cuestionario y el método de la observación. | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Grado de compromiso.</li> <li>- Comunicación organizacional</li> <li>- Colaboración.</li> </ul>         | Encuesta<br>Observación        | Cuestionario<br>Guía de observación |

|  |  |  |                                |  |                          |  |   |             |                     |
|--|--|--|--------------------------------|--|--------------------------|--|---|-------------|---------------------|
|  |  |  |                                |  |                          | <p>Se evaluará el nivel de aspiraciones y deseos del colaborador de la organización, para lo cual se empleará un cuestionario.</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Motivación laboral.</li> <li>- Incentivos.</li> <li>- Remuneraciones.</li> </ul>       | Entrevista  | Guía de entrevista. |
|  |  |  | VD:<br>Desarrollo del personal | <p>Es un proceso constante que se realiza en un largo periodo de tiempo, para ello es necesario paciencia y perspectiva amplia del administrador. El desarrollar la capacidad del personal es el factor fundamental para que se logre la comunicación, cooperación y un intercambio de ideas. Chiavenato (2009).</p> | Formación Académica      | <p>Se evaluará el grado de formación académica de los colaboradores de la institución pública a través de una entrevista.</p>      | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Capacitación.</li> <li>- Nivel de instrucción.</li> <li>- Especializaciones</li> </ul> | Entrevista  | Guía de entrevista  |
|  |  |  |                                |  | Bienestar del trabajador | <p>Se evaluará el nivel de bienestar del trabajador en la organización pública en los últimos años con los grupos de interés.</p>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Higiene laboral.</li> <li>- Prevención de accidentes.</li> </ul>                       | Observación | Guía de Observación |

| <b>Problema específico 1</b>  | <b>Objetivo específico 1</b>   |
|---|--|
| ¿Cuál es el nivel de competencias de los colaboradores de la Municipalidad Provincial de Piura que permiten mejorar la productividad de la misma? | Determinar el nivel de las competencias con las que cuentan los colaboradores de la Municipalidad Provincial de Piura que permiten mejorar la productividad de la misma. |
| <b>Problema específico 2</b>  | <b>Objetivo específico 2</b>   |
| ¿Qué políticas utiliza la Municipalidad Provincial de Piura para la gestión del talento humano?   | Analizar las políticas que utiliza la Municipalidad Provincial de Piura para la gestión del talento humano.  |
| <b>Problema específico 3</b>  | <b>Objetivo específico 3</b>   |
| ¿Propicia la Municipalidad Provincial de Piura actividades participativas con la colectividad?  | Establecer si la participación de la Municipalidad Provincial de Piura en actividades a favor de la colectividad contribuye a su bienestar.                              |

| <b>Problema específico 4</b>   | <b>Objetivo específico 4</b>   |
|--|--|
| ¿De qué manera la gestión de recursos humanos en la Municipalidad Provincial de Piura orienta a la satisfacción de las aspiraciones y deseos de los colaboradores? | Analizar el desarrollo de programas que conlleve a la mejora de las aspiraciones y deseos de los colaboradores.    |
| <b>Problema específico 5</b>   | <b>Objetivo específico 5</b>   |
| ¿El programa de capacitación que tiene la Municipalidad Provincial de Piura permite mejorar las competencias de los colaboradores?                                 | Establecer si el desarrollo de programas de capacitación a los colaboradores permite mejorar sus competencias.     |
| <b>Problema específico 6</b>   | <b>Objetivo específico 6</b>   |
| ¿En la Municipalidad Provincial de Piura existen las condiciones ergonómicas a favor del bienestar de sus colaboradores?   | Analizar la percepción del colaborador sobre la existencia de las condiciones ergonómicas a favor de su bienestar. |

### Anexo 5. Matriz de instrumentos

#### Cuestionario aplicado a los colaboradores de la Municipalidad Provincial de Piura

| Problema  | Objetivo  | Variables       | Indicadores  | Técnica / Instrumento   | N° de ítems               | INSTRUMENTO A |  |
|---|---|-----------------|--|---|---------------------------|---------------|--|
|   |   |                 |  |   |                           | Ítems         |  |
| ¿De qué manera el mentoring ayudará a promover el desarrollo del personal de la Municipalidad Provincial de Piura en el año 2017? | Determinar si la iniciativa de mentoring ayudará a promover el desarrollo del personal de la Municipalidad Provincial de Piura, año 2017. | X: EL MENTORING | X 1.1  | Desarrollo de Habilidades   | Encuesta/<br>Cuestionario | 1             | El trabajo que desempeña en la Municipalidad Provincial de Piura le permite el desarrollo de sus habilidades.  |
|   |   |                 | X 1.2  | Desarrollo de Aptitudes   |                           | 1             | Considera usted que cuenta con las aptitudes necesarias para desempeñar el cargo asignado.   |
|   |   |                 | X 1.3  | Trabajo en Equipo   |                           | 1             | Se siente cómodo trabajando en equipo dentro de la Municipalidad Provincial de Piura.  |
|   |   |                 |  |   |                           | 2             | La Municipalidad Provincial de Piura promueve su participación en talleres de capacitación.  |
|   |   |                 | 3  | Ha recibido actualización de conocimientos para desempeñar las labores que requiere el puesto en el que se encuentra. |                           |               |  |
|   |   |                 | X 1.4  | Integración del Personal  |                           | 1             | La Municipalidad Provincial de Piura propicia la integración del personal.   |
|   |   |                 | X 1.5  | Feedback  |                           | 1             | Existe una retroalimentación de conocimientos en el área dónde usted labora.   |
|   |   |                 |  |   |                           | 2             | Existe una retroalimentación de procesos en el área dónde usted labora.  |
|   |   |                 | X 1.6  | Retención del Talento Humano  |                           | 1             | Se cumple la línea de carrera por meritocracia dentro de la Municipalidad Provincial de Piura.   |
|   |   |                 |  |   |                           | 2             | Percibe usted que la Municipalidad Provincial de Piura posee a los colaboradores más eficientes y eficaces.  |
|   |   |                 |  |   |                           | 3             | Considera usted que la Municipalidad Provincial de Piura realiza esfuerzos por retener a los colaboradores más destacados por su eficiencia y desempeño. |
|   |   |                 | X 1.7  | Grado de Compromiso   |                           | 1             | Se siente comprometido en la institución dónde usted labora.   |
| X 1.8   | Comunicación Organizacional   | 1               | Usted considera que la comunicación entre colaboradores y jefes en el área dónde usted labora son claras y precisas. |   |                           |               |  |
| X 1.9   | Colaboración  | 1               | Colabora con sus compañeros de trabajo en la realización de tareas asignadas.  |   |                           |               |  |

|  |  |                                     |       |                          |  |   |   |
|--|--|-------------------------------------|-------|--------------------------|--|---|---|
|  |  | Y:<br>DESARROLLO<br>DEL<br>PERSONAL | Y 1.1 | Motivación laboral       | Encuesta/<br>Cuestionario  | 1 | Percibe que la Municipalidad Provincial de Piura motiva a los colaboradores para el desarrollo de sus tareas.         |
|  |  |                                     | Y 1.2 | Incentivos               |  | 1 | Su jefe superior inmediato le otorga reconocimiento por los logros obtenidos en su trabajo.                           |
|  |  |                                     | Y 1.3 | Remuneración             |  | 2 | La Municipalidad Provincial de Piura promueve su desarrollo profesional y personal.                                   |
|  |  |                                     | Y 1.4 | Capacitación             |  | 1 | Se siente satisfecho con la remuneración que percibe por el desarrollo de sus labores.                                |
|  |  |                                     | Y 1.5 | Nivel de Instrucción     |  | 1 | Considera que la capacitación que tiene le permite desempeñar adecuadamente sus funciones.                            |
|  |  |                                     | Y 1.6 | Especializaciones        |  | 1 | Usted cree que es necesario tener un nivel de instrucción académica para el desempeño del puesto.                     |
|  |  |                                     | Y 1.7 | Higiene Laboral          |  | 1 | El puesto que usted desempeña requiere de algún nivel de especialización.   |
|  |  |                                     | Y 1.8 | Prevención de Accidentes |  | 1 | Existen condiciones de protección a la integridad física y mental del colaborador en la entidad pública dónde labora. |
|  |  |                                     |       |                          |  | 1 | Considera usted que existen mecanismos de prevención de accidentes en la institución dónde labora.                    |
|  |  |                                     |       | 2                        | La Municipalidad Provincial de Piura cuenta con políticas de asistencia al personal. |   |   |

**Anexo 5. Matriz de instrumentos**  
**Guía de entrevista al Jefe/a de las áreas de mayor nivel jerárquico de la Municipalidad Provincial de Piura**

| Problema  | Objetivo  | Variables       | Indicadores  | Técnica / Instrumento  | N° de ítems                     | INSTRUMENTO B |   |
|---|---|-----------------|--|--|---------------------------------|---------------|---|
|   |   |                 |  |  |                                 | Ítems         |   |
| ¿De qué manera el mentoring ayudará a promover el desarrollo del personal de la Municipalidad Provincial de Piura en el año 2017? | Determinar si la iniciativa de mentoring ayudará a promover el desarrollo del personal de la Municipalidad Provincial de Piura, año 2017. | X: EL MENTORING | X 1.1  | Desarrollo de habilidades  | Entrevista /Guía de entrevista. | 1             | Toma en cuenta usted las habilidades de sus colaboradores para la asignación de puestos.                                  |
|   |   |                 | X 1.2  | Desarrollo de Aptitudes  |                                 | 1             | Cuán importante es para usted las aptitudes que muestra el colaborador.   |
|   |   |                 | X 1.3  | Trabajo en equipo  |                                 | 1             | Considera importante para el trabajo la formación de equipos.   |
|   |   |                 |  |  |                                 | 2             | Es fundamental la participación de los colaboradores de la Municipalidad Provincial de Piura en talleres de capacitación. |
|   |   |                 | 3  | Se percibe actualización de conocimientos para el desempeño de las labores de acuerdo al puesto requerido. |                                 |               |   |
|   |   |                 | X 1.4  | Integración del personal   |                                 | 1             | De qué manera íntegra usted al personal.  |
|   |   |                 | X 1.5  | Feedback   |                                 | 1             | Toma en cuenta la información que le proporcionan los colaboradores para hacer las correcciones de mejoras del trabajo.   |
|   |   |                 |  |  |                                 | 2             | Los colaboradores logran ascender manteniendo una línea de carrera.   |
|   |   |                 | X 1.6  | Retención del talento humano   |                                 | 1             | Considera importante retener a sus colaboradores.   |
|   |   |                 | X 1.7  | Grado de Compromiso  |                                 | 1             | Cómo percibe el compromiso de los colaboradores con su institución.   |
| X 1.8   | Comunicación organizacional   | 1               | Qué tan importante es para usted la comunicación con los subordinados.                                   |  |                                 |               |   |
| X 1.9   | Colaboración  | 1               | Percibe usted que existe colaboración en el personal que labora en la Municipalidad Provincial de Piura. |  |                                 |               |   |

|                                     |       |                           |                                       |   |  |
|-------------------------------------|-------|---------------------------|---------------------------------------|---|--|
| Y:<br>DESARROLLO<br>DEL<br>PERSONAL | Y 2.1 | Motivación laboral        | Entrevista<br>/Guía de<br>entrevista. | 1   | Cuenta con políticas de motivación para el personal.   |
|                                     | Y 2.2 | Incentivos                |                                       | 1   | Despliega algún tipo de incentivo a favor de sus colaboradores.  |
|                                     | Y 2.3 | Remuneraciones            |                                       | 2   | Ha consultado a sus colaboradores acerca de las necesidades que puedan suscitarse dentro y fuera de sus labores.   |
|                                     | Y 2.4 | Capacitación              |                                       | 1   | En la gestión del personal se aplica una política transparente respecto a las remuneraciones de los colaboradores. |
|                                     | Y 2.5 | Nivel de instrucción      |                                       | 1   | La Municipalidad Provincial de Piura tiene programas de capacitación para sus colaboradores.                       |
|                                     | Y 2.6 | Especializaciones         |                                       | 1   | Qué tan preparado/a considera se encuentran los colaboradores de la Municipalidad Provincial de Piura.             |
|                                     | Y 2.7 | Higiene Laboral           |                                       | 1   | Qué tan importante para la Municipalidad Provincial de Piura es la especialización del personal.                   |
|                                     | Y 2.8 | Prevenición de accidentes |                                       | 1   | Ha recibido alguna amonestación de la Sunafil por incumplimiento de las normas laborales.                          |
|                                     |       |                           |                                       |   | 1  |
|                                     |       |                           | 2                                     | Algún tipo de área dentro de la Municipalidad Provincial de Piura se encarga de la asistencia de los colaboradores. |  |

### Anexo 5. Matriz de instrumentos

#### Guía de observación aplicado a los colaboradores de la Municipalidad Provincial de Piura

|   |   |                 |   |   |                                      | INSTRUMENTO C |  |
|---|---|-----------------|---|---|--------------------------------------|---------------|--|
| Problema  | Objetivo  | Variables       | Indicadores   |   | Técnica / Instrumento                | N° de ítems   | Ítems  |
| ¿De qué manera el mentoring ayudará a promover el desarrollo del personal de la Municipalidad Provincial de Piura en el año 2017? | Determinar si la iniciativa de mentoring ayudará a promover el desarrollo del personal de la Municipalidad Provincial de Piura, año 2017. | X: EL MENTORING | X1.1  | Desarrollo de habilidades   | Observación/<br>Guía de observación. | 1             | Las habilidades de los colaboradores se toman en cuenta para la asignación de los puestos. |
|   |   |                 | X1.2  | Desarrollo de Aptitudes   |                                      | 1             | Las actitudes del colaborador son importantes.   |
|   |   |                 | X1.3  | Trabajo en equipo   |                                      | 1             | El equipo de trabajo es compatible.  |
|   |   |                 |   |   |                                      | 2             | La participación en talleres de capacitación es la idónea.                                 |
|   |   |                 | 3   | Existe actualización de conocimientos para el desempeño de labores. |                                      |               |  |
|   |   |                 | X1.4  | Integración del personal  |                                      | 1             | Se integra el personal.  |
|   |   |                 | X1.5  | Feedback  |                                      | 1             | Existe la retroalimentación entre colaboradores y jefe superior inmediato.                 |
|   |   |                 | X1.6  | Retención del talento humano  |                                      | 1             | El personal de la Municipalidad Provincial de Piura es permanente.                         |
|   |   |                 | X1.7  | Grado de Compromiso   |                                      | 1             | Existe compromiso con el colaborador.  |
|   |   |                 | X1.8  | Comunicación organizacional   |                                      | 1             | Hay comunicación entre los colaboradores y jefe superior inmediato.                        |
| X1.9  | Colaboración  | 1               | Hay algún tipo de colaboración entre colaboradores y jefe superior inmediato. |   |                                      |               |  |

|  |  |                                     |       |                          |   |   |  |
|--|--|-------------------------------------|-------|--------------------------|---|---|--|
|  |  | Y:<br>DESARROLLO<br>DEL<br>PERSONAL | Y 2.1 | Motivación laboral       | Observación/<br>Guía de<br>observación. | 1 | Hay políticas de motivación para los colaboradores.                              |
|  |  |                                     | Y 2.2 | Incentivos               |   | 1 | Se tiene algún tipo de incentivo hacia los colaboradores.                        |
|  |  |                                     | Y 2.3 | Remuneraciones           |   | 1 | Se brinda una remuneración justa a los colaboradores.                            |
|  |  |                                     | Y 2.4 | Capacitación             |   | 1 | Se apuesta por programas de capacitación para el bienestar de los colaboradores. |
|  |  |                                     | Y 2.5 | Nivel de instrucción     |   | 1 | Existe un record de estudios de los colaboradores.                               |
|  |  |                                     | Y 2.6 | Especializaciones        |   | 1 | Se dicta algún tipo de especialización para favorecer a los colaboradores.       |
|  |  |                                     | Y 2.7 | Higiene Laboral          |   | 1 | Han surgido amonestaciones de la Sunafil por incumplimiento de normas laborales. |
|  |  |                                     | Y 2.8 | Prevención de Accidentes |   | 1 | Hay normas relacionadas a la prevención de accidentes.                           |

## **Anexo 6. Teorías complementarias relacionadas al tema**

### **a. Sistema Nacional de Personal**

Andia (2013) explica que *“el sistema nacional de personal es denominado como el conjunto de aquellos principios, lineamientos, criterios y normas entrelazados entre sí, que propician un desarrollo armónico y sobre todo sostenido de las acciones administrativas”*.

### **b. Marco normativo**

- Decreto legislativo N° 276 ley de bases de la carrera administrativa y de remuneraciones del sector público.
- Decreto supremo N° 005-90-PCM reglamento de la ley de bases de la carrera administrativa y de remuneraciones del sector público.
- Ley N° 28175, ley marco del empleo público, la cual entro en vigencia a partir del 1° de Enero de 2005.
- Decreto legislativo N°1023, la misma que crea la autoridad nacional de servicio civil, rectora del sistema administrativo de gestión de recursos humanos.

### **c. Régimen laboral en el sector público**

- Constitución política, Art 39° al 42°.
- D. legislativo N° 276.
- D. supremo N° 005-90-PCM.
- Ley N° 28175, ley marco del empleo público.
- Decreto legislativo N° 1057, régimen especial de contratación administrativa de servicios.

### **d. Régimen laboral en el sector privado**

- Constitución política, Art 22° al 29°.
- D. legislativo N° 728.
- D. supremo N° 003-97-TR.

### **e. Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos**

Andia (2013 p. 52), el *“sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos establece, desarrolla y ejecuta la política de estado del servicio civil; y, comprende el conjunto de normas, recursos, procedimientos y técnicas utilizados por entidades del sector público en la gestión de recursos humanos”*.

El sistema comprende:

- Planeación de políticas dentro de los recursos humanos.
- Organización y distribución del trabajo.
- Gestión de empleo.
- Gestión de rendimiento.
- Gestión de compensación.
- Gestión de desarrollo y capacitación.
- Gestión de relaciones humanas.
- Resolución de controversias.

### **f. La carrera administrativa**

Andia (2013 p.52) es *“el conjunto de principios o normas y procesos que regulan el ingreso, los derechos y los deberes que corresponden a los servidores públicos que, con carácter estable prestan servicios de naturaleza permanente de la administración pública”*.

### **g. Estructura de la carrera administrativa**

La carrera comprende equipos, ocupaciones y niveles, aquel lineamiento logra ubicar servidores públicos de acuerdo a calificaciones y/o méritos.

### **h. Los grupos ocupacionales**

Permiten estructurar servidores de acuerdo a su formación, experiencia reconocida, o capacitación.

Comprenden: auxiliar, técnico y profesional, los niveles establecidos son de acuerdo a la progresión de cada colaborador en la carrera administrativa.

- El grupo auxiliar: se encuentra constituido por colaboradores y/o servidores con educación mínima requerida, sin experiencia para realizar labores de ayuda.
- El grupo técnico: se encuentra constituido por colaboradores y/o servidores de formación técnica, capacitación tecnológica, formación superior, universitaria incompleta.
- El grupo profesional: se encuentra constituido por colaboradores y/o servidores con grado académico con reconocimiento de la ley universitaria y con título profesional.

#### **i. . Capacitación en la carrera administrativa**

Andia (2013 p.54) *“la capacitación está orientada al desarrollo de conocimientos, habilidades y valores del colaborador para garantizar el desarrollo de la función pública, mejorar su desempeño, propiciar su realización personal o profesional y brindar mejor servicio al usuario de la administración pública”*.

#### **j. Tipos de capacitación**

Capacitación de Postgrado: aquella realizada según la naturaleza del trabajo en el cuál se va a desempeñar el colaborador y a futuro su formación profesional se torna de calidad.

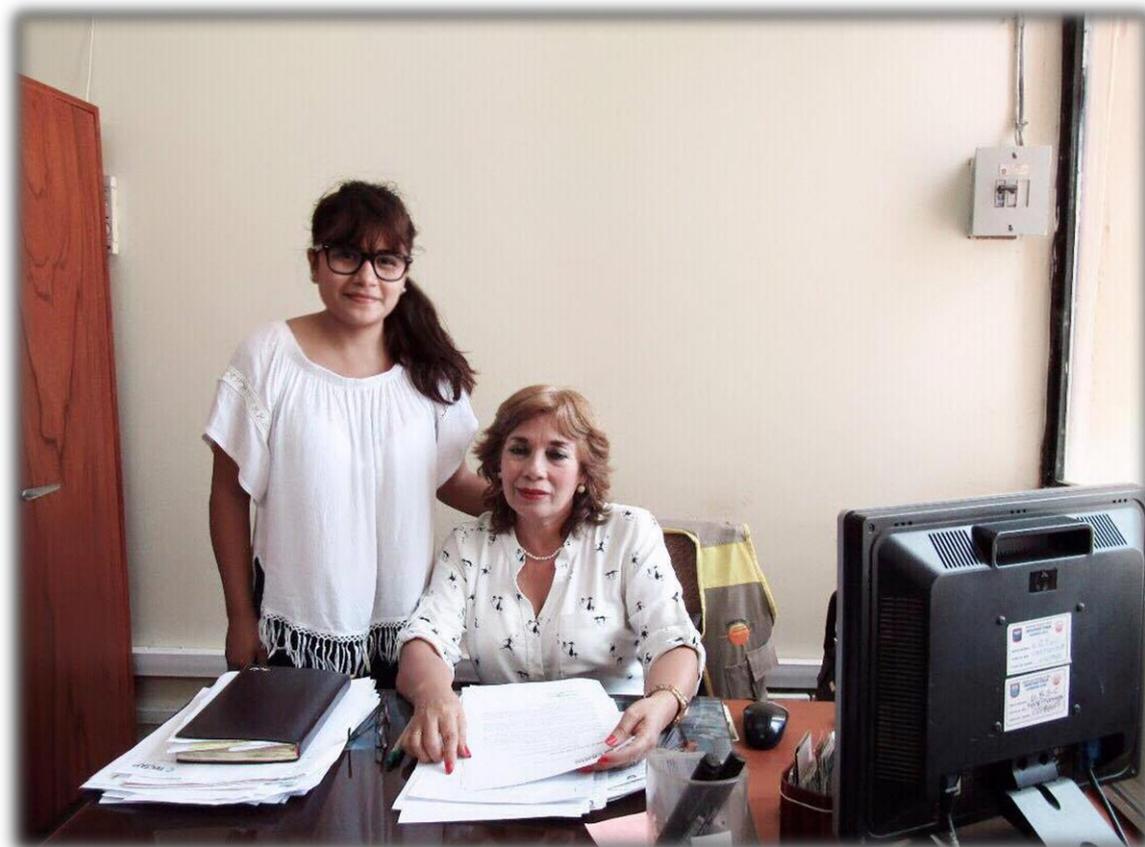
Capacitación en crecimiento laboral y actualización: la base de esta capacitación permite en corto plazo la mejora de laborar llegando a tener calidad en el desempeño del colaborador.

**Anexo 7. Evidencia de las entrevistas realizadas.**

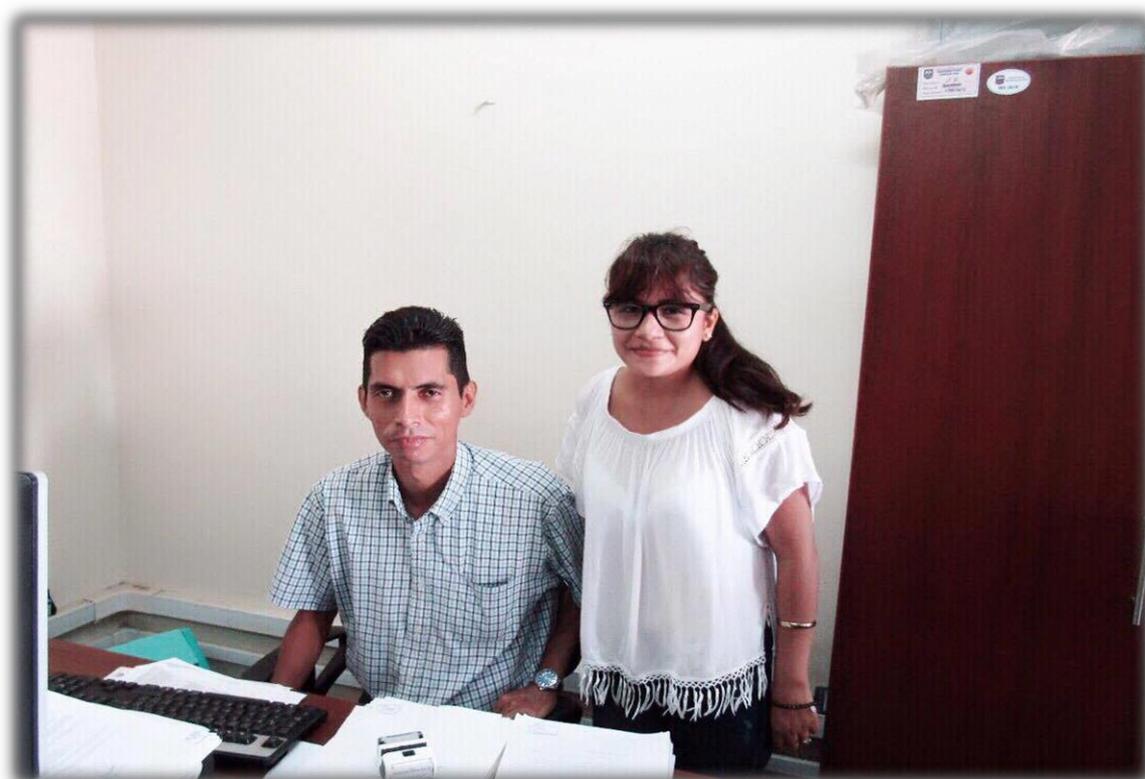
**Entrevista realizada al Jefe de la Oficina de Personal y Unidad de Procesos Técnicos.**



**Entrevista realizada a la Jefa de la Oficina de Presupuestos.**



**Entrevista realizada a la Jefa de la Unidad de Bienestar Social y Capacitación.**



**Entrevista realizada al Jefe de la Unidad de Remuneraciones.**

**Anexo 8. Evidencia de los jefes de mayor nivel jerárquico realizando funciones.**



**Jefe de la Oficina de Personal y Unidad de Procesos Técnicos.**



**Jefa de la Oficina de Presupuestos.**



**Jefa de la Unidad de Bienestar Social y Capacitación.**



**Jefe de la Unidad de Remuneraciones.**

**Anexo 9. Declaración de autoría****UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO****RESOLUCIÓN DEL VICERRECTORADO ACADÉMICO N° 0011-2016-UCV-VA**

Yo, Sidney Isabel Calle Jaime estudiante de la Escuela Profesional de Administración, de la Universidad César Vallejo, sede Piura, declaro que el trabajo académico titulado: "El mentoring como herramienta para promover el desarrollo del personal de la Municipalidad Provincial de Piura, año 2017" presentada en 160 folios para la obtención del título profesional de Licenciado en administración, es de mi autoría.

Por lo tanto, declaro lo siguiente:

- He mencionado todas las fuentes empleadas en el presente trabajo de investigación, identificando correctamente toda la cita textual o de paráfrasis proveniente de otras fuentes de acuerdo con lo establecido por las normas de elaboración de trabajos académicos.
- No he utilizado ninguna otra fuente distinta de aquellas expresamente señaladas en este trabajo.
- Este trabajo de investigación no ha sido previamente presentado completa ni parcialmente para la obtención de otro grado académico o título profesional.
- Soy consciente de que mi trabajo puede ser revisado electrónicamente en búsqueda de plagios.
- De encontrar uso de material intelectual ajeno sin el debido reconocimiento de su fuente o autor, me someto a las sanciones que determinan el procedimiento disciplinario.

Piura, 14 de Julio de 2017

Firma

N° DNI 74084899

## Anexo 10. Formato turnitin del asesor

|  |   |                          |
|--|---|--------------------------|
|  <b>UCV</b><br>UNIVERSIDAD<br>CÉSAR VALLEJO | <b>ACTA DE APROBACIÓN DE ORIGINALIDAD DE<br/>         TESIS</b> | Código : F06-PP-PR-02.02 |
|  |   | Versión : 07             |
|  |   | Fecha : 31-03-2017       |
|  |   | Página : 1 de 1          |

Yo, Freddy William Castillo Palacios, docente de la Facultad de Ciencias Empresariales y Escuela Profesional de Administración de la Universidad César Vallejo Filial Piura, revisor (a) de la tesis titulada

.. El Mentoring como herramienta para promover el desarrollo del personal de la Municipalidad Provincial de Piura - Año 2017 ..

del (de la) estudiante CALLE JAIME, SIDNEY

constato que la investigación tiene un índice de similitud de 10 % verificable en el reporte de originalidad del programa Turnitin.

El suscrito analizó dicho reporte y concluyó que cada una de las coincidencias detectadas no constituyen plagio. A mi leal saber y entender la tesis cumple con todas las normas para el uso de citas y referencias establecidas por la Universidad César Vallejo.



Dr. Freddy W. Castillo Palacios  
 REG. UNIC DE COLEG. N° 843

Piura, 14 de Julio de 2017

Firma

Dr. Freddy William Castillo Palacios

DNI: 02842237

|         |                            |        |   |        |           |
|---------|----------------------------|--------|---|--------|-----------|
| Elaboró | Dirección de Investigación | Revisó | Representante de la Dirección / Vicerrectorado de Investigación y Calidad | Aprobó | Rectorado |
|---------|----------------------------|--------|---|--------|-----------|

|  |  |   |
|--|--|---|
|  <b>UCV</b><br>UNIVERSIDAD<br>CÉSAR VALLEJO | <b>AUTORIZACIÓN DE PUBLICACIÓN DE<br/>         TESIS EN REPOSITORIO INSTITUCIONAL<br/>         UCV</b> | Código : F08-PP-PR-02.02<br>Versión : 07<br>Fecha : 31-03-2017<br>Página : 1 de 1 |
|--|--|---|

Yo Sidney Ismael Calle Jaime....., identificado con DNI N° 74084899, egresado de la Escuela Profesional de Administración..... de la Universidad César Vallejo, autorizo (  ) , No autorizo (  ) la divulgación y comunicación pública de mi trabajo de investigación titulado "El Mentoring como herramienta para promover el desarrollo del personal de la Municipal Provincial de Piura....."; en el Repositorio Institucional de la UCV (<http://repositorio.ucv.edu.pe/>), según lo estipulado en el Decreto Legislativo 822, Ley sobre Derecho de Autor, Art. 23 y Art. 33

Fundamentación en caso de no autorización:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Sidney Calle  
 FIRMA

DNI: 74084899...

FECHA: 11 de octubre del 2017.

|         |                            |        |   |        |           |
|---------|----------------------------|--------|---|--------|-----------|
| Elaboró | Dirección de Investigación | Revisó | Representante de la Dirección / Vicerrectorado de Investigación y Calidad | Aprobó | Rectorado |
|---------|----------------------------|--------|---|--------|-----------|