

INFLUENCIA DE LAS PRÁCTICAS DE GESTIÓN HUMANA EN EL PERFIL MOTIVACIONAL DE LOS TRABAJADORES DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE CHICLAYO

Lic. MARCIA GIANELLA RAMÍREZ OCAÑA <https://orcid.org/0000-0002-2163-1841>

Mgr. ÁNGEL EDUARDO LLATAS RIVAS <https://orcid.org/0000-0002-1452-808X>

Mgr. MARIA DE LOS ANGELES GUZMAN VALLE <https://orcid.org/0000-0002-7159-5991>

Dr. MARCO AGUSTÍN ARBULÚ BALLESTEROS <https://orcid.org/0000-0001-7940-7580>

Dr. LUIS SANTIAGO GARCIA MERINO <https://orcid.org/0000-0001-9392-2474>

Resumen

En la actualidad las prácticas de gestión humana se han vuelto una herramienta indispensable para que las empresas tengan motivados a sus colaboradores, por este motivo el propósito de esta investigación fue identificar la importancia de las prácticas de gestión humana en el mundo empresarial actual. Para ello se tuvo como objetivo determinar si existe influencia de las prácticas de gestión humana sobre el perfil motivacional de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Chiclayo. La metodología empleada tiene un enfoque cuantitativo, tipo aplicada, de nivel explicativo y de diseño no experimental. La muestra fue censal se les entregaron los cuestionarios a los 80 colaboradores administrativos nombrados.

Palabras clave: prácticas de gestión humana, perfil motivacional, estabilidad en el empleo.

Clasificación JEL: M51, M54.

Abstract

Currently, human management practices have become an indispensable tool for companies to motivate their collaborators, for this reason the purpose of this research was to identify the importance of human management practices in today's business world. For this, the objective was to determine if there is an influence of human management practices on the motivational profile of the workers of the Chiclayo Provincial Municipality. The methodology used has a quantitative approach, applied type, explanatory level and non-experimental design. The sample was census, questionnaires were delivered to the 80 named administrative collaborators.

Keywords: human management practices, motivational profile, job stability.

Introducción

En el mundo empresarial se presentan necesidades, en algunos casos están relacionados con las mismas empresas, y otras, vinculadas con los trabajadores que forman parte de ella. Por ello, las prácticas de gestión humana son importantes porque refieren a un conjunto de enfoques que están orientados a aumentar la capacidad, motivación y oportunidades de los trabajadores (Maturana & Andrade 2019). Sin embargo, las prácticas no han conseguido respuestas positivas a las metas que la organización se proyecta. Hoy en día es primordial obtener resultados eficientes y óptimos relacionados con los objetivos de la empresa, además es esencial que las áreas de gestión humana determinen sus técnicas y renueven constantemente sus prácticas (Báez Conde, Zambrano Vargas & Márquez Moreno 2018).

De acuerdo a lo mencionado anteriormente Nwachukwu y Chladková (2016) refirieron que las prácticas de gestión de recursos humanos tienen un impacto positivo en la motivación y satisfacción de los trabajadores en una empresa de Nigeria. Esto significa que la capacitación y el desarrollo, estabilidad en el empleo, status, la remuneración, etc. son importantes para mantener a los empleados satisfechos y felices con sus trabajos.

En otra instancia, Tabouli et al. (2016) refirió que existe una relación entre las prácticas de gestión humana y desempeño laboral. También, mencionaron que los responsables políticos de (HRM) deberían prestar más atención a las políticas y prácticas relacionadas con los empleados y concentrarse en aspectos emocionales o motivación del personal que a su vez resultan en una mayor influencia positiva en su desempeño en comparación con el impacto directo en sus actuaciones.

En el ámbito nacional, las organizaciones han evolucionado y no solamente se centran en conseguir metas, sino también toman en cuenta la inteligencia emocional donde entra a tallar las habilidades blandas, se sabe que un trabajador motivado en su ambiente de trabajo apropiado puede llegar a ser el 80% más productivo, si en la empresa no se hace el buen uso de la inteligencia emocional la productividad de los colaboradores puede disminuir en un 50% (Pérez Wicht 2017). Gran parte de las empresas públicas su estructura de funciones y organización tales como: la agrupación de actividades y la asignación de responsabilidades no son coherentes con las tareas que se deben cumplir y tampoco con los objetivos que fija la institución. La deficiente gestión de la política en los recursos humanos genera el mal manejo de los procesos de contratación, organización y elección, ya que las autoridades no toman en cuenta la gestión de su personal (El Peruano, 2007).

La organización en estudio, La Municipalidad provincial de Chiclayo se constituye por la Ley Orgánica N°27972 regula la autonomía, funciones y los recursos de dicha entidad, asimismo por las leyes que regulan las actividades y funciones de los gobiernos locales, la entidad se encuentra ubicada en la calle Elías Aguirre N° 240 - Chiclayo, provincia de Chiclayo.

Para efectos de la investigación se centró en 80 colaboradores administrativos nombrados. Las últimas gestiones Municipales, no han promovido las prácticas de gestión humana como actividad estratégica para lograr sus objetivos generando que el trabajador perciba un ambiente desagradable trayendo consigo la baja motivación. Por entrevista exploratoria al gerente del área de Recursos humanos y la Jefa del área de Desarrollo de Capacidades: los colaboradores laboralmente no se encuentran motivados constantemente, presentando actitudes negativas (impuntualidad y desinterés en realizar sus labores) y emociones (el estrés, cansancio y hostilidad). Esto se ha probado en el bajo rendimiento (bajo nivel de competencias, ausencia de motivación) y productividad (la falta de capacitaciones y las malas condiciones laborales

donde el trabajador no se siente cómodo) provocando en ellos el desequilibrio en sus capacidades y el desarrollo de sus tareas.

Por lo mencionado anteriormente, el presente trabajo aborda el siguiente problema de investigación: ¿Las prácticas de gestión humana tendrán un efecto en el perfil motivacional de los trabajadores de la Municipalidad Provincial De Chiclayo?

Ante la pregunta se planteó como objetivo general : Determinar si existe influencia de las prácticas de gestión humana sobre el perfil motivacional de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Chiclayo y los objetivos específicos fueron: Identificar las prácticas de gestión humana, determinar el perfil motivacional y determinar la reacción (1 estabilidad en el empleo, 2 estatus, 3 vinculación selectiva, 4 toma de decisiones, 5 remuneración contingente en el desempeño, 6 capacitación extensiva, 7 plan carrera, 8 evaluación de desempeño) de las dimensiones de las prácticas de gestión humana sobre el perfil motivacional de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Chiclayo.

Finalmente, este estudio contribuye al conocimiento existente en el campo de la investigación de gestión de recursos humanos, por la exploración de la conexión entre las prácticas de gestión de recursos humanos y el perfil motivacional de los colaboradores. Por último, el estudio sirve como apoyo y teoría para los ejecutivos o gerentes de diversas empresas, profesionales especialmente de Recursos humanos, con referencia al mercado emergente.

Revisión de literatura

Para efectos de esta investigación se ha considerado los siguientes antecedentes de diversos autores.

Guevara & Granada (2018) exploraron el efecto de las prácticas de la gestión humana de alto rendimiento en el clima organizacional, se basó en un estudio cuantitativo, transversal y no experimental. La muestra estuvo conformada por 503 casos de empresas Colombia y se aplicaron dos escalas: Prácticas de gestión humana y ECO. Se concluye que las PGH influyen en la percepción del colaborador sobre la empresa donde trabaja. Además, la vinculación selectiva, la toma de decisiones y evaluación del desempeño influyen sobre el apoyo de los superiores.

Arango & Posada, (2018) determinó la influencia de las prácticas de la gestión humana en el perfil motivacional de los colaboradores de la ciudad de Medellín. Fue un estudio cuantitativo y diseño longitudinal, se empleó la escala de Prácticas de Gestión Humana (PGH) y CMT de Toro. La muestra estuvo conformada por 45 personas. Las dimensiones más valoradas en las prácticas de gestión humana fueron: calidad en la evaluación de desempeño, vinculación selectiva y capacitación extensiva. Por último, no existió influencia porque no se observó un cambio en el perfil motivacional a raíz de la baja cobertura, calidad y presencia de las prácticas de gestión humana que se realizan en la empresa.

Muñoz (2018) analizó el perfil motivacional de 90 colaboradores de Madrid. Este estudio se centró en un enfoque cuantitativo de análisis descriptivo-correlacional. Para ello, se empleó el cuestionario CMT de Toro (1992). En los resultados se evidenció que, la autorrealización obtuvo el mayor puntaje y el logro el menor puntaje. Sobre el medio preferido por el colaborador el factor dedicación a la tarea obtuvo el mayor puntaje y la expectativa menor puntaje. Por otro lado, el factor con puntaje alto fue el contenido del trabajo mientras que la promoción obtuvo una calificación baja. El autor concluyó que el perfil del trabajador contribuye a evaluar la motivación y otras variables como el bienestar laboral.

Ralph (2017) estableció la relación entre la seguridad laboral o estabilidad en el empleo (factor de las prácticas de gestión humana), motivación de los empleados y desempeño en las entidades, el estudio se realizó en las oficinas de Kyusa Uganda en Kalerwe. La metodología fue cuantitativa, de diseño correlacional y se aplicó un cuestionario a 77 colaboradores.

De la investigación se concluyó que hay una relación negativa entre la motivación del empleado y desempeño y que existe una relación positiva entre la seguridad laboral y el desempeño de los empleados. Cabe resaltar que, las organizaciones deben involucrar a sus empleados en capacitaciones de personal para aumentar la empleabilidad del personal y, por lo tanto, aumentar la sensación de seguridad de los empleados.

Hernández (2017) investigó los factores motivacionales relacionados a la motivación y satisfacción laboral. Este estudio tuvo un enfoque cuantitativo de tipo interpretativo. Además, se aplicó el CTM de Toro (1992) a 29 trabajadores de una institución en Bogotá. Los hallazgos fueron: la autorrealización, la expectativa, reconocimiento y logro obtuvieron la menor calificación. Mientras que los factores relacionados con la motivación laboral interna presentó un porcentaje del 59%, es decir, que los colaboradores se manifiesta expresando deseos o realizando actividades encaminadas a ganar la atención, aceptación o admiración de los demás. Por otro lado, los medios preferidos para obtener retribución el porcentaje fue de 58,7% donde la aceptación de las normas y valores, hacen referencia lo fundamental que es para los trabajadores los modos de comportamiento. Con referencia a la dimensión externa obtuvo un porcentaje del 60% siendo el valor más alto de las otras dimensiones.

Dzansi, Chipunza & Dzansi (2016) explicaron la prestación de servicios observando la equidad en las prácticas de gestión de recursos humanos (HRM) por parte de los empleados de los municipios y cómo tales percepciones afectan su motivación para trabajar. La metodología empleada fue cuantitativa y con diseño transversal descriptivo. Este estudio se realizó en el entorno sudafricano y la población estuvo conformada por 20 municipios de la Provincia del Estado Libre de Sudáfrica. Se halló relación entre las variables y además que las prácticas justas de gestión de recursos humanos de los municipios promueven la motivación de los empleados. La conclusión que se puede sacar es que para motivar a los empleados municipales, se deben realizar funciones de gestión de recursos humanos de manera justa. Se debe apreciar y buscar una relación de intercambio a largo plazo con los empleados a través de prácticas de GRH que reconocen las contribuciones individuales.

Ismajli et al. (2015) identificaron los factores que motivan a los empleados de las municipalidades rurales y urbanas de la República de Kosovo. Los autores emplearon un cuestionario estructurado y las respuestas fueron sobre su motivación dentro de las municipalidades donde laboran. La metodología fue cuantitativa, descriptiva y se envió un cuestionario a 320 encuestados, pero solo 292 empleados de diferentes municipalidades respondieron. Además, de la encuesta usaron libros y revistas para completar la información. En los resultados se evidenció que, el salario, el avance profesional, el ascenso, condiciones laborales son los factores más importantes de motivación (condiciones motivacionales externas). Estos hallazgos mostraron la importancia de la motivación que se ve afectada por el proceso de evaluación del desempeño. Por ello se debe establecer estándares y construir sistemas de evaluación que ayuden a fortalecer la gobernanza de las autoridades locales.

Prácticas de la gestión humana

Las prácticas de la gestión humana en los últimos años han manifestado interés en la gestión de organizaciones basadas en el conocimiento (Robertson & Swan, 2004). La gestión de recursos humanos está formada por un grupo de prácticas, políticas y sistemas que influyen en la conducta, el desempeño y las actitudes de los empleados (De Cieri et al., 2008).

Son procesos que las empresas desarrollan para llevar a cabo la acción y dirección de las organizaciones que intervienen en la conducta de los individuos (Ulrich & Lake, 1992). Las organizaciones deben tener en cuenta las necesidades de su personal desde el ámbito político, laboral, normas internas, además el enfoque de la gestión humana como estrategia para cada propósito a realizar (Argueda, 2016). Cardona-Arbeláez, Alzate-Alvarán, y Lora-Guzmán (2018) refieren que las asociaciones, a pesar de que están constituidas legalmente no progresan debido a que no tienen conocimiento sobre el tema de gestión del talento. Sin embargo, Joyas (2015) resalta que las empresas tienen que preocuparse por promover y conservar el talento humano que cada día es limitado.

Cuando se originan las prácticas de gestión en las empresas, se piensan como un mecanismo de la compañía para tener un efecto en el comportamiento de los sujetos. Estas prácticas se originan en las empresas con el objetivo de administrar sus colaboradores, considerando las necesidades de ellos, según lo requerido desde el contexto laboral, las reglas internas, las políticas y el enfoque como beneficiario transcendental en los planes organizacionales (Toro, et al., 2013).

Las prácticas de gestión humana incluyen la selección de las necesidades de recursos humanos, la detección, el reclutamiento, la capacitación, la recompensa, la evaluación y la atención de las relaciones laborales, la seguridad y la salud y las preocupaciones de equidad (Dessler, 2007). Sin embargo, dichas prácticas con un alto desempeño son asociadas con una mínima rotación de los colaboradores, aumento del rendimiento y óptimos resultados económicos (Chan & Mak, 2012; Gephart & Van, 1996; Huselid, 1995).

La implementación efectiva de las prácticas de recursos humanos en las instituciones es una fuente clave de ventaja competitiva y está relacionada positivamente con el desempeño de la institución (Collins, 2007).

Las prácticas de Gestión de Recursos Humanos afectan el desempeño empresarial mediante su efecto en el desarrollo y conducta de los colaboradores. Dichas prácticas determinan el tipo de empleados seleccionados, sus habilidades y motivaciones personales y oportunidades e incentivos que tienen para diseñar nuevas y mejores formas de hacer su trabajo (Moideenkutty, Allamki & Rama, 2011).

Dimensiones

Toro et al. (2013) establece que las dimensiones son:

Estabilidad en el empleo (EE)

La seguridad de los colaboradores mantiene el compromiso entre los trabajadores y crea un clima de confianza en la fuerza laboral de la empresa. La estabilidad en el empleo puede definirse como aquellos colaboradores que no tienen que preocuparse por perder su empleo.

Cuando los empleados sienten que sus trabajos son seguros, tienen tiempo para concentrarse en la tarea en cuestión y realizar sus tareas de manera eficiente (Nadarajah, 2012).

Los empleados se sienten seguros si sus organizaciones no tienen un registro de despido de trabajadores. En cambio, si existe un registro los colaboradores pueden sentir más inquietud, ansiedad o miedo si su organización reduce la fuerza laboral periódicamente. Sukti (2001) refirió que la estabilidad en el empleo es la seguridad de estar empleado en un trabajo u ocupación que justifica las calificaciones y capacidades de un trabajador.

Entonces, radica en que los trabajadores expresen felicidad y se sientan cómodos y seguros en su centro donde laboran, mediante los medios que les brindan y eso les permite que se sientan tranquilos en relación con la vinculación que se tiene con la entidad. Asimismo, la afiliación y la autorrealización logran reforzarse, debido a que los trabajadores se proyectan de acuerdo con sus propósitos y metas profesionales.

Estatus (ES)

A los colaboradores una reducción de las diferencias de estatus genera que ellos se sientan que los empoderan de sus obligaciones, además que exista fortalecimiento en el factor de reconocimiento frente al logro de sus fines, entre ellos los componentes que intervienen son: el poder en concordancia con el nivel de autonomía que el individuo asume sus compromisos, y la afiliación al sentirse identificada e involucrado con la entidad y sobre todo que se requiere de su compromiso y esfuerzo para el cumplimiento de las metas, también la motivación externa como el salario y los grupos de trabajo ayudan a que el individuo se sienta comprometido de acuerdo con sus necesidades y expectativas (Arango,2016, p.35).

Vinculación selectiva

El sujeto se siente motivado cuando se incorpora a la entidad puesto que cumple con las capacidades y habilidades solicitadas al puesto que postuló. Asimismo, cuando el trabajador siente que tiene un vínculo con el equipo de trabajo aporta más conocimientos y cumple de manera eficiente todas las funciones y es un apoyo dentro de la compañía (Arango, 2016).

Toma de decisiones

La dimensión toma de decisiones, es una parte central de cualquier rol administrativo, un elemento central en la resolución de problemas e importante en una variedad de otras actividades sociales y comerciales. Hay tres elementos para cualquier decisión: alternativas, preferencias e información. Cabe resaltar que se deben tomar decisiones oportunas.

La toma de decisiones influye claramente en las condiciones internas del logro, poder, reconocimiento. Los trabajadores se sienten parte del equipo y participan activamente en las decisiones gracias a la confianza, conocimientos y experiencias que puedan tener. Además, cuando el personal siente que puede contribuir o aportar ideas y decisiones de la empresa, se sienten reconocidos (Arango, 2016).

Remuneración contingente con el desempeño

La compensación basada en el rendimiento es la práctica dominante de recursos humanos que las empresas utilizan para evaluar y recompensar las acciones de los colaboradores (Collings & Clark, 2003). Existe consenso en que la compensación basada en el desempeño

posee un resultado positivo en las funciones de los empleados y la organización (Brown et al. 2003; Cardon & Stevens, 2004).

El pago contingente, denominado pago de incentivos (Green & Heywood, 2008) y pago variable (Curran & Walsworth, 2014), se ha vuelto cada vez más importante para motivar a los empleados a desempeñarse productivamente en el trabajo (Pendleton et al., 2009). Representa uno de los factores importantes de los sistemas de Gestión de Recursos Humanos (HRM) destinados a lograr el éxito competitivo sostenible para una organización (GouldWilliams, 2003).

Capacitación extensiva

Mediante este factor se busca desarrollar e incrementar las destrezas del personal. Los colaboradores adquieren nuevos conocimientos para que se sienten seguros y motivados para desempeñar sus funciones de manera óptima. Las condiciones internas se fortalecen con la capacitación extensiva. De igual manera, el sujeto se siente con más probabilidades de crecer dentro de la compañía (Arango 2016).

Cardona-Arbeláez, Alzate Alvarán, y Lora-Guzmán (2018) refirieron que las asociaciones consideran la importancia y el valor que posee el talento humano en las empresas, llevándolas a ejecutar aprendizajes o capacitaciones y recursos de manera coordinada para el crecimiento de esta.

Plan carrera

En la dimensión plan carrera, el colaborador siente que la organización le permite crecer y desarrollarse en el contexto económico y laboral, favoreciendo situaciones motivacionales adecuadas. Además, el sujeto se siente cómodo con relación al seguimiento y desarrollo que pueda conseguir por su grado de progreso de capacidades (Arango, 2016).

Son oportunidades que el individuo percibe para su desarrollo personal y sea promocionada en su ambiente de trabajo. La empresa ofrece diferentes capacitaciones, cursos para que su personal pueda actualizarse. Esto posibilita el crecimiento profesional, adquirir nuevas capacidades, recibir capacitación en nuevas técnicas y obtener nuevos conocimientos profesionales (Herzberg, 1966).

Evaluación de desempeño.

Finalmente, la dimensión valuación de desempeño, que abarca el cumplimiento de los propósitos, y el objetivo de progreso constantes, contribuyen a que el colaborador este motivado para conseguir sus metas, perciba que continuamente va desarrollándose dentro de la organización y se le reconoce por su desempeño, situándose de forma directa con el plan carrera (Arango, 2016). Además, “variables motivacionales internas como la promoción, el contenido de trabajo y la supervisión, permiten que la persona comprenda que el acompañamiento de su jefe y la participación efectiva en su equipo de trabajo, son aspectos que le generan un mayor crecimiento personal y profesional” (Arango, 2016, p.37).

Perfil motivacional

En el perfil motivacional, se tocan aspectos como la motivación, que es la aspiración de un individuo de llenar sus necesidades a través de la satisfacción de factores internos y externos, el impulso que lleva a los sujetos a realizar determinadas acciones, los cuales ayudan a crear un lazo emocional entre el empleado y la organización (Buitrago, 2017).

La motivación es un término que denota la disposición de los empleados para expandir los esfuerzos y exhibir el patrón deseado de comportamiento laboral en términos de niveles de desempeño y compromiso con el trabajo (Molonder & Winterton, 1994).

En esta era de globalización y competitividad, es importante que las organizaciones tengan trabajadores altamente motivados. Esto se debe a que el éxito de una organización solo se puede lograr con la contribución de los empleados.

Álvarez (2016) define la motivación como parte principal en el rendimiento de las organizaciones y esta solo es alcanzable si existen condiciones de trabajo óptimas, ya sean en organizaciones públicas o privadas. Camargo-Mayorga (2017) refiere que los componentes de la motivación de las personas son distintos, no obstante, guardan ciertas similitudes y que existen trabajadores motivados a pesar de estar insatisfechos.

Investigaciones anteriores han encontrado que los perfiles caracterizados por altos niveles de motivación parecen producir mejores resultados de rendimiento. Hasta ahora, la mayoría de las investigaciones realizadas sobre los resultados de los perfiles motivacionales se han realizado en el área educativa pues tiende a asociarse con niveles más altos de rendimiento académico, así como con niveles más bajos de apertura al engaño y deserción escolar (Vansteenkiste et al., 2009).

Asimismo un perfil motivacional ayuda a tener un beneficio para mejorar el trabajo que se va hacer, es un elemento esencial en la vida personal y profesional ,sin olvidar los factores internos (metas y objetivos) y externos (recompensa, premios, dinero) que ellos tienen para satisfacer sus necesidades (Arango & Sanín ,2018).

Las dimensiones de este concepto, estudiado por Toro Álvarez (1992) propone tres categorías y cinco factores para cada una. A continuación, se describirán cada uno.

Condiciones motivacionales internas

Son aquellas situaciones que poseen todos los sujetos, promueven a continuar una determinada acción y realización que parte de su yo interno, (Toro, 1985). El autor manifiesta que no es dable entender una situación motivacional interna sin considerar el ambiente o entorno que rodea a toda persona. Esta a su vez posee sub dimensiones como:

Logro

La necesidad de logro podría resumirse como los deseos: alcanzar altos estándares incluso a pesar de los obstáculos y ser rápido en eso, tener éxito en hacer algo difícil y competir y ganar (Murray, 1938). Es un impulso aprendido que se desarrolla ya en la primera infancia, también conocido como el motivo para acercarse al éxito (Pang, 2010).

En concordancia con el logro, se determinan aspectos como retos, perseverancia, perfección, experticia, eficiencia, retroinformación, autoestima, etc. (Arango, 2016).

Motivación de logro personal: un impulso de superación, un deseo de éxito en relación con algún estándar de excelencia en la vida y el trabajo de uno. Esto es importante para el crecimiento y desarrollo personal e institucional / organizacional.

Poder

Otra subdimensión es el poder, que puede describirse como una relación de dominio específico entre dos individuos, caracterizada por la distribución asimétrica de la competencia social, el acceso a los recursos o el estatus social (Heckhausen & Heckhausen, 2008).

La carencia de poder se manifiesta en la aspiración de una persona de contribuir, entrenar, enseñar o alentar a otros a lograrlo. La necesidad de poder de un individuo es de dos tipos: personal e institucional (Jha, 2010). Quienes requieren poder personal pretenden guiar a otros individuos y esta necesidad se percibe como despreciable. Sin embargo, los individuos que necesitan poder institucional pretenden establecer los esfuerzos de los demás y de esa manera promover las metas de la empresa o institución. Los directivos con un gran requisito de poder institucional son más seguros de sí mismos que aquellos con un gran requisito de poder personal (Chusmir 1986).

Afiliación

De otro lado, la afiliación conviene en que las personas poseen un deseo básico de formar y mantener unas pocas relaciones interpersonales duraderas, positivas y significativas. Los sujetos con mayor necesidad de afiliación desean dedicar el máximo tiempo a conservar las relaciones sociales, unirse a grupos y querer ser amadas. Sin embargo, las personas que tienen esta abrumadora necesidad de afiliación no son los gerentes o líderes más productivos, simplemente porque les resulta dificultoso tomar decisiones de que no les guste (Jha, 2010).

Dado que las personas con mayor necesidad de afiliación son extrovertidas y comunicativas, están predispuestas a ver las perspectivas de trabajar en equipos propiciamente al confiar en sus capacidades para desempeñarse correctamente en un entorno de equipo (Thomas et al. 1996). Sin embargo, el placer de la interacción social a menudo puede ser a expensas de una gestión eficiente de las demandas de las tareas.

Autorrealización

La autorrealización es el proceso de actualización e implementación de la individualidad de una persona, su búsqueda interna positiva y creativa del desarrollo psicológico, madurez y competencia. Es un proceso complejo para descubrir destrezas personales, imágenes propias, habilidades y significados propios, transferirlos de un estado potencial (oportunidades) en uno actual (realidad) e implementarlos en el mundo real (Maksimenko & Serdiuk, 2016).

Se manifiesta en la relación de labores facilitando el empleo de las destrezas y conocimientos personales en el trabajo, es decir, los trabajadores demuestran su máximo talento y la mejora continua de tales habilidades y conocimientos (Arango, 2016).

Su objetivo es el éxito personal obtenido mediante una demostración de competencia que generalmente conduce al reconocimiento social (Tamayo, 2002). La autorrealización se considera un interés individual (Tamayo & Mendes, 2001) y está directamente relacionada con la búsqueda del poder, en la medida en que cuanto mayor es el poder, mayor es el logro.

Reconocimiento

Según Maslow (1954) hay dos tipos de necesidades de estima. El primero es la necesidad de ser apreciado y respetado por otros relacionados con la reputación de una persona, como el estado, el reconocimiento y el aprecio. La otra es la necesidad de autoestima, como la autoconfianza, la independencia, el éxito y el talento (Griffin, 2013).

Cuando la persona recibe reconocimiento realiza correctamente su trabajo, expresa sentimiento de alegría y además se siente comprometida con la empresa. Cuando no sucede eso, el individuo se siente débil, inferior, frustrado y sin valor (Jerome, 2013).

Las recompensas y el reconocimiento son las mejores herramientas para motivar e inspirar a los empleados. Carnegie explicó la diferencia entre los dos términos de la siguiente manera: "las personas trabajan por dinero, pero hacen un esfuerzo adicional para obtener reconocimiento, elogios y recompensas" (Basha, 2016, p.645).

Condiciones motivacionales externas

Otra dimensión importante, con las condiciones motivacionales externas que refiere a que la motivación de un colaborador se da desde una remuneración y de esa forma poder satisfacer sus necesidades básicas y de los individuos que este puede tener a su cargo, llegando a la búsqueda del reconocimiento y el prestigio social.

Los motivadores externos, como el dinero u otras recompensas, pueden ocasionar una motivación extrínseca ya que generan deseo por las consecuencias de su labor; no originan esa aspiración de participar en la actividad por sí misma. Cuando las personas participan en actividades para obtener recompensas extrínsecas, su motivación está arraigada en el medio ambiente en lugar de dentro de ellos mismos (Legault, 2016).

Supervisión

Una de las subdimensiones es la supervisión que considera que las personas se interesan por los actos de consideración, que el jefe reconozca o brinde retroalimentación (Toro, 1985). Esta subdimensión está relacionada con la capacidad o incapacidad, y la imparcialidad de los supervisores o supervisión. Un buen supervisor es fundamental ya que mejora la motivación y satisfacción laboral del colaborador, es decir, la habilidad del supervisor para delegar la responsabilidad o para indicar, la imparcialidad y el conocimiento del trabajo. (Adair, 2006).

La persona se debe sentir comfortable con la inspección y el acompañamiento que percibe por parte de su jefe (Arango, 2016). Los gerentes y otros líderes con más frecuencia que otros sienten la necesidad de enseñar, entrenar y desarrollar a otros. Adicionalmente, estos individuos buscarían influir en las metas, objetivos y estrategias de la organización diseñadas para lograr la misión de la organización.

Contenido del trabajo

El Contenido del trabajo es otra subdimensión, la misma que refiere que los colaboradores se interesan por encontrar un trabajo variado, autónomo (Toro, 1985). A medida en que el ambiente de trabajo sostiene y promueve la autonomía laboral de los empleados, les permite activar comportamientos laborales positivos y autónomos. Esta condición se considera un factor fundamental que es capaz de promover la motivación, el bienestar y la satisfacción laboral de los trabajadores (Galletta, Portoghese & Battistelli, 2011). El individuo busca siempre un

beneficio de encontrar diversidad, libertad y retroinformación en el centro donde se labora (Vélez, & Martínez, 1995).

Respecto a la retroinformación, Ashford y Cummings (1983) refieren que representa recursos que informan a las personas en el contexto laboral acerca de cuán bien han alcanzado sus propios objetivos y los de la organización. También es una manera de hacer que las personas conozcan la percepción de los demás (por ejemplo, gerentes, colegas) sobre su comportamiento y sus logros. La retroinformación contribuye en la motivación del personal pues serviría para que cada uno conozca que están haciendo bien su trabajo, su desempeño o en qué deben mejorar.

Grupo de trabajo

Refiere que las personas se interesan por contactos laborales con otros y por participar en diversas tareas en equipo (Toro, 1985).

Bienestar que se genera con las relaciones laborales con otras personas y la cooperación en tareas de grupo de trabajo (Vélez, & Martínez, 1995). Trabajar en equipo es una regla necesaria para apoyar a los colaboradores a trabajar juntos hacia las metas comunes de manera creativa (Vašková, 2007).

Si a los colaboradores se les permite trabajar en equipo, se motivan fácilmente. La motivación en un equipo de trabajo es desafiante. Además, la motivación sola generalmente no es suficiente, otras características como la comunicación son esenciales. Las interacciones abiertas ayudan al equipo para comunicarse de manera efectiva sobre sus profesiones. Además, cada miembro debe tener la oportunidad de comunicarse, ya que esto motiva aún más al personal (Rose-Grant, 2016).

Salario

El Salario, otra subdimensión analizada por el autor, señala que un salario es una forma de pago de un empleador a un empleado, ya sea especificado en el contrato de trabajo o no. Los salarios se definen como la remuneración pagada a los colaboradores que trabajan mensual o anualmente (Hassan, Mat & Subramaniam, 2019). Es el interés por la gratificación en dinero u otro estímulo por todo el desempeño logrado (Toro, 1985).

La investigación de Bullock, Stritch y Rainey (2015) muestra que, en los sectores públicos y privado, los salarios juegan un papel importante para garantizar que los empleados estén motivados, sean exhaustivos, leales y sinceros a su trabajo.

Las compañías más flexibles e inteligentes toman en cuenta que el mejor salario del futuro es mucho más que un pago, principalmente si hablamos de los jóvenes millennials está relacionada con el salario emocional como: mejor calidad de vida, horarios flexibles, apoyo familiar, realizar actividades deportivas un fin de semana, capacitación, etc.

Un aumento en la remuneración actual conducirá a un aumento en el rendimiento laboral también. El salario es un punto de referencia a menudo utilizado por los empleados como un medio de su contribución a la organización para la que trabajan. Wasiu y Adebajo (2014) afirman que cuando los empleadores pagan salarios bajos y los métodos de pagos no son arreglados, afectará el desempeño de los empleados y disminuirá porque ellos no estarán motivados ni satisfechos.

Promoción

Se define como el interés por las probabilidades de movilidad ascendente en la empresa (Toro, 1985). Se puede hacer referencia a la promoción como un progreso del rango o posición de un trabajador en una estructura jerárquica. Lo que significa un aumento de empleados en un campo para un mejor trabajo, en comparación con el anterior. En una promoción, la responsabilidad es mayor; logro, instalaciones, estado, dominio de la demanda es mayor; y la adición de sueldos o salarios, etc. (Hassan, Mat & Subramaniam, 2019).

Promoción significa asignar más responsabilidad y autoridad al personal. En palabras simples, la promoción es transferir a un colaborador o a un puesto más alto. La promoción laboral tiene varios indicadores: lealtad, calificación y logros. Es la forma más común de movilidad interna del personal en una organización.

La promoción es una de las recompensas extrínsecas. También, es un factor importante en la vida y carrera de un empleado, que puede afectar su motivación. Impulsará a los trabajadores a realizar un trabajo de manera más eficiente y efectiva para mejorar su talento. La promoción dará satisfacción a largo plazo al personal. Esto solo puede hacerse elevando al empleado a un puesto más alto y ofreciendo un título con una mayor responsabilidad debido a los esfuerzos, el comportamiento y el período de servicio del empleado en la organización (Hassan, Mat & Subramaniam, 2019).

Medios preferidos para obtener retribuciones deseadas en el trabajo

Dedicación a la tarea

Según Toro (1985) este factor se refiere al provecho o asignación de tiempo, energía y ánimo al trabajo. Las personas se preocupan por la calidad de trabajo. Vroom (1964), citado por Salguero (2006) refiere que la persona se esfuerza para lograr una meta. Según, Toro (1983), incluye maneras de comportamientos donde la persona dedica su tiempo, tiene iniciativa, se esfuerza constantemente, es responsable para poder realizar la tarea. Se trata de utilizar todos los medios, recursos y condiciones personales para lograr la actividad.

Aceptación de la autoridad

Toro (1983) refiere que este factor indica las maneras de comportamiento que manifiestan obediencia, reconocimiento, aceptación a las autoridades. Se debe evidenciar la aceptación de los colaboradores hacia sus jefes. Otra subdimensión es la aceptación de normas y valores.

Aceptación de normas y valores

Toro (1995) refiere que se debe cumplir con las reglas y valores más importantes para que la organización pueda funcionar y permanecer. También, los colaboradores deben compartir estas normas y valores. Para Robbins (1992) el colaborador que acata con las políticas y reglas de la empresa le será más fácil llegar a un fin, se transforma en la clave esencial que motiva al trabajo. Según, Cummings y Schwab (1994), citados por Mogollon (1998), los valores son esenciales porque permiten a la persona elegir la manera de realizar las labores y cumplir con los propósitos planteados, que no es más que los valores dirigidos a la acción. La requisición es la solicitud directa, influyente, coacción para lograr retribuciones o resultados esperados en el trabajo (Toro, 1985). De la misma manera Marin y Velasco (2005) es la identificación con

las técnicas de persuasión y de esa manera conseguir los rendimientos y resultados por el desempeño brindado (Salguero, 2006).

Requisición

Toma en cuenta la manera de conducta que indagan conseguir las remuneraciones anheladas influyen de manera directa a quien puede otorgar a través de solicitud directa, confrontación o persuasión (Marín & Velasco, 2005).

La requisición es la solicitud directa, influyente, coacción para lograr retribuciones o resultados esperados en el trabajo (Toro, 1985). De la misma manera Marín & Velasco (2005) es la identificación con las técnicas de persuasión y de esa manera conseguir los rendimientos y resultados por el desempeño brindado (Salguero, 2006).

Expectativa

Así mismo la expectativa como subdimensión, Toro (1983) menciona que “la expectativa está entendida como los modos de comportamientos que muestran expectativas, confianza y pasividad ante los propósitos de la empresa las determinaciones de la autoridad”.

“Las retribuciones deseadas se otorgan por la iniciativa y bondad del directivo más que por mérito personal” (Salguero, 2006, p.98).

Materiales y métodos

Tuvo un enfoque cuantitativo donde se hizo uso de las estadísticas para calcular y evaluar las variables de estudio. Asimismo, fue de tipo aplicada, se abordó la teoría y pretendió demostrar si se cumple en la organización estudiada. El nivel fue explicativo pues, se probó la causa-efecto de las variables.

El diseño fue no experimental, se realiza sin manipular voluntariamente las variables. Además, fue de corte transversal, se centró en un determinado momento para la toma de datos y prospectiva ya que medio la causa del problema, asimismo de utilizaron fuentes primarias para la recolección de datos a analizar.

La población estuvo conformada por 80 colaboradores administrativos nombrados que pertenecen a las diferentes áreas y laboren a tiempo completo en la Municipalidad Provincial de Chiclayo. La muestra fue censal, se entregó los cuestionarios a la población considerada en el estudio.

En la Operacionalización de variables se consideró el constructo de Prácticas de Gestión Humana con sus ocho dimensiones y la variable Perfil motivacional con las tres dimensiones contando estas con subdimensiones respectivamente (Anexo 2).

Por otro lado, se utilizó como instrumento el cuestionario a través de la técnica de la encuesta. El Cuestionario Escala de Prácticas de Gestión Humana (PGH) fue creado por Toro et al. (2013) y contiene 16 preguntas. La variable Prácticas de Gestión Humana se divide en ocho dimensiones y son dos preguntas por cada dimensión. Además, este cuestionario se responde mediante un nivel tipo Likert del 1 (muy en desacuerdo) al 7 (muy en acuerdo) (Ver Anexo 3)

El Cuestionario de Motivación para el Trabajo (CMT) también, fue creado por Toro (1992) y está conformado por 15 preguntas. Este cuestionario evalúa tres condiciones motivacionales y cada condición abarca 5 factores: Condiciones motivacionales internas, externas y medios preferidos para obtener retribución en el trabajo (Ver Anexo 3).

Tabla 1. Análisis de confiabilidad

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en elementos estandarizados	N de elementos
,838	,846	16

Fuente: Elaboración propia

Como se pudo evidenciar en la tabla N°1, los valores dados mediante el análisis del Alfa de Cronbach de la variable prácticas de gestión humana se obtuvo como resultado el 838; demostrando su proximidad a su valor máximo 1 generenado una mayor fiabilidad de la escala. Por lo tanto, la variable perfil motivacional no se paso por el programa SPSS debido a que es una escala nominal.

Luego para la recolección de datos se solicitó el permiso de la Gerente de Recursos Humanos .Al conseguir el permiso se coordino por medio de una llamada telefónica la fecha y la hora que se enviaron los cuestionarios. Previamente ya informados los trabajadores de la Municipalidad de Chiclayo por el gerente acerca del propósito de estudio, mencionados que la información dada seria confidencial y para fines académicos. Los días aproximados para la aplicación fueron del 25 de mayo hasta el 30 de junio. En la fecha propuesta se remitieron los cuestionarios mediante el programa Excel enviado a través de la red social whatsapp al gerente quien se encargo de enviar los cuestionarios a cada colaborador.

Después de aplicar los cuestionarios, se realizó la base de datos. Se empleó un software de apoyo el cual fue el SPSS versión 24 y Excel versión 2016. Se ejecutó la estimación de la confiabilidad de Cronbach de los datos por dimensión y la validez. Este procedimiento se ejecutó a la prueba piloto y a los resultados finales de los cuestionarios.

Los primeros cálculos fueron de las medidas descriptivas de las dimensiones estudiadas. El estudio además tuvo en consideración las pruebas de normalidad y de esa manera establecieron si los datos que se obtienen persiguen una asignación normal. Se utilizó para probar las correlaciones entre variables serán R de Pearson o el estadístico Rho de Spearman.

Finalmente, se realizaron las pruebas de relación de Spearman y la prueba de causalidad resueltas con análisis de regresión lineal simple , para efectos de contrastar las hipótesis.

La matriz de consistencia abordo puntos específicos mencionados anteriormente lo cual servirá como resumen de la investigación.(Anexo 4).

La investigación se basó en estudios previos y con literatura actual. Además ,se utilizo un diseño diseño estricto y métodos adecuados para promover el conocimiento y la comprensión del campo de la administración. Los colaboradores participaron de manera voluntaria

respetando el anonimato, ya que no fueron expuesto los datos personales del participante, pues los resultados utilizaron para uso exclusivo de la investigación.

Resultados y discusión

Para identificar las prácticas de gestión humana que tienen los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Chiclayo se obtuvo el valor promedio de cada una de las dimensiones de esta variable y de esa manera se determinó cuál de ellas tiene mayor y menor significancia, obteniendo como resultados valores medios, lo cual indicaron que las prácticas de gestión humana más utilizadas en la Municipalidad Provincial de Chiclayo son la toma de decisiones (Media= 4.16), la remuneración contingente en el desempeño (Media=4.21) y la evaluación en el desempeño (Media=3.96). Asimismo, se pudo encontrar en el análisis que las prácticas menos utilizadas o aquellas que tienen menor impacto son las de estatus (3.31), vinculación selectiva Media=3.35), estabilidad en el empleo (Media=3.47), capacitación extensiva (Media =3.53) y plan de carrera (Media =3.57) por lo cual se debe trabajar en ellas para mejorar el rendimiento de cada colaborador.

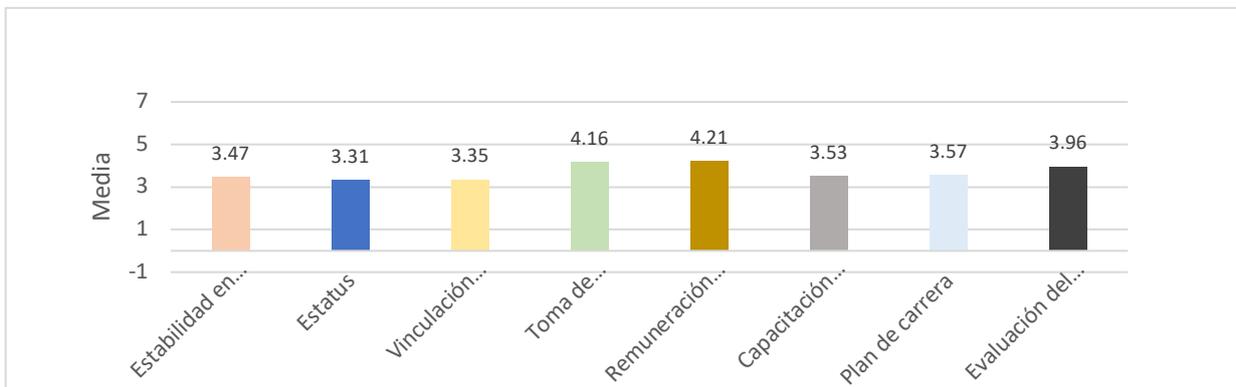


Figura 1. Análisis de las Prácticas de gestión humana de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Chiclayo

Fuente: Elaboración propia

Por otro lado, se realizó un análisis para una mejor comprensión de cada dimensión. En el análisis de la dimensión estabilidad de desempeño, se obtuvo como resultado que la existencia de políticas no permitió el despido laboral de manera arbitraria siendo no muy aceptado (Media=3.71) y el hecho de no tener una adecuada estabilidad laboral (Media=3.23) dentro de la organización sugirió condiciones que se deben considerar en pos de una mejora de esta práctica de gestión aplicada (Tabla 2-Ver Anexo 5).

En cuanto al estatus, se pudo visualizar que los colaboradores refirieron que la empresa no presenta de manera evidente o clara políticas (Media=3.26) en la que el personal sienta justicia en la forma en que se les trata con respecto a sus compañeros, asimismo la diferencia de trato obtuvo como resultado (Media = 3.36) lo que indica que en ocasiones distinguen cierto trato diferente o algunas preferencias en cuanto al personal (Tabla3-Ver Anexo 5).

Con relación a la vinculación selectiva, también se halló que las prácticas relacionadas con la selección de personal (Media= 3.34) y los adecuados mecanismos (Media= 3.36) utilizados para ello fueron vistas por los colaboradores como plausibles de ser mejorados, en tanto que su calificación media denotó valores medios (Tabla 4-Ver Anexo 5).

Por otra parte , la dimensión de toma de decisiones, dio resultados donde se mostraron que los colaboradores notan levemente que tienen poder de expresión (Media= 4.13) y de contribución a las decisiones (Media= 4.20) lo cual son importantes de sus unidades o áreas en la municipalidad (Table 5 -Ver Anexo 5).

En la dimensión de remuneraciones, se pudo notar que levemente los beneficios adecuados y valor por su rendimiento (Media = 4.33) y el esfuerzo asociado a los beneficios recibidos (media = 4.10) lo que hace referencia que el personal considero que sus esfuerzos contribuyen a que la organización alcance sus logros, por tanto, tampoco sienten que alcanza una retribución como esperarían de manera individual (Tabla 6- Anexo 5)

Por otro lado, en la capacitación extensiva el personal refirió que la municipalidad no se preocupa por mantener una constante capacitación de sus trabajadores (Media = 3.8) , ni siquiera ante el inicio de sus labores cuando ingresó a laborar (Media = 3.25) , ni a lo largo de su permanencia en la institución, lo que indicó que sienten que están desprovistos de poder mejorar en aspectos que están relacionados en su formación para el desarrollo de sus funciones (Tabla 7-Ver Anexo 5).

Con respecto a la dimensión plan de carrera, se encontró en su análisis que la municipalidad no suele tomar en cuenta a su propio personal para puestos que se encuentren con disponibilidad (Media = 3.85), por el contrario, en muchas ocasiones ponen esos puestos a disposición de contratos de nuevo personal, a pesar de contar con personal dentro de su institución que pudiera desempeñar ese puesto sin problema, y a ello se añade el desconocimiento que se tiene de cómo ascender (Media = 3.29) (Tabla 8- Anexo 5).

Finalmente, en la dimensión evaluación de desempeño, se evidencio que la evaluación de desempeño (Media = 4) fue considerada como un elemento que no es aplicado de manera apropiada, de hecho, sus puntuaciones levemente mayores que la media, indicaron que el personal no cree que hay justicia en la forma en que se evalúa su desempeño (Media = 3.92) (Tabla 9- Ver Anexo 5).

Por otro lado, para dar solución al segundo objetivo , en el cual consiste en determinar el perfil motivacional de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Chiclayo ,se utilizó la escala propuesta por el autor:

Puntaje Estandarizado	Calificación
0 – 20	Interés o valoración excepcionalmente bajo
21 – 40	Interés o valoración relativamente bajo, posibilidad de activación del factor limitada

41 – 60	Interés o valoración promedio (normal o común)
61 – 80	Interés o valoración relativamente altos, posibilidad de activación del factor.
81 - 100	Interés o valoración alta

Tabla 2. Escala de Calificación del perfil motivacional.

Fuente: Toro (2013).

Asimismo, para el perfil motivacional se realizó el análisis de sus 3 dimensiones lo cual cada uno de ellas está compuesto por 5 factores.

Al efectuar el análisis de la dimensión de condiciones motivacionales internas, se halló que los trabajadores mostraron un interés relativamente bajo en el poder (26.3) , la autorrealización (40.0) y el reconocimiento (3.38) , mientras que el logro (61.9) y la afiliación (47.6) tuvieron un interés o valoración promedio, lo que indica que los motiva de manera media actividades que les permitan alcanzar sus metas y el refuerzo de relaciones de carácter afectivo (Figura 10- ver anexo 5).

Además , se pudo comprobar que en relación con la dimensión condiciones motivacionales externas, los indicadores grupo de trabajo (36.1) y contenido de trabajo (37.6) tuvieron una valoración relativamente baja, mientras que supervisión (56.6) y promoción (52.9) mostraron un interés promedio. Asimismo, la dimensión salario (62.2) mostró un interés relativamente alto, lo cual muestra que el salario es lo que le da la mayor motivación pues les proporciona compensación por sus esfuerzos y garantías para asegurar sus necesidades personales y familiares.(Figura11- anexo 5).

En definitiva, al analizar la dimensión medios preferidos para obtener retribuciones deseadas ,se encontró bajo nivel de interés por requisición (39.7) y dedicación a la tarea (38.3), con respecto a la aceptación de normas (40.5) , autoridad (40.5) y valores (48.3) de la municipalidad se obtuvo como resultado un interés promedio, en cuanto a expectación (67.7) se halló un interés o valoración relativamente alto, esto supone que la recompensa esperada se da por iniciativa y amabilidad del empleador, más que por mérito personal. (Figura 12- anexo 5).

Para el tercer objetivo se realizó correlación entre Prácticas de gestión humana y perfil motivacional se pudo determinar que existe correlación significativa (Sig.=0.000) entre las dimensiones de las Prácticas de gestión humana y la motivación para el trabajo, esto por cuanto los coeficientes de correlación hallados fueron moderados (Ver tabla 5 –anexo 5).

Para ello se realizo un análisis al interior de las dimensiones y su influencia, se pudo obtener que aquellas que mostraron una influencia significativa en los Factores motivacionales internos son el estatus (Sig. =0.005), la Remuneración contingente al desempeño (Sig. =0.007), la Capacitación extensiva (Sig.=0.003) y el Plan de carrera (Sig.=0.034), lo que muestra que este tipo de actividades consiguen motivar al personal para el trabajo.

Asimismo, se estableció que las dimensiones que influyeron en las condiciones motivacionales externas son el Estatus (Sig.=0.001), la remuneración contingente al desempeño (Sig.=0.011) y la capacitación extensiva (Sig.=0.008). Estos resultados evidenciaron que los colaboradores se sienten motivados por la remuneración por el desempeño consistente con la alta valoración de esa dimensión en el perfil motivacional, así como el hecho de mantenerse

capacitado constantemente en su puesto laboral lo que le genera una visión de mejora en su trabajo y un mayor estatus (Ver tabla 6 –anexo 5).

Por otra parte se evidenció que algunas de las dimensiones que predominaron en los medios preferidos para obtener retribuciones fueron, estatus (Sig.=0.048), vinculación selectiva (Sig.=0.003), remuneración contingente (Sig.=0.026) y evaluación del desempeño (Sig.=0.048), esto implica que dentro de las prácticas de gestión humana que prefieren está el obtener retribuciones de tipo afectivo creando vínculos con sus compañeros de trabajo, así como una remuneración que se genere a causa de la valoración del desempeño del colaborador como también el estatus que percibe en su puesto laboral(Ver tabla 7 –anexo 5).

Por ultimo se determino si existe influencia de las prácticas de gestión humana sobre el perfil motivacional de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Chiclayo mediante el análisis del cuadro de ANOVA por dimensión.

ANOVA^a

Modelo		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
1	Regresión	2721,946	8	340,243	25,248	,000 ^b
	Residuo	956,804	71	13,476		
	Total	3678,750	79			

a. variable dependiente: condiciones motivacionales internas

b. predictores: (constante), eval_desempeño, toma_decisiones, vincul_selectiva, remun_conting_desempeño, estab_trabajo, capacitac_extensiva, estatus, plan_carrera

Tabla 3. Influencia de las Prácticas de gestión humana en las Condiciones motivacionales internas.

Fuente: Elaboración propia

Por lo tanto, la influencia de las dimensiones de las prácticas de gestión humana en las condiciones motivacionales internas es significativa (Sig.=0.000), lo que indica que las diferentes actividades que la organización realiza y que están relacionadas con sus trabajadores tiene un efecto significativo en la motivación que ellos sienten de manera personal.

ANOVA^a

Modelo		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
1	Regresión	68,182	8	8,523	18,135	,000 ^b
	Residuo	33,368	71	,470		
	Total	101,550	79			

a. Variable dependiente: condiciones motivacionales externas

b. Predictores: (constante), eval_desempeño, toma_decisiones, vincul_selectiva, remun_conting_desempeño, estab_trabajo, capacitac_extensiva, estatus, plan_carrera

Tabla 4. Influencia de las Prácticas de gestión humana en las condiciones motivacionales externas.

Fuente: Elaboración propia

De la misma forma se pudo determinar que las práctica de gestión humana desarrolladas por la empresa influyen de manera significativa (Sig.=0.000) en la motivación percibida en el personal y que está asociada a elementos externos como el Salario.

ANOVA^a

Modelo		Suma de cuadrados		Media cuadrática	F	Sig.
1	Regresión	243,671	8	30,459	9,660	,000 ^b
	Residuo	223,879	71	3,153		
	Total	467,550	79			

a. Variable dependiente: medios preferidos gl para recibir retribuciones deseadas

b. Predictores: (constante), eval_desempeño, toma_decisiones, vincul_selectiva, remun_conting_desempeño, estab_trabajo, capacitac_extensiva, estatus, plan_carrera

Tabla 5. Influencia de las Prácticas de gestión humana en los medios preferidos para obtener retribuciones.

Fuente: Elaboración propia

Finalmente, se determinó que la influencia de las dimensiones de las prácticas de Gestión humana en cuanto a los medios preferidos para obtener retribuciones es significativa (Sig.=0.000), lo que mostró que sí existe motivación en el personal que se obtiene a través de las prácticas de gestión, relacionada a la forma en la que desean percibir retribuciones en su trabajo.

Referencias

- Álvarez, A. (2016). La motivación y su incidencia en el desempeño del empleado de carrera. Medición e implicaciones para la administración pública colombiana. *Diálogo de saberes*, (45), 127-143.
- Arango, A. (2016). *Prácticas de gestión humana y perfil motivacional. Análisis en un grupo empresarial del sector transporte* (tesis de posgrado). Universidad EAFIT. Colombia.
- Arango, P. & Sanín, A. (2018). Prácticas de gestión humana y perfil motivacional. Análisis en una empresa mediana del sector transporte de la ciudad de Medellín. *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional*, 36(2), 58-68. DOI: 10.21772/ripo.v36n2a05
- Ashford, S. & Cummings, L. (1983). Feedback as an individual resource: personal strategies of creating information. *Organizational Behavior and Human Performance*, 32, 370–398.
- Báez, E.; Zambrano, S. & Marquéz, O. (2018). Prácticas de gestión humana. Observación y análisis en las pequeñas empresas manufactureras del corredor industrial de Boyacá. *Encuentros* 16(2), 157-68.
- Barkley, A. (2017). Impact of work motivation on employee performance: A comparative study of Chinese small medium Enterprise (thesis). 1-17.
- Basha, A. (2016). Employee Rewards and Employee Work Motivation: An Indispensable Linkage. *International Journal of Computer Engineering in Research Trends*, 3, 645-646.
- Buitrago, A. (2017). *Motivación laboral y la afiliación del empleado a la organización* (tesis de pregrado). Universidad Militar Nueva Granada. Bogotá.
- Bullock, J.; Stritch, J. & Rainey, H. (2015). International Comparison of Public and Private Employees' Work Motives, Attitudes, and Perceived Rewards. *Public Administration Review*, 75(3), 479-489.
- Camargo-Mayorga, D. (2017). Motivación de la labor docente: un estudio de caso de dos programas de contaduría pública en Bogotá. *Cuadernos de Contabilidad* 17(44), 421-48.
- Cardona-Arbeláez, D., Alzate-Alvarán, J. & Lora-Guzmán, H. (2018). Estrategias para la gestión del talento humano en las asociaciones de yuqueros adscritas a Colfeyuca en Sucre, Colombia. *Revista De Investigación, Desarrollo E Innovación* 9(1),9-18.

- Chan, S. & Mak, W. (2012). High performance human resource practices and Organizational performance: The mediating role of occupational safety and health. *Journal of Chinese Human Resources Management*, 3(2), 136-150.
- Chusmir, L. (1986). Gender differences in variables affecting job commitment among working men and women. *Journal of Social Psychology*, 126(1): 87-94.
- Collins, J. & Hitt, M. (2006). Leveraging tacit knowledge in alliances: the importance of using relational capabilities to build and leverage relational capital. *Journal of Engineering and Technology Management*, 23 (3), 147-67.
- Condori, M. (2018). *Gestión del talento humano y su relación con el desempeño laboral del personal de dirección regional de transportes y comunicaciones puno – 2017* (tesis de pregrado). Universidad Nacional del Altiplano. Puno.
- Curran, B. & Walsworth, S. (2014). 'Can you pay employees to innovate? Evidence from the Canadian private sector'. *Human Resource Management Journal*, 24: 3, 290-306.
- De Cieri, H. et al. (2008), *Human Resource Management in Australia. Strategy/People/Performance*, 3rd ed., McGraw-Hill Irwin, Sydney.
- Dessler, G. (2007). *Human Resource Management* (11th ed.), Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ.
- Doucet, O., et al. (2015), "High involvement management practices as leadership enhancers", *International Journal of Manpower*, 36 (7), 1058-1071.
- Dzansi, L.; Chipunza, C. & Dzansi, D. (2016). Impact of municipal employees' perceptions of fairness in human resources management practices on motivation: evidence from a South African Province. *Problems and Perspectives in Management*, 1,138-149.
- Galletta, M.; Portoghese, I. & Battistelli, A. (2011). Intrinsic Motivation, Job Autonomy and Turnover Intention in the Italian Healthcare: The Mediating Role of Affective Commitment. *Journal of Management Research* 3 (2), 1-19.
- Gephart, M., & Van, M. (1996). The power of high performance work system. *Training & Development*, 50(10), 21-36.
- Gould-Williams, J. (2003). 'The importance of HR practices and workplace trust in achieving superior performance: a study of public-sector organizations'. *International Journal of Human Resource Management*, 14: 1, 28-54.
- Green, C. & Heywood, J. (2008). 'Does performance pay increase job satisfaction?' *Economica*, 75, 710-728.
- Griffin, R. (2013). "*Management*" (3rd Ed.). Boston: Houghton Mifflin Comp.
- Guevara, L. & Granada, E. (2018). Percepción de las Prácticas de Gestión Humana y su influencia sobre las Dimensiones Sociales del Clima Organizacional en Empresas Colombianas del Sector Servicios. *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional* 36(1), 23-33.
- Hassan, M.; Mat, N. & Subramaniam, L. (2019). Influence of Salary, Promotion, and Recognition toward Work Motivation among Government Trade Agency Employees. *International Journal of Business and Management*; 14(4); 48-59.
- Heckhausen, J. & Heckhausen, H. (2008). *Motivation and action*. Cambridge University Press, New York.
- Hernández, R., Fernández, C & Baptista, M. (2010). *Metodología de la Investigación* (5^{ta} ed.). The McGraw-Hill Companies, Inc. México.
- Hernández, C. (2017). *Factores motivacionales asociados a la motivación laboral y satisfacción en profesionales de la Escuela de Postgrados FAC. (tesis de pregrado)*. Universidad Externado de Colombia. Bogotá.
- Herzberg, F. (1966). *Work and the nature of man*. New York: World Publishing.

- Huselid, M. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of Management Journal*, 38(3), 635–872.
- Ismajli, N. et al. (2015). The Importance of Motivation Factors on Employee Performance in Kosovo Municipalities. *Journal of Public Administration and Governance*, 5(1), 23-39.
- Jerome, N. (2013). Application of the Maslow's hierarchy of need theory; impacts and implications on organizational culture, human resource and employee's performance. *International Journal of Business and Management Invention*, 2, 39-45.
- Jha, S. (2010). Need for Growth, Achievement, Power and Affiliation: Determinants of Psychological Empowerment. *Global Business Review*, 11(3), 379–393.
- Legault, L. (2016). *Intrinsic and Extrinsic Motivation*. Clarkson University, Potsdam, NY, USA, 1-4.
- López-Fernández, D. , Alarcón, P., Tovar, E. & y Alonso, S. (2016). El Modelo de Gestión del Conocimiento Motivacional: propuesta de aplicación en el sector bibliotecario. *Revista española de Documentación Científica* 39(4),157.
- Maksimenko, S. & Serdiuk, L. (2016). Psychological potential of personal self-realization. *Social welfare: interdisciplinary approach*. 1(6), 93-100.
- Marín, A. & Velasco, M. (2005). Condiciones motivacionales y desarrollo de carrera. *Estudios gerenciales*, (97), 61-82.
- Maslow, A. (1954). “*Motivation and Personality*,” New York: Harper.
- Mogollón de Lugo, I. (1998). *Perfil de motivación para el trabajo de docentes universitarios; dos casos de estudio* (tesis de maestría). Caracas: Universidad Simón Bolívar.
- Moideenkutty, U., Al-Lamki, A., & Rama Murthy, Y. S. (2011). HRM practices and organizational performance in Oman. *Personnel Review*, 40(2), 239 -251.
- Molender, C. & Winterton, J. (1994). *Managing Human Resources*. Routledge, London and New York.
- Muñoz, A. (2018). *Relación entre Motivación Laboral y Bienestar Laboral en personal de la venta* (trabajo de fin de grado).Universidad Francisco de Vitoria. Madrid.
- Murray, H. (1938). *Explorations in personality*. New York: Oxford University Press, 142-242
- Nadarajah, S. et al. (2012). The Relationship of HR Practices and Job Performance of Academicians towards Career Development in Malaysian Private Higher Institutions. *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 57, 102 – 118.
- Normas legales 485765. El Peruano, Lima, miércoles 9 de enero de 2013.
- Nwachukwu, C. & Chladková, H. (2016). Human Resource Management Practices and Employee Satisfaction in Microfinance Banks in Nigeria. *Trendy ekonomiky a managementu trends economics and management*, 28(1): 23–35
- Orsini, C., Binnie, V. & Tricio, J. (2018). Perfiles motivacionales y sus relaciones con las necesidades psicológicas básicas, rendimiento académico , estrategias de estudio , autoestima , y la vitalidad de los estudiantes de odontología en Chile. 6, 11-16.
- Pang, J. (2010). The achievement motive: A review of theory and assessment of N achievement, hope of success, and fear of failure. In O. C. Schultheiss & J. C. Brunstein (Eds.), *Implicit motives* (30–70). New York: Oxford University Press
- Pendleton, A., Whitfield, K. & Bryson, A. (2009). ‘The changing use of contingent pay at the modern British workplace’, in W Brown, A. Bryson, J. Forth and K. Whitfield (eds), *The Evolution of the Modern Workplace*. Cambridge, UK: Cambridge University Press.
- Ralph, R. (2017). *Job Security, Employee Motivation and Performance among Employees in Organizations* (undergraduate thesis). Makerere University. Uganda.
- Robbins, S. (1999). *Comportamiento organizacional*. Mexico: Prentice Hall Hispanoamericana, S. A.

- Rose-Grant, L. (2016). Exploring the relationships between leadership styles and job satisfaction among employees of nonprofit organizations. [Online] ProQuest Dissertations Publishing Available at: <http://adezproxy.adu.ac.ae/docview/1798478720?accountid=26149>.
- Salguero, L. (2006). Perfil Motivacional para el Trabajo de Docentes de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador (UPEL). *Docencia Universitaria*, 7(1),73-111.
- Sukti, D. (2001). Employment Security: Conceptual and Statistical Issues. *International Labour Office*, Geneva <http://www.ilo.org/public/english/protection/ses/download/docs/employ.pdf>
- Tabouli et al. (2016). The Impact of Human Resources Management on Employee Performance: Organizational Commitment Mediator Variable. *Asian Social Science*; 12 (9),176-179.
- Tamayo, A. & Mendes, A. (2001) PEACE, Maria das Graças Towers. Organizational Values Inventory. *Studies of Psychology, Christmas*, 5, 289-315.
- Tamayo, Á. (2002) Emotional Exhaustion at Work. *Administration Magazine*, 37, 26-37
- Thomas, P. et al (1996). The relationship between self-efficacy for participating in self managed work groups and the big five personality dimensions. *Journal of Organizational Behaviour*, 17(4): 349–62.
- Toro, F. (1983). Perfil motivacional de profesionales de la salud. *Revista Interamericana de Psicología*, 2 (3).
- Toro F. (1985). *Motivación para el trabajo. Conceptos, Hechos y Evidencias Contemporáneos*. Medellín, Colombia: Cincel Ltda.
- Toro, F. & Cabrera, H. (1995). *Motivación para el trabajo: conceptos, hechos y evidencias contemporáneas*. Manual Cincel Ltda. Medellín: Ed. CINCEL.
- Toro , F. (1998). Motivación para el trabajo: derivación de factores de segundo orden a partir del test motivacional CMT. *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional* 17(1), 4-18.
- Toro, F. (1992). *Cuestionario de motivación para el trabajo*. Bogotá, Colombia: CINCEL.
- Toro , F. et al. (2013). Validación de una Escala Para Evaluación de la Existencia, Calidad y Cobertura de las Prácticas de Gestión Humana En las Organizaciones. *Revista Interamericana e Psicología Ocupacional* 32(1), 9-30.
- Ulrich, D. & Lake, D. (1992) *Prácticas gerenciales: instrumentos para la acción*. En: D. Ulrico y D. Lake (1992). *Organizarse mejor para competir con ventaja*. Buenos Aires: Vergara
- Vansteenkiste, M. et al. (2009). Motivational profiles from a self-determination perspective: The quality of motivation matters. *Journal of Educational Psychology*, 101, 671–688.
- Vašková, R. (2007). Research on Teamwork and High Performance Work Organization, European Observatory of Working Life (www.eurofound.europa.eu).
- Vélez, L. & Martínez, M. (1995). El mundo del trabajo en Puerto Rico. Perfil motivacional de un grupo de trabajadores. *Revista Latinoamericana de Psicología*, 27(2).
- Wasiu, B., & Adebajo, A. (2014). Reward System and Employee Performance in Lagos State (A Study of Selected Public Secondary School) Kuwait. *Kuwait Chapter of Arabian Journal of Business and Management Review*, 3(8), 14-28. Retrieved from <https://www.arabianjbm.com/>

Anexos

Anexo 1: Operacionalización de variable

Variable.	Dimensión.	Indicadores	Instrumento	Escala
Prácticas de la Gestión Humana	Estabilidad en el empleo	Estabilidad laboral.	Encuesta: a través de un cuestionario	ORDINAL (LIKERT)
		Políticas adecuadas.		
	Estatus	Políticas de igualdad de derechos.		
		Diferencias de trato		
	Vinculación Selectiva	Selección de personal.		
		Pruebas y mecanismos para la selección de personal.		
	Toma de decisiones	Espacios para la participación de todos.		
		Participación en la toma de decisiones.		
	Remuneración contingente en el desempeño	Beneficios adecuados y de valor por su rendimiento.		
		Esfuerzo asociado a los beneficios recibidos.		
Capacitación extensiva	Capacitaciones por cargo.			
	Recibir varias capacitaciones			
Plan carrera	Plaza vacante para el personal de la empresa.			
	Ascender dentro de la empresa.			
Evaluación de desempeño	Evaluación del desempeño.			
	Evaluaciones objetivas y adecuadas del desempeño.			

Variable.	Dimensiones	Indicadores	Instrumento	Escala
Perfil motivacional	Condiciones motivacionales internas	Logro	Encuesta: a través de un cuestionario	NOMINAL
		Poder		
		Afiliación		
		Autorrealización		
		Reconocimiento		
	Condiciones motivacionales externas	Supervisión		
		Grupo de Trabajo		
		Contenido del Trabajo		
	Medios preferidos para obtener retribución en el trabajo	Salario		
		Promoción		
		Dedicación a la Tarea		
		Aceptación de la Autoridad		
		Aceptación de Normas y Valores		
		Requisición		
		Expectación		

Tabla 6. Operacionalización de variables

Fuente :Escala de medición de prácticas de gestión humana según (Toro,2013) y perfil motivacional según (Toro, 1992)

Anexo 2: Cuestionario

Encuesta sobre la influencia de las prácticas de gestión human en el perfil motivacional de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Chiclayo

Lugar de Encuesta:

Fecha de encuesta: Hora de inicio de encuesta: Hora final de encuesta:

Introducción

Mi nombre es Marcia Gianella Ramírez Ocaña, estudiante de la carrera de administración de empresas de la Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo. Esta encuesta tiene como propósito recolectar información para determinar si existe influencia de las prácticas de gestión humana sobre el perfil motivacional de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Chiclayo.

La información que se consiga en esta entrevista es confidencial y solamente se utilizara para llevar a cabo esta investigación. Si usted no se siente cómodo o no desea responder la encuesta puede detener la encuesta

BLOQUE 1:

CUESTIONARIO ESCAL DE PRÁCTICAS DE GESTIÓN HUMANA (PGH).

A continuación, se presentará 16 afirmaciones. Usted debe leer atentamente y marcar solo una opción. Por favor, guiarse del cuadro de abajo.

Muy en desacuerdo	1
Moderadamente en Desacuerdo	2
Un poco en desacuerdo	3
Ni en acuerdo ,ni desacuerdo	4
Un poco de acuerdo	5
Moderadamente de acuerdo	6
Muy de acuerdo	7

D1: Estabilidad en el empleo							
La empresa le brinda estabilidad laboral	1	2	3	4	5	6	7
Existen políticas efectivas que impidan el despido laboral	1	2	3	3	4	6	7
D2: Estatus							
La empresa cuenta con políticas de equidad de derecho en los distintos puestos.	1	2	3	3	4	6	7
Evidencia usted preferencias de trato al evaluar la capacidad de algunos trabajadores.	1	2	3	3	4	6	7
D3: Vinculación Selectiva							
Existe evaluación exhaustiva para la selección del personal.	1	2	3	3	4	6	7
Las evidencias y mecanismos son apropiados al momento de seleccionar a los colaboradores.	1	2	3	3	4	6	7
D4: Toma de decisiones							
Usted puede expresar sus puntos de vista ante las decisiones de la empresa.	1	2	3	3	4	6	7
Los diferentes grupos de trabajo contribuyen en las decisiones fundamentales de la organización.	1	2	3	4	5	6	7
D5: Remuneración contingente en el desempeño							
Usted logra beneficios apropiados e importantes.	1	2	3	4	5	6	7
Mi esfuerzo como trabajador está relacionado con el progreso que obtiene la organización.	1	2	3	4	5	6	7
D6: Capacitación extensiva							
Usted percibe que la empresa brinda capacitaciones constantes para mejorar su rendimiento.	1	2	3	4	5	6	7
Usted recibió capacitación cuando ingreso por primera vez a la empresa.	1	2	3	4	5	6	7
D7: Plan carrera							
Usted es tomado en cuenta para un puesto disponible en la organización	1	2	3	4	5	6	7
Conoce usted el procedimiento de ascenso en la organización	1	2	3	4	5	6	7
D8: Evaluación de desempeño							
Recibe evaluación de acuerdo a su desempeño	1	2	3	4	5	6	7
Piensa usted que la evaluación del desempeño se realiza de manera apropiada y justa.	1	2	3	4	5	6	7

Bloque:2

Cuestionario de Motivación para el Trabajo (CMT).

Lea con atención las afirmaciones de cada grupo y organice de acuerdo a la importancia que tienen para usted.

Después de haber establecido el orden determine el número 5 a la que usted piense más significativo, el 4 a la que usted piense en segundo lugar y así hasta asignarle 1 a la que piense que menos significativa

Una vez ordenadas las cinco afirmaciones observe la letra que precede a cada una de ellas. Ubique, según el número al que pertenece, en la hoja de respuestas. Escriba el número de orden que usted le dio a cada afirmación en el cuadro en blanco que el sigue al número y letra correspondiente.

Ejemplo:

1. LA MAYOR SATISFACCIÓN QUE DESEO OBTENER EN EL TRABAJO ES:

- a) Dirigir personal
- b) Ser estimado
- c) Tener amistades
- d) Ser elogiado
- e) Llevar a cabo lo que soy capaz de hacer.

En la hoja de respuestas usted anotará su ordenamiento de las afirmaciones, como se indica a continuación, sin olvidar que el número escrito en cada cuadro debe indicar el orden que usted le dio a cada una de las cinco afirmaciones.

a	4
b	0
c	3
d	1
e	2

Primera parte

D1: Condiciones motivacionales internas

En esta parte usted encontrará varios grupos de afirmaciones que representan deseos o aspiraciones relacionadas con el trabajo.

1. La mayor satisfacción que deseo obtener en el trabajo es:	
a. Saber que reconocen mis conocimientos y capacidades.	
b. Poder coordinar y estimular los esfuerzos de otros.	
c. Saber que otras personas me aprecian.	
d. Idear formas más eficientes de hacer el trabajo para aventajar a otros con la calidad de los resultados.	
e. Poderme ocupar en aquellos trabajos para los que tengo buenas capacidades.	

2. La mayor satisfacción que deseo obtener en el trabajo es:	
a. Que mis ideas y propuestas sean tenidas en cuenta.	
b. Mantener una relación cordial con los compañeros de trabajo.	
c. Poder persuadir o convencer a otros para llevar a cabo actividades relacionadas con el trabajo.	
d. Poder ocuparme en lo que verdaderamente sé y que puedo.	
e. Poder resolver, con más éxito que los demás, los problemas difíciles en el trabajo.	

3. La mayor satisfacción que deseo obtener en el trabajo es:	
a. Tener personas a cargo a las que yo pueda corregir o estimular por su rendimiento.	
b. Llegar a sentir aprecio y estimación por las otras personas.	
c. Darme cuenta de que perfecciona mis conocimientos.	

d. Ser mejor en el trabajo que el común de las personas.	
e. Que mis compañeros me tengan respeto y reconocimiento por lo que valgo como persona.	

4. La mayor satisfacción que deseo obtener en el trabajo es:	
a. Contar con la compañía y el apoyo de los compañeros de trabajo.	
b. Que mis ideas y propuestas sean tenidas en cuenta.	
c. Poder enseñar y dar sugerencias a otros sobre la solución de problemas relacionados con el trabajo.	
d. Saber que voy adquiriendo mayor habilidad en mi ocupación.	
e. Lograr resultados de mejor calidad que los que alcanzan otros en su trabajo.	

5. La mayor satisfacción que deseo obtener en el trabajo es:	
a. Tener la oportunidad de influir en la gente para sacar adelante las cosas.	
b. Estar con personas que sean unidas, se apoyen y se defiendan mutuamente.	
c. Que las otras personas acepten mis méritos.	
d. Idear algo de interés y luchar hasta sacarlo adelante.	
e. Poder aplicar los conocimientos que poseo.	

Segunda parte

D2: Condiciones motivacionales externas

Aquí encontrará varios grupos de afirmaciones relacionadas con aspectos diferentes del trabajo.

1. Lo más importante para mí en el trabajo es:	
a. Contar con un jefe que se preocupe de verdad por su gente.	
b. Ganar buenos auxilios económicos y buenas prestaciones extralegales para mi beneficio.	
c. Tener ascensos que me permitan alcanzar un trabajo de mayor responsabilidad.	
d. Poder integrar mis esfuerzos a las actividades de otras personas para producir resultados conjuntos que beneficien a todos.	
e. Poder experimentar interés y motivación para mis tareas.	

2. Lo más importante para mí en el trabajo es:	
a. Ganar un sueldo que me permita atender adecuadamente todas mis necesidades y las de mi familia.	
b. Tener ascensos para lograr un trabajo más interesante e importante.	
c. Poderme integrar a un equipo con gente dinámica.	
d. Que mi jefe evalúe mi rendimiento de una manera considerada, comprensiva y justa.	
e. Desempeñar un trabajo que contenga actividades variadas y verdaderamente interesantes.	

3. Lo más importante para mí en el trabajo es:	
a. Contar con un sueldo equivalente o mejor que el de otras personas que trabajan en mi institución.	
b. Trabajar en equipo con gente de la que yo pueda aprender.	

c. Tener un jefe que me haga conocer los resultados de mi trabajo.	
d. Tener ascensos que me permitan ir obteniendo mayor prestigio y autoridad.	
e. Poder atender con frecuencia asuntos y situaciones de trabajo diferentes.	

4. Lo más importante para mí en el trabajo es:	
a. Trabajar con otros para beneficiarme de sus conocimientos y experiencia.	
b. Saber que periódicamente puedo recibir aumentos salariales.	
c. Llevar a cabo actividades variadas y de interés que eviten la rutina y la monotonía.	
d. Tener ascensos que me permitan sentir que progreso y me perfecciono en mi trabajo.	
e. Tener un jefe que se fije más en mis aciertos que en mis errores.	

5. Lo más importante para mí en el trabajo es:	
a. Estar en un grupo capaz de organizar y llevar a cabo actividades de interés	
b. Ganar un sueldo que verdaderamente recompense mi esfuerzo.	
c. Tener un jefe que, antes de exigir, me apoye y motive.	
d. Poder elegir la mejor entre diversas posibilidades de realizar las tareas.	
e. Tener ascensos que den a conocer que tiene en cuenta mis capacidades.	

Tercera parte

D3: Medios preferidos para obtener retribución en el trabajo

Aquí también encontrará varios grupos de afirmaciones relacionadas con los medios más efectivos para conseguir beneficios en el trabajo.

1. El medio más efectivo para obtener un trato justo y considerado por parte del jefe es:	
a. Economizar materiales e implementos de trabajo y evitar los riesgos de pérdidas o daños.	
b. Con todo respeto solicitarle un trato justo y considerado, cuando sea necesario.	
c. Dar cumplimiento a lo que él espera que uno lleve a cabo.	
d. Dedicarse con empeño al trabajo durante el tiempo debido.	
e. Dar cumplimiento a sus instrucciones y sugerencias.	

2. El medio más efectivo para tener un trabajo verdaderamente interesante es:	
a. Ponerle empeño e imaginación.	
b. Solicitar personalmente al jefe mi ubicación en un trabajo que se acomode bien a mis capacidades.	
c. Esforzarme por realizar con entusiasmo las funciones y tareas asignadas.	
d. Confiar en que la empresa me brinde una buena oportunidad.	
e. Aceptar con interés los cambios de puesto de trabajo o de actividad cuando el jefe lo solicite.	

3. El medio más efectivo para obtener aumentos de sueldo y mejores beneficios económicos es:	
5. El medio más eficaz para poder integrar a un grupo de trabajo es:	
a. Mostrar interés en la tarea encomendada al grupo.	
a. Convencer al jefe de que poseo los méritos suficientes para ello.	
b. Ofrecerle apoyo cuando sea necesario trabajar para obtener ventajas o beneficios para el bien de todos.	
b. Hacer el trabajo con eficiencia y responsabilidad.	
c. Aceptar y cumplir las funciones, normas y reglamentos de trabajo.	
c. Colaborarle para que pueda sacar adelante los trabajos que su jefe le encargó.	
d. Acatar las decisiones y orientaciones del jefe inmediato.	
d. Esperar que, a medida que me vayan conociendo, me acepten y me tengan en cuenta.	
e. Estar a la espera de que la empresa haga los aumentos convenientes según sus posibilidades.	
e. Mostrarse respetuoso de las personas y de las normas sociales.	

4. El medio más efectivo para obtener un ascenso en el trabajo es:	
a. Dar apoyo a los proyectos, planes y políticas de la empresa.	
b. Presentar proyectos e iniciativas en el trabajo.	
c. Convencer al jefe, no solo con palabras sino con rendimiento, de los méritos y capacidades con que cuento.	
d. Darle tiempo a la empresa para que se cuenta de mis conocimientos y capacidades.	
e. Dar colaboración y apoyo a las decisiones del jefe inmediato donde uno trabaja.	

Anexo 3 : Matriz de consistencia

PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	OBJETIVO GENERAL	HIPÓTESIS	VARIABLES	
<p>¿Las prácticas de gestión humana tendrán un efecto en el perfil motivacional de los trabajadores de la Municipalidad Provincial De Chiclayo?</p>	<p>Determinar si existe influencia de las prácticas de gestión humana sobre el perfil motivacional de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Chiclayo.</p>	<p>Las prácticas de gestión humana tienen efecto significativo en el perfil motivacional de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Chiclayo.</p>	<p>Variable independiente: Prácticas de la Gestión humana</p>	
	<p>OBJETIVOS ESPECÍFICOS</p>		<p>Variable dependiente :Perfil Motivacional</p>	
	<ul style="list-style-type: none"> - Identificar las prácticas de gestión humana que tienen los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Chiclayo. - Determinar el perfil motivacional de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Chiclayo. - Determinar la relación de las dimensiones (1 estabilidad en el empleo, 2 estatus, 3 vinculación selectiva, 4 toma de decisiones, 5 remuneración contingente en el desempeño, 6 capacitación extensiva, 7 plan carrera, 8 evaluación de desempeño) de las prácticas de gestión humana sobre el perfil motivacional de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Chiclayo 		<p>DIMENSIONES</p>	<p>INDICADORES</p>
			<p>Estabilidad en el empleo</p>	<p>Estabilidad laboral. Políticas adecuadas.</p>
			<p>Estatus</p>	<p>Políticas de igualdad de derechos. Diferencias de trato</p>
			<p>Vinculación Selectiva</p>	<p>Selección de personal. Pruebas y mecanismos para la selección de personal.</p>
			<p>Toma de decisiones</p>	<p>Espacios para la participación de todos. Participación en la toma de decisiones.</p>
			<p>Remuneración contingente en el desempeño</p>	<p>Beneficios adecuados y de valor por su rendimiento. Esfuerzo asociado a los beneficios recibidos.</p>
			<p>Capacitación</p>	<p>Capacitaciones por cargo.</p>

extensiva	Recibir varias capacitaciones
Plan carrera	Plaza vacante para el personal de la empresa. Ascender en la organización .
Evaluación de Desempeño	Evaluación del desempeño. Evaluaciones objetivas y adecuadas del desempeño.
Condiciones motivacionales internas	Logro Poder Afilación Autorrealización Reconocimiento
Condiciones motivacionales externas	Supervisión Grupo de Trabajo Contenido del Trabajo Salario Promoción
Medios preferidos para obtener retribución en el trabajo	Dedicación a la Tarea Aceptación de la Autoridad Aceptación de Normas y Valores Requisición Expectación

DISEÑO Y TIPO
DE
INVESTIGACIÓN

POBLACIÓN / MUESTRA

PROCEDIMIENTO Y PROCESAMIENTO
DE DATOS

Enfoque cuantitativo de tipo aplicada , de nivel explicativo y diseño no experimental

-Población: 80 Colaboradores
-Muestra : Censal

- Cuestionario PGH :16 ítems
- Cuestionario CMT:75 ítems

SPSS Versión 24

Tabla 7. Matriz de consistencia
Fuente: Elaboración propia

Anexo 4 : Resultados estadísticos del instrumento

Prácticas de Gestión humana

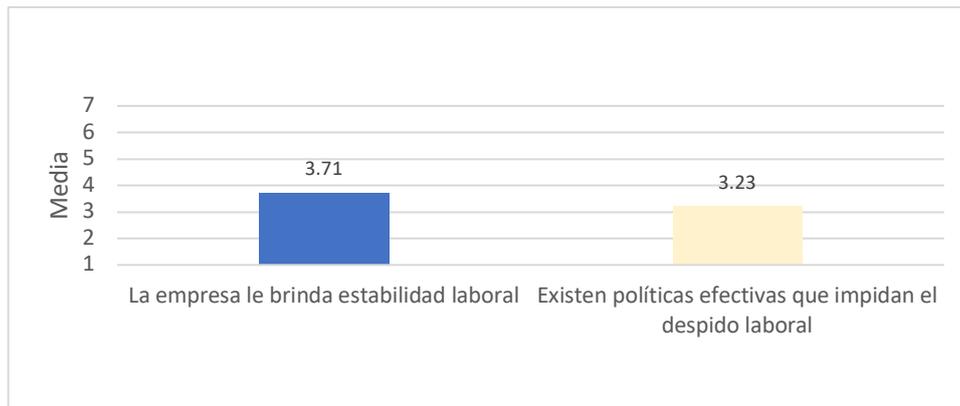


Figura 2. Análisis de la dimensión estabilidad en el empleo

Fuente: Elaboración propia

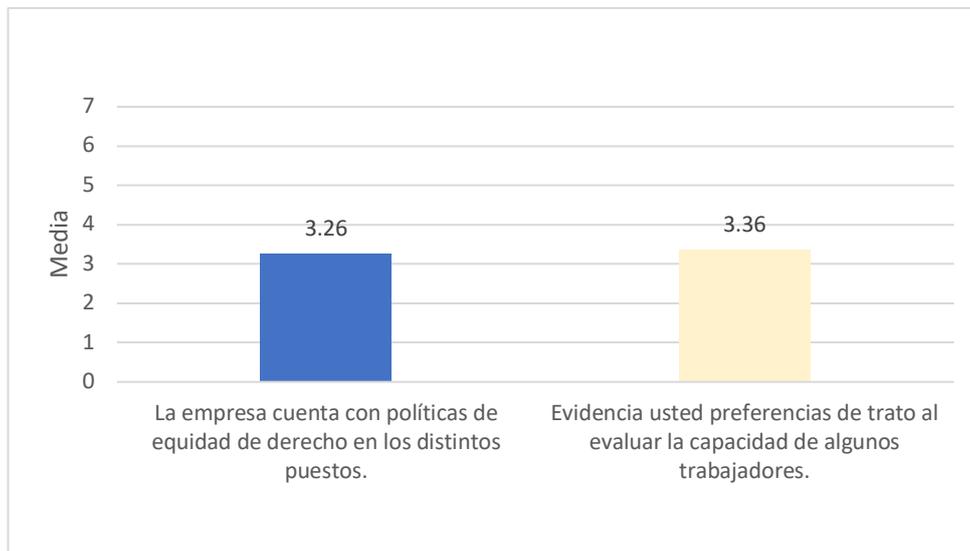


Figura 3. Análisis de la dimensión estatus

Fuente: Elaboración propia

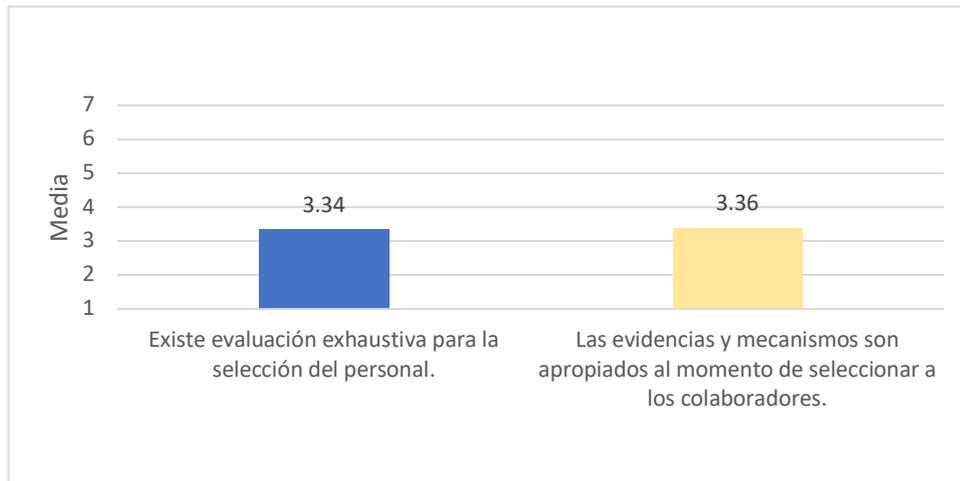
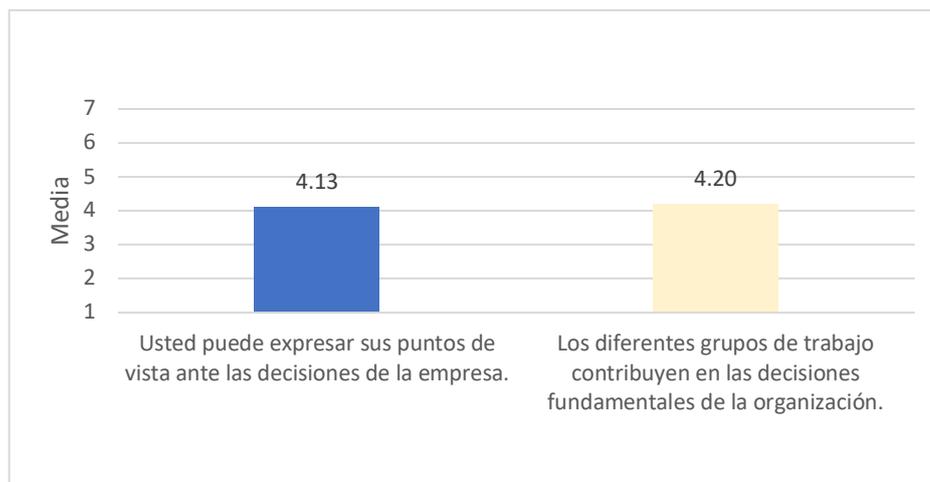
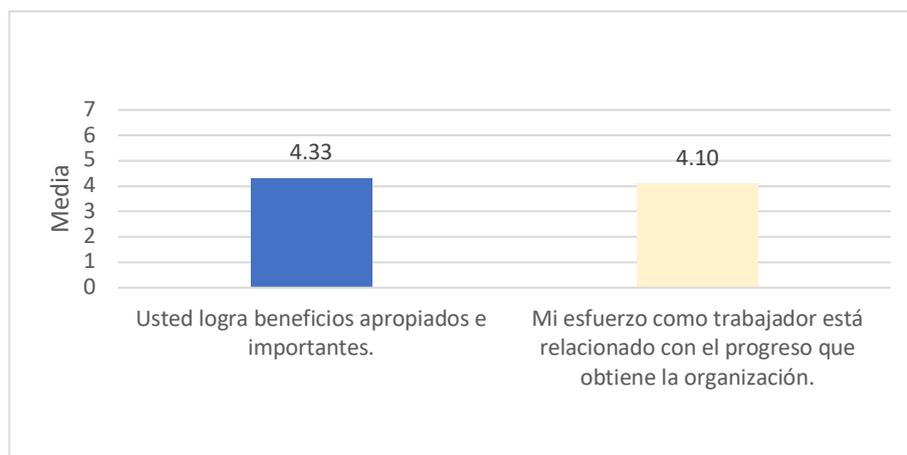


Figura 4. Análisis de la dimensión vinculación selectiva
Fuente: Elaboración propia



5. de dimensión toma de decisiones
Fuente: Elaboración propia

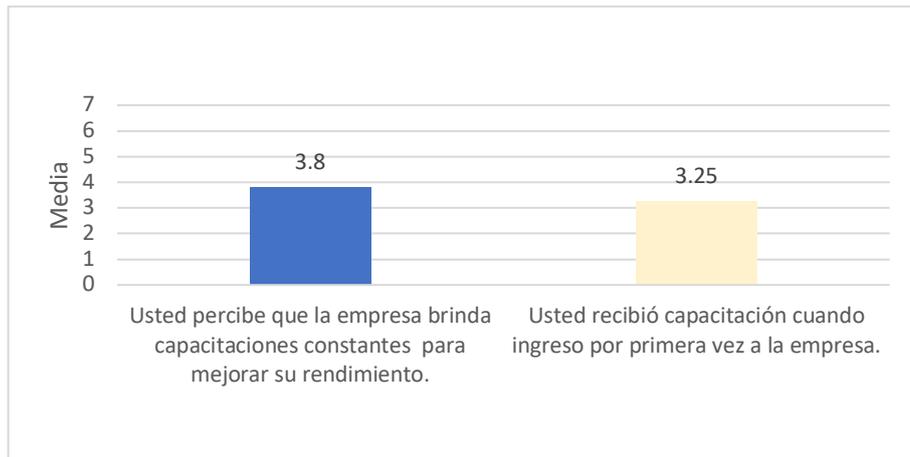
Figura Análisis la



6. Análisis de la dimensión en la remuneración contingente en el desempeño

Figura

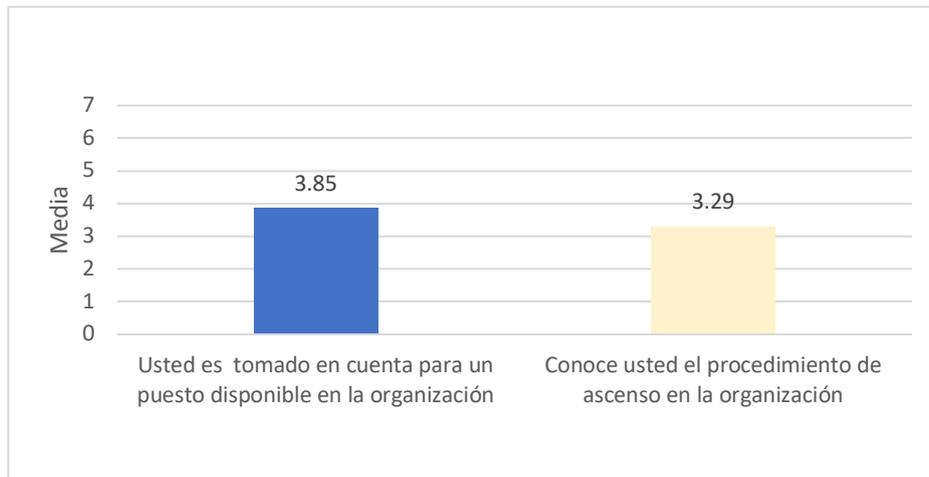
Fuente: Elaboración propia



Figura

7. Análisis de la dimensión capacitación extensiva

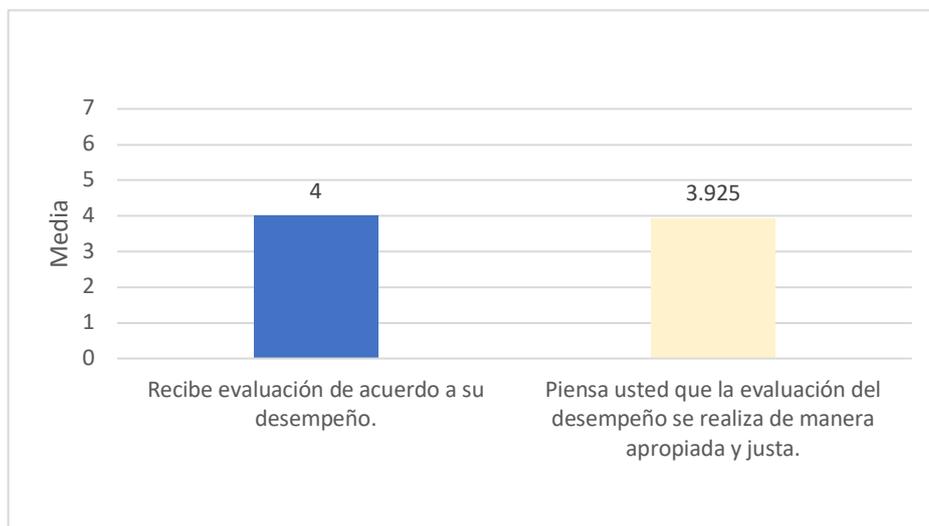
Fuente: Elaboración propia



Figura

8. Análisis de la dimensión plan de carrera

Fuente: Elaboración propia



Figura

9.

Análisis de la dimensión evaluación de desempeño

Fuente: Elaboración propia

Perfil Motivacional

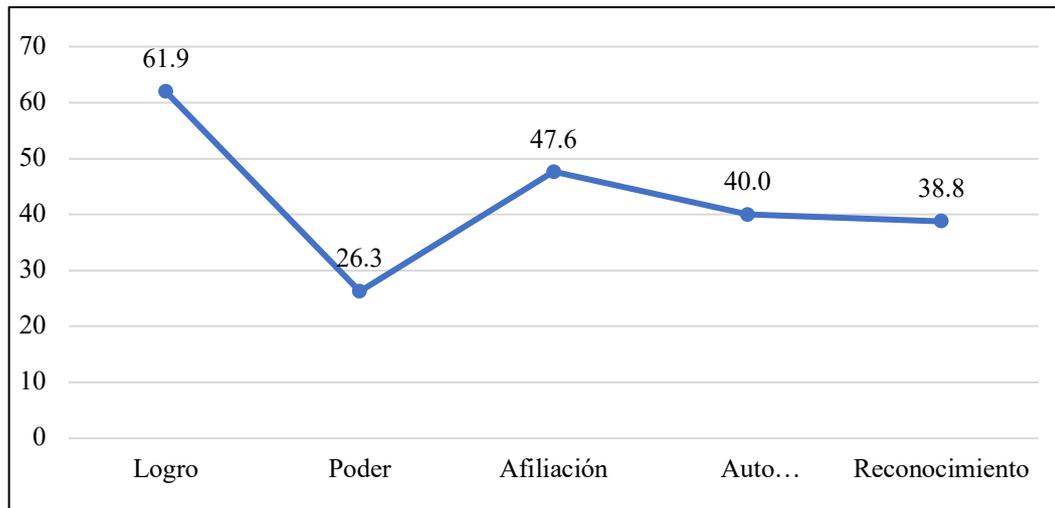


Figura 10. Análisis de la dimensión condiciones motivacionales internas
Fuente: Elaboración propia

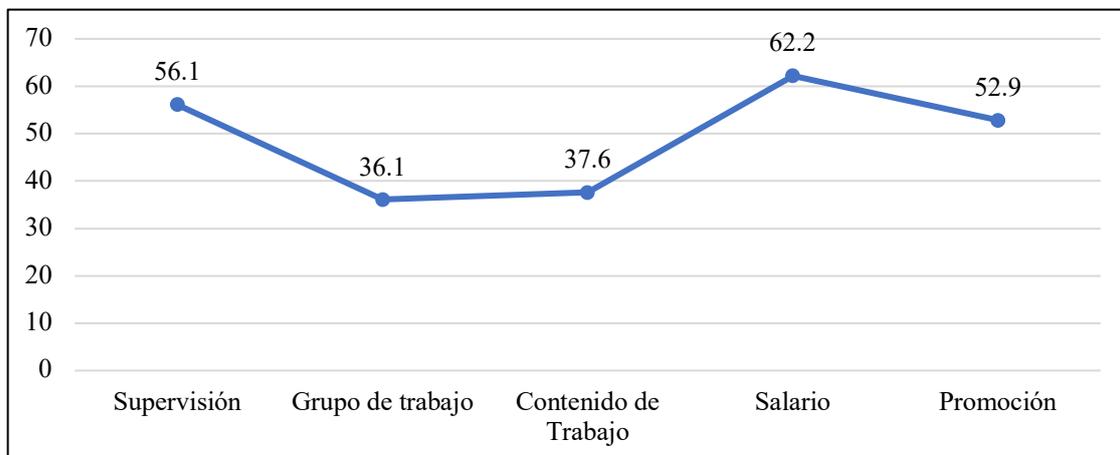


Figura 11. Condiciones motivacionales externas
Fuente: Elaboración propia

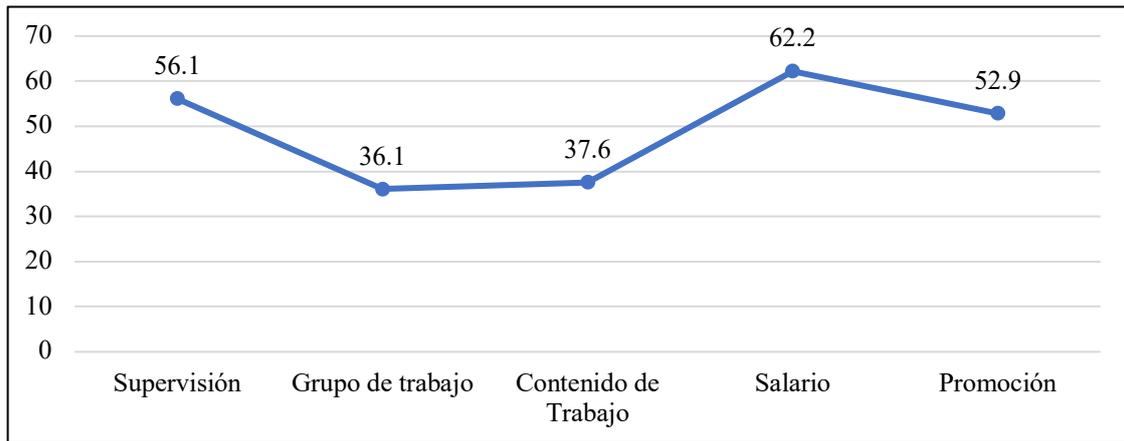


Figura 12. Medios preferidos para obtener retribuciones deseada
Fuente: Elaboración propia

Rho de Spearman	CONDICIONES MOTIVACIONALES INTERNAS	MEDIOS PARA OBTENER RETRIBUCIÓN DESEADA	CONDICIONES MOTIVACIONALES EXTERNAS
ESTABILIDAD EN EL TRABAJO	Coefficiente de correlación	,614**	,576**
	Sig. (bilateral)	,000	,000
	N	80	80
ESTATUS	Coefficiente de correlación	,636**	,619**
	Sig. (bilateral)	,000	,000
	N	80	80
VINCULACIÓN SELECTIVA	Coefficiente de correlación	,668**	,548**
	Sig. (bilateral)	,000	,000
	N	80	80
TOMA DE DECISIONES	Coefficiente de correlación	,570**	,546**
	Sig. (bilateral)	,000	,000
	N	80	80

REMUNERACIÓN CONTINGENTE AL DESEMPEÑO	Coefficiente de correlación	,594**	,549**	,578**
	Sig. (bilateral)	,000	,000	,000
	N	80	80	80
CAPACITACIÓN EXTENSIVA	Coefficiente de correlación	,591**	,498**	,610**
	Sig. (bilateral)	,000	,000	,000
	N	80	80	80
PLAN DE CARRERA	Coefficiente de correlación	,454**	,441**	,464**
	Sig. (bilateral)	,000	,000	,000
	N	80	80	80
EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	Coefficiente de correlación	,429**	,426**	,422**
	Sig. (bilateral)	,000	,000	,000
	N	80	80	80

Tabla 8. Correlación entre Prácticas de Gestión Humana y Perfil Motivacional

Fuente: Elaboración propia

Modelo		Coeficientes ^a		t	Sig.
		B	Desv. Error		
1	(Constante)	153,662	4,684		
	ESTABILIDAD TRABAJO	-,010	,367	-,002	-,027
	ESTATUS	1,112	,386	,256	2,881
	VINCULACIÓN SELECTIVA	,694	,372	,162	1,863
	TOMA DE DECISIONES	,849	,530	,133	1,602
	REMUNERACIÓN CONTINGENTE AL DESEMPEÑO	1,319	,478	,223	2,758
	CAPACITACIÓN EXTENSIVA	1,647	,544	,254	3,029
	PLAN DE CARRERA	1,258	,583	,209	2,158
	EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	,876	,532	,165	1,648

a. Variable dependiente: CONDICIONES MOTIVACIONALES INTERNAS

Tabla 9. Influencia de las dimensiones de Prácticas de gestión humana en las Condiciones motivacionales internas

Fuente: Elaboración propia

Modelo		Coeficientes		t	Sig.
		B	Desv. Error		
1	(Constante)	235,281	,875		

ESTABILIDAD EN EL TRABAJO	,021	,069	,028	,309	,758
ESTATUS	,240	,072	,332	3,328	,001
VINCULACIÓN SELECTIVA	,015	,070	,022	,222	,825
TOMA DE DECISIONES	,134	,099	,125	1,349	,182
REMUNERACIÓN CONTINGENTE AL DESEMPEÑO	,234	,089	,239	2,620	,011
CAPACITACIÓN EXTENSIVA	,275	,102	,256	2,711	,008
PLAN DE CARRERA	,176	,109	,177	1,620	,110
ESTABILIDAD DE TRABAJO	,122	,099	,139	1,233	,222

a. Variable dependiente: CONDICIONES MOTIVACIONALES EXTERNAS

Tabla 10. Influencia de las dimensiones de Prácticas de gestión humana en las Condiciones motivacional esexternas

Fuente: Elaboración propia

Coficientesa

Modelo	Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados	t	Sig.	
	B	Desv. Error	Beta			
1	(Constante)	219,597	2,266		96,919	,000
	ESTABILIDAD DE TRABAJO	-,103	,177	-,064	-,581	,563
	ESTATUS	,376	,187	,243	2,016	,048
	VINCULACIÓN SELECTIVA	,562	,180	,367	3,119	,003
	TOMA DE DECISIONES	,584	,256	,255	2,276	,026
	REMUNERACIÓN CONTINGENTE DESEMPEÑO	,286	,231	,136	1,236	,221
	CAPACITACIÓN EXTENSIVA	-,129	,263	-,056	-,489	,626
	PLAN DE CARRERA	-,178	,282	-,083	-,630	,531
	EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	,518	,257	,274	2,015	,048

a. Variable dependiente: MEDIOS PREFERIDOS PARA OBTENER RETRIBUCIONES

Tabla 11. Influencia de las dimensiones de Prácticas de gestión humana en los medios preferidos para obtener retribuciones.

Fuente: Elaboración propia.

