

UNIVERSIDAD CATÓLICA SANTO TORIBIO DE MOGROVEJO
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



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

**TESIS PARA OPTAR EL TÍTULO DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

AUTOR

MARCIA GIANELLA RAMIREZ OCAÑA

ASESOR

ÁNGEL EDUARDO LLATAS RIVAS

<https://orcid.org/0000-0002-1452-808X>

Chiclayo, 2021

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

PRESENTADA POR:

MARCIA GIANELLA RAMIREZ OCAÑA

A la Facultad de Ciencias Empresariales de la
Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo
para optar el Título de

LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

APROBADO POR:

María de las Mercedes Elizabeth Vigo Gálvez
PRESIDENTE

Rafael Camilo Girón Córdova
SECRETARIO

Ángel Eduardo Llatas Rivas
VOCAL

Dedicatoria

A Dios con su bendición por permitirme llegar a este momento importante de mi vida, a mis padres por el apoyo incondicional, por guiarme en la vida y darme la fortaleza de seguir adelante y concluir mis proyectos de vida.

Agradecimiento

Agradezco a todas las personas que estuvieron presentes en todo momento, especialmente a mi asesor Ángel Eduardo Llatas Rivas, que coopero con sus conocimientos y experiencias para el desarrollo de esta tesis.

Índice

Resumen	5
Abstract	6
Introducción	7
Revisión de literatura	8
Materiales y métodos.....	16
Resultados y discusión.....	17
Conclusión	27
Recomendaciones.....	27
Referencias	28
Anexos.....	32

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. El tipo de investigación tuvo un diseño no experimental, con un enfoque cuantitativo, se hizo uso de las estadísticas para calcular y evaluar las variables de estudio (prácticas de gestión humana y perfil motivacional). En cuanto al nivel, fue explicativo ya que se probó la causa-efecto de las variables. Para ello, se utilizó como instrumento el cuestionario a través de la técnica de la encuesta, donde participaron 80 colaboradores administrativos nombrados de las diferentes áreas y que laboran a tiempo completo. Los resultados obtenidos han determinado una influencia significativa de las prácticas de gestión humana en el perfil motivacional.

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 employees, 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 influence of human management practices on the motivational profile of workers in the Provincial Municipality of Chiclayo. The type of research had a non-experimental design, with a quantitative approach, it was used to calculate and evaluate the study variables (human management practices and motivational profile). Regarding the level, it was explanatory since the cause-effect of the variables was tested. For this, the questionnaire was used as an instrument through the survey technique, where 80 appointed administrative collaborators who work full time from different areas participated. The results obtained have determined a significant influence of human management practices on the motivational profile.

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, estatus, 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 (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 la cual regula la autonomía, funciones y los recursos de dicha entidad, asimismo por las leyes que regulan las actividades y funciones de los Gobiernos Locales.

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 tienen 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 relación de las dimensiones de las prácticas de gestión humana y 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

Las prácticas de gestión humana han evidenciado su efecto en el clima organizacional, de manera particular en la percepción del colaborador sobre la empresa donde trabaja, siendo la vinculación selectiva, la toma de decisiones y la evaluación del desempeño quienes muestran influir en el apoyo de los superiores (Guevara & Granada, 2018). Además, Chowhan, Pries y Mann (2016) en su estudio demostraron que las prácticas de gestión de recursos humanos exploradas incluyen el uso de personal altamente calificado y subgrupos de prácticas que mejoran las habilidades, la motivación y las oportunidades. Sin embargo, no mostraron influir en el perfil motivacional porque no se observó un cambio a raíz de la baja cobertura, calidad y presencia de las prácticas de gestión humana que se realizan en la empresa donde las dimensiones más valoradas fueron: calidad en la evaluación de desempeño, vinculación selectiva y capacitación extensiva (Arango & Posada, 2018)

Algunas investigaciones también han dado cuenta de relaciones entre los factores de las prácticas de gestión humana, como seguridad laboral y estabilidad en el empleo, la motivación y desempeño (Ralph, 2017) incidiendo en la necesidad de involucrar a sus empleados en capacitaciones de personal para aumentar la empleabilidad del personal y, por lo tanto, aumentar la sensación de seguridad de éstos. Mason (2017) ha evidenciado que las prácticas de recursos humanos influyen en la motivación y el rendimiento de los funcionarios. Esto está relacionado con la capacitación y el desarrollo del desempeño, las relaciones con los colaboradores y la motivación de los empleados. Un aporte en este sentido dio Dzansi, Chipunza y Dzansi (2016) , encontrando que la percepción de equidad en las prácticas de gestión de recursos humanos promueven la motivación de los empleados, siendo el reconocimiento individual uno de los aspectos más valorados.

Las líneas de investigación que han abordado el perfil motivacional han llegado a diversos hallazgos, por un lado se ha encontrado que la autorrealización fue la más valorada mientras que el logro obtuvo menores puntuaciones, siendo el medio preferido por el colaborador para obtener retribuciones, el asociado a la dedicación a la tarea y la expectativa el que menos mostró preferencia entre el personal, de ello se estableció que el perfil del trabajador contribuye a evaluar la motivación y otras variables como el bienestar laboral (Muñoz, 2018). Sin embargo, Hernández (2017), mostró que la autorrealización, la expectativa,

reconocimiento y logro obtuvieron menos valoración, mientras que los factores asociados a la motivación interna tuvieron una mayor importancia en el personal, es decir, sus deseos de aceptación o admiración por parte de los demás fueron más valorados refiriendo que su aceptación a las normas y valores, hacen referencia a lo fundamental que es para los trabajadores los modos de comportamiento.

Investigaciones en las que se abordó la motivación de los empleados en municipalidades, arrojaron 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 (Ismajli et al., 2015). Por otro lado, Condori (2018) evidenció la relación de la gestión del talento humano y el rendimiento de los trabajadores donde laboran, señaló que no siempre se aplica la gestión del talento y por eso, el desempeño no es óptimo. Además, las prácticas de gestión humana son consideradas por el personal como una herramienta fundamental que contribuye al rendimiento. Asimismo, indicó que no suele haber capacitaciones, siendo un factor importante en las prácticas de gestión humana y siendo esencial para potencializar las capacidades y talentos del personal. Por último, la motivación es regular porque la empresa no reconoce la labor de sus trabajadores y no existe un entorno agradable para realizar las funciones y ha repercutido en las condiciones motivacionales internas del empleado (autorrealización, logro, metas).

Así mismo con las teorías encontradas con la variable de estudio diferentes autores sostienen que: 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).

Además, 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 humana 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 a 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, 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 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, motivaciones personales y oportunidades e incentivos que tienen para diseñar nuevas y mejores formas de hacer su trabajo (Moideenkutty, Allamki & Rama, 2011).

Las dimensiones establecidas por Toro et al. (2013) son: La estabilidad en el empleo (EE), la misma que expresa 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.

Otra dimensión, propuesta por el autor es el estatus (ES) donde los colaboradores al sentir 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 identificado 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).

También, es importante precisar que la vinculación selectiva es otra dimensión estudiada, el sujeto se siente motivado cuando se incorpora a la entidad, ya 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).

Por otro lado, 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).

La remuneración contingente en el desempeño (otra dimensión) es 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).

Otra dimensión propuesta, es la 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.

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).

Finalmente, la dimensión evaluación 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).

En cuanto a la segunda variable 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. Las 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 subdimensiones como:

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, experiencia, eficiencia, retroinformación, autoestima, etc. La motivación de logro personal es 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 u organizacional (Arango, 2016).

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).

De otro lado, la afiliación, es que las personas poseen un deseo básico de formar y mantener 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 amados. 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.

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.

Según Maslow (1954) el reconocimiento presenta 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).

Otra dimensión importante, son 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 (Legault, 2016).

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 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.

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.

De este modo, el 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).

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 habla de los jóvenes millennials está relacionada con el salario emocional como: mejor calidad de vida, horarios flexibles, apoyo familiar, realizar actividades deportivas, 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.

La subdimensión 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). Significa asignar más responsabilidad y autoridad al personal. En palabras simples, es transferir a un colaborador 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. Asimismo, impulsará a los trabajadores a realizar un trabajo de manera más eficiente y efectivo 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 oportunidad de ascensos a cargos con mayor responsabilidad debido a los esfuerzos, el comportamiento y el período de servicio del empleado en la organización (Hassan, Mat & Subramaniam, 2019).

Finalmente, la dimensión, medios preferidos para obtener retribuciones deseadas en el trabajo que contiene 5 subdimensiones. Dentro de ellos, destaca la 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.

La aceptación de la autoridad (Toro, 1983) indica la manera en que los colaboradores a través de su comportamiento manifiestan obediencia, reconocimiento, aceptación a las autoridades. Por otra parte, la subdimensión de 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 Schwad (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).

Así mismo, la expectativa como subdimensión, Toro (1983) menciona que “la expectación 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

La investigación fue de tipo aplicada, se abordó la teoría y pretendió demostrar si se cumple en la organización estudiada. Con un nivel explicativo pues, se probó el efecto de las prácticas de gestión humana en el perfil motivacional (Hernández, Fernández & Baptista, 2010). Asimismo, tuvo un enfoque cuantitativo donde se hizo uso de las estadísticas para calcular y evaluar las variables de estudio (Hernández Sampieri, 2014). Por otro lado, con un diseño no experimental, ya que no se efectuó manipulación de las variables. Asimismo, fue transversal considerando que se hizo en un solo instante de tiempo.

Por otra parte, la población estuvo conformada por 80 colaboradores administrativos nombrados que pertenecen a las diferentes áreas y laboran a tiempo completo en la Municipalidad Provincial de Chiclayo. La muestra fue censal, se entregó los cuestionarios a la población considerada en el estudio. Por otro lado, 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 (ver anexo 1).

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 2). 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 2).

Tabla 1.
Análisis de confiabilidad

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

Nota: programa SPSS v.24

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, generando una mayor fiabilidad de la escala. Por otra parte, el cuestionario de perfil motivacional en tanto no se encuentra en escala likert, por lo tanto, no ha sido testada la confiabilidad utilizando el Alfa de Cronbach solamente se realizó la validez de contenido dado por el autor.

Luego para la recolección de datos se solicitó el permiso del Gerente de Recursos Humanos. Al conseguir el permiso se coordinó por medio de una llamada telefónica la fecha y la hora que se enviaron los cuestionarios. Previamente ya informados los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Chiclayo por el gerente acerca del propósito de estudio, mencionándoles que la información dada sería 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 encargó 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 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 múltiple, para efectos de contrastar la hipótesis.

La matriz de consistencia abordó puntos específicos mencionados anteriormente lo cual servirá como resumen de la investigación (ver anexo 3). Por lo tanto, la investigación se basó en estudios previos y con literatura actual. Además, se utilizó un 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 expuestos los datos personales del participante, pues los resultados se emplearon exclusivamente para la investigación.

Resultados y discusión

Para identificar las prácticas de gestión humana que tuvieron los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Chiclayo se obtuvo el valor promedio de cada una de las dimensiones de esta variable.

En la figura 1, se muestran resultados de valores medios, los cuales 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 (media =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.

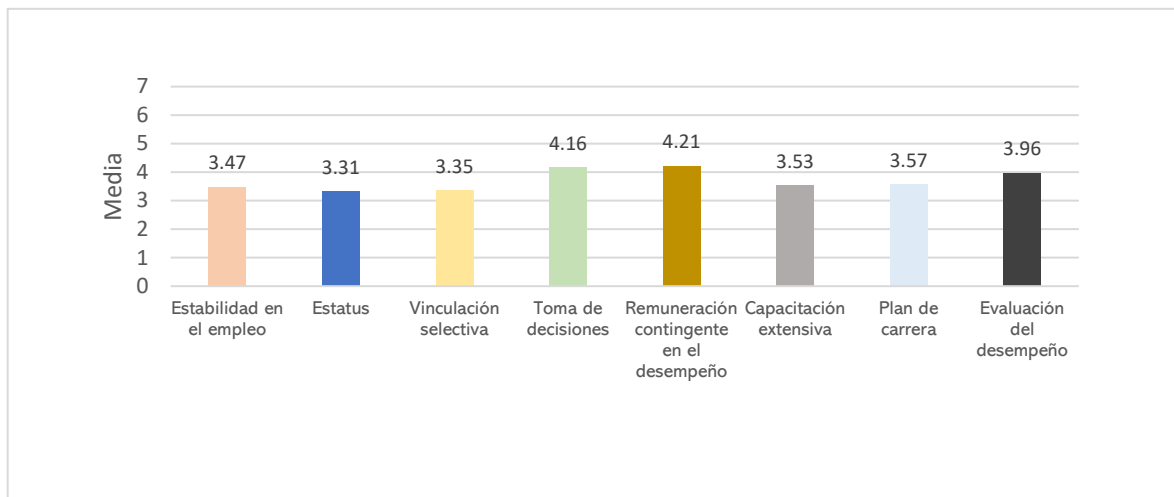


Figura 1. Análisis de las prácticas de gestión humana de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Chiclayo.

Nota: programa SPSS v.24

Respecto a la dimensión que obtuvo mayor puntuación (figura 1) muestra a la remuneración contingente en el desempeño con una media de 4.21. A comparación de estatus que es una de las prácticas menos valoradas presentando una puntuación del 3.31.

Cabe indicar que la remuneración contingente tal cual muestra en la figura 2 se observó que el indicador esfuerzo asociado a los beneficios recibidos obtuvo una puntuación del 4.10. A diferencia del indicador beneficios adecuados y valor por su rendimiento mostró una puntuación del 4.33.

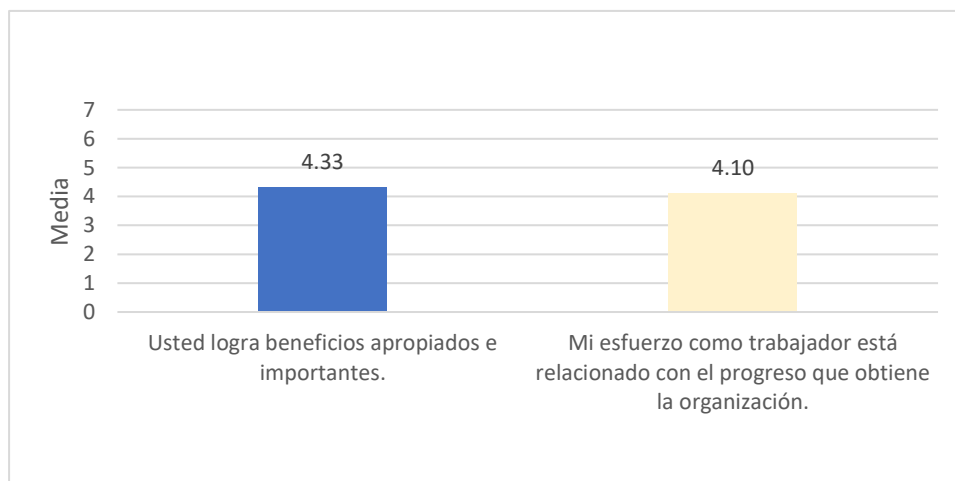


Figura 2. Análisis de la dimensión remuneración contingente en el desempeño.

Nota: programa SPSS v.24

En cuanto a la dimensión estatus, figura 3, mostró que el indicador políticas de igualdad de derecho obtuvieron una media del 3.26. A comparación de la diferencia de trato se obtuvo una puntuación del 3.36.

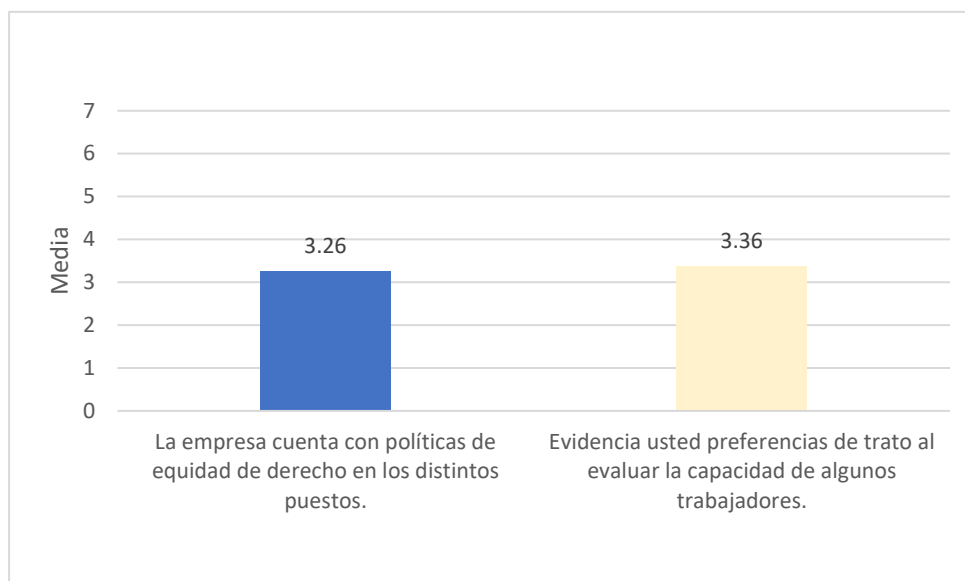


Figura 3. Análisis de la dimensión estatus.

Nota: programa SPSS v.24

Por otro lado, como 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:

Tabla 2.

Escala de calificación del perfil motivacional.

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

Nota : 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.



Figura 4. Análisis de las dimensiones del perfil motivacional de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Chiclayo.

El análisis de la dimensión de condiciones motivacionales internas que muestra la figura 4, indica que los trabajadores mostraron un interés relativamente bajo en el poder (26.3), la autorrealización (40.0) y el reconocimiento (38.8), 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.

La figura 4 muestra los resultados del análisis de 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 (56.1) 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.

Finalmente, se pudo comprobar que en relación la dimensión medios preferidos para obtener retribuciones deseadas, tal como se muestra en la figura 4, se encontró bajo nivel de interés por requisición (39.7) y dedicación a la tarea (38.3), con respecto a la aceptación de normas y valores (48.3) y aceptación a la autoridad (40.5) de la municipalidad se obtuvo como resultado un interés promedio, en cuanto a expectativa (67.7) se halló un interés o valoración relativamente alta, esto supone que la recompensa esperada se da por iniciativa y amabilidad del empleador, más que por mérito personal.

Para el tercer objetivo se determinó los coeficientes de correlación entre prácticas de gestión humana y perfil motivacional.

Tabla 3.

Correlación entre prácticas de gestión humana y perfil motivacional.

		Coefficientes			
Rho de Spearman			Condiciones motivacionales internas	Medios para obtener retribución deseada	Condicio nes motivaci onales externas
	ESTABILIDAD EN EL TRABAJO	Coeficiente de correlación	,614**	,537**	,576**
		Sig. (bilateral)	,000	,000	,000
		N	80	80	80
	ESTATUS	Coeficiente de correlación	,636**	,612**	,619**
		Sig. (bilateral)	,000	,000	,000
		N	80	80	80
	VINCULACIÓN SELECTIVA	Coeficiente de correlación	,668**	,684**	,548**
		Sig. (bilateral)	,000	,000	,000
		N	80	80	80
	TOMA DE DECISIONES	Coeficiente de correlación	,570**	,547**	,546**
		Sig. (bilateral)	,000	,000	,000
		N	80	80	80
	REMUNERACIÓN CONTINGENTE EN EL DESEMPEÑO	Coeficiente de correlación	,594**	,549**	,578**
		Sig. (bilateral)	,000	,000	,000
		N	80	80	80
	CAPACITACIÓN EXTENSIVA	Coeficiente de correlación	,591**	,498**	,610**
		Sig. (bilateral)	,000	,000	,000
		N	80	80	80
	PLAN DE CARRERA	Coeficiente de correlación	,454**	,441**	,464**
		Sig. (bilateral)	,000	,000	,000
		N	80	80	80
	EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO	Coeficiente de correlación	,429**	,426**	,422**
		Sig. (bilateral)	,000	,000	,000
		N	80	80	80

Nota: programa SPSS v.24

En la tabla 3 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 .

Tabla 4.
Correlación de las dimensiones de prácticas de gestión humana en las condiciones motivacionales internas.

		Coficientes ^a			t	Sig.
		Coficientes no estandarizados		Coficientes estandarizados		
Modelo		B	Desv. Error	Beta		
1	(Constante)	153,662	4,684		32,805	,000
	ESTABILIDAD EN EL TRABAJO	-,010	,367	-,002	-,027	,978
	ESTATUS	1,112	,386	,256	2,881	,005
	VINCULACIÓN SELECTIVA	,694	,372	,162	1,863	,067
	TOMA DE DECISIONES	,849	,530	,133	1,602	,114
	REMUNERACIÓN CONTINGENTE EN EL DESEMPEÑO	1,319	,478	,223	2,758	,007
	CAPACITACIÓN EXTENSIVA	1,647	,544	,254	3,029	,003
	PLAN DE CARRERA	1,258	,583	,209	2,158	,034
	EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO	,876	,532	,165	1,648	,104

a. Variable dependiente: CONDICIONES MOTIVACIONALES INTERNAS

Nota: programa SPSS v.24

Al analizar al interior de las dimensiones , tal como se mostró en la tabla 4, se pudo obtener que aquellas que mostraron una correlación significativa en los factores motivacionales internos son el estatus (Sig. =0.005), la remuneración contingente en el 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.

Tabla 5.

Correlación de las dimensiones de prácticas de gestión humana en las condiciones motivacional externas.

Modelo		Coeficientes ^a			t	Sig.
		Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados		
		B	Desv. Error	Beta		
1	(Constante)	235,281	,875		268,975	,000
	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 EN EL DESEMPEÑO	,234	,089	,239	2,620	,011
	CAPACITACIÓN EXTENSIVA	,275	,102	,256	2,711	,008
	PLAN DE CARRERA	,176	,109	,177	1,620	,110
	EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO	,122	,099	,139	1,233	,222

a. Variable dependiente: CONDICIONES MOTIVACIONALES EXTERNAS

Nota: programa SPSS v.24

En la figura 5, se estableció que las dimensiones tuvieron una correlación significativa en las condiciones motivacionales externas son el estatus (Sig.=0.001), la remuneración contingente en el desempeño (Sig.=0.011) y la capacitación extensiva (Sig.=0.008). Estos resultados evidenciaron que los colaboradores se sienten motivados por la remuneración 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.

Tabla 6.
Correlación de las dimensiones de Prácticas de gestión humana en los medios preferidos para obtener retribuciones.

		Coeficientes ^a				
		Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados		
		B	Desv. Error	Beta	t	Sig.
Modelo						
1	(Constante)	219,597	2,266		96,919	,000
	ESTABILIDAD EN EL 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 EN EL DESEMPEÑO	,286	,231	,136	1,236	,221
	CAPACITACIÓN EXTENSIVA	-,129	,263	-,056	-,489	,626
	PLAN DE CARRERA	-,178	,282	-,083	-,630	,531
	EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO	,518	,257	,274	2,015	,048

a. Variable dependiente: MEDIOS PREFERIDOS PARA OBTENER RETRIBUCIONES
Nota: programa SPSS v.24

Se evidenció que algunas de las dimensiones que predominaron en los medios preferidos para obtener retribuciones como se observó en la figura 6, fueron, estatus (Sig.=0.048), vinculación selectiva (Sig.=0.003), toma de decisiones (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.

Por último se determinó 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.

Tabla 7.
Influencia de las Prácticas de gestión humana en las condiciones motivacionales internas, condiciones motivacionales externas y en los medios preferidos para obtener retribuciones.

Modelo	Dimensión	F	Sig.
1	Condiciones motivacionales internas	25,248	,000 ^b
2	Condiciones motivacionales externas	18,135	,000 ^b
3	Medios preferidos para recibir retribuciones deseadas	9,660	,000 ^b

Nota: programa SPSS v.24

La influencia de las dimensiones de las prácticas de gestión humana en las condiciones motivacionales internas como se observó en la tabla 7 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.

En la tabla 7, 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.

Finalmente, se determinó que la influencia de las dimensiones de las prácticas de gestión humana en cuanto a los medios preferidos para obtener retribuciones tal como se mostró en la trabra 7 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.

Discusión

En este sentido, los resultados de las prácticas de remuneración contingente que fueron más valoradas pero que no lograron una puntuación para considerarlas trabajadas de manera adecuada en la organización, dieron muestra de la percepción del personal que no sienten de una manera cercana el que al colaborar desde sus puestos laborales aportan a la consecución de los logros organizacionales, siendo que el pago contingente, también llamado incentivos (Green & Heywood, 2008) es ahora muy importante como elemento motivador para los colaboradores en su desempeño productivo (Pendleton et al., 2009). De hecho se ha mostrado que la consecución del éxito sostenido en las empresas lo considera como un aspecto sumamente importante en la administración del personal (GouldWilliams, 2003). En esta investigación a diferencia del trabajo de Arango y Posada, (2018) no se halló altas valoraciones en la evaluación de desempeño, vinculación selectiva y capacitación extensiva, siendo que los incentivos y su percepción fue la dimensión con más alta puntuación aunque no alcanzó valores para definir el hecho de que perciban que la organización siente gran preocupación por este aspecto.

Los hallazgos en el perfil motivacional de los colaboradores en el que se encontró que a nivel interno sienten una alta motivación por el deseo de lograr grandes éxitos así como por generar y mantener relaciones interpersonales positivas y a largo plazo fueron consistentes con el trabajo de Ismajli et al. (2015) el cual concluyó que a nivel interno los empleados mostraron gran motivación por el avance profesional, así como en el trabajo de Hernández (2017) en que los colaboradores realizan actividades con el propósito de lograr la aceptación o admiración de los demás.

En cuanto a la motivación externa el salario fue encontrado como el factor que generó mayor motivación, lo que también fue demostrado en el trabajo de Ismajli et al. (2015) que evidenció que, el salario era uno de los factores más importantes de motivación externa. De hecho 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.

Del mismo modo, se halló que las expectativas por lo que sus autoridades determinen en relación a su labor es lo que consideran de mayor importancia, este hallazgo difiere de lo

encontrado por Hernández (2017) en el cual la expectativa obtuvo la menor calificación siendo que fueran más valoradas la aceptación de las normas y valores, lo que se entiende en la importancia que dan los empleados al modo en el que se conduce la empresa respecto a ellos y al cumplimiento de lo establecido como principios que guían a la organización, esto quizás explicado en que en ocasiones en la práctica de la administración pública las retribuciones se otorgan gracias a la iniciativa del directivo en lugar de que sean ocasionadas por mérito personal (Salguero, 2006, p.98).

Por otro lado, los hallazgos de correlación entre las prácticas de gestión humana y el perfil motivacional del colaborador confirman el estudio de Dzansi, Chipunza y Dzansi (2016) en el cual se pudo determinar relación entre las variables, indicando asimismo, que los colaboradores se sienten más motivados en cuanto perciben justicia en las prácticas de gestión de recursos humanos.

En definitiva las prácticas de gestión humana mostraron tener un efecto importante en la motivación del personal, esto es un hallazgo interesante en el ambiente municipal, Arango y Posada, (2018) no pudieron encontrar influencia en el perfil motivacional a raíz de la presencia de las prácticas de gestión humana que se realizan en una entidad privada en tanto en la institución analizada estas prácticas de gestión no se encontraron aplicadas de modo adecuado.

Ante las implicancias los resultados muestran que se deben mejorar aquellas prácticas de gestión humana y una de ellas, es el estatus siendo esta la menos valorada ya que los colaboradores refirieron que la empresa no presenta de manera evidente o clara políticas en la que el personal sienta justicia en la forma en que se les trata con respecto a sus compañeros, lo que estableció que en ocasiones distinguen cierto trato diferente o algunas preferencias en cuanto al personal lo cual se debe considerar condiciones en pos de una mejora de esta práctica de gestión aplicada.

Por otro lado, en el perfil motivacional se analizó las dimensiones y cada uno de sus factores donde logro y afiliación (condiciones motivacionales internas) fueron las que tuvieron un interés promedio, para ellos es fundamental el cumplimiento de sus objetivos y fortalecer las relaciones emocionales. Otra de las dimensiones son las condiciones motivacionales externas que dentro de ella el factor que obtuvo un promedio alto fue el salario parte importante que mayor motivación le genera al colaborador ya que ello le permite solventar sus necesidades personales y familiares y por último la dimensión de medios preferidos para obtener retribución el factor que más resalto fue la expectativa, esto significa que la retribución que esperan los trabajadores es la iniciativa que toma el empleador, y la manera cómo se comporta y genera confianza en cada uno de ellos. Cabe resaltar que, es importante que la organización tenga en cuenta estos factores ya que en esta era de globalización y competitividad, es fundamental tener trabajadores altamente motivados.

Dentro de las limitaciones no se encontró varias investigaciones recientes relacionadas a la variable perfil motivacional, por ello se optó en contrastar los resultados con antecedentes no menor a cinco años.

Conclusión

Como conclusión de esta investigación se pudo determinar que según la percepción de los colaboradores las prácticas asociadas a remuneración contingente gozan de la mayor valoración, lo que supone la necesidad de ser motivados en su quehacer laboral con el uso de incentivos económicos.

Por otro lado, se determinó que a nivel intrínsecos el deseo de ser exitoso y procurar relaciones con sus compañeros de trabajo que permitan un efecto positivo en ellos son aspectos valorados por el personal. Asimismo, el mayor motivador externo fue el salario mientras que consideraron que respecto a los medios para recibir retribuciones mostró su preferencia por lo que sus directivos consideren en su evaluación, lo que evidenció el hecho de no motivarlos la meritocracia.

Se determinó del mismo modo que las prácticas de gestión humana tuvieron una significativa correlación con el perfil motivacional del colaborador de la municipalidad, lo que establece que en vista de esos hallazgos un adecuado manejo de las prácticas de gestión conllevarían a una mayor motivación del personal.

Finalmente, se pudo determinar que las prácticas de gestión influyen de manera significativa en la motivación del personal, en sus dimensiones remuneración contingente, capacitación extensiva, estatus y el plan de carrera, brindando con ello información útil en el planteamiento de estrategias de mejora.

Recomendaciones

Los hallazgos ponen en evidencia que los incentivos fueron una de las prácticas de gestión más valoradas por el personal de la municipalidad, se sugiere establecer un sistema de incentivos económicos que ayuden a motivar al personal.

Puesto que se halló que los motivadores internos están relacionados con el deseo de éxito se sugiere fomentar la capacitación del personal utilizando el presupuesto asignado para tal fin en la municipalidad de modo que el puesto laboral que desempeña cada colaborador se vea beneficiado con dicha formación.

Además, se halló que los colaboradores buscan establecer relaciones positivas con sus compañeros, se sugiere fomentar actividades de participación grupal, como reuniones de trabajo, promover el deporte, celebración de los onomásticos de cada trabajador, eventos familiares en las que se permita la participación activa de cada uno de los integrantes de los equipos considerando la situación actual de distanciamiento social al momento de su implementación.

Ante el hallazgo de relación entre las prácticas de gestión humana y el perfil motivacional del colaborador de la municipalidad, se recomienda establecer buenas prácticas de gestión respecto a fortalecer la estabilidad en el puesto laboral y procurar la vinculación del colaborador, para motivarlos.

Por cuanto las prácticas de gestión influyen de manera significativa en la motivación del personal, se sugiere plantear estrategias que fomenten la capacitación del personal, el plan de carrera y el establecimiento de incentivos con el propósito de contribuir a generar mayor motivación en los colaboradores.

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 o Chinese Human Resources Management*, 3(2), 136-150.
- Chowhan, J., Pries, F., & Mann, S. (2016). Persistent innovation and the role of human resource management practices, work organization, and strategy. *Journal of Management & Organization*, 23(03), 456–471.
- Chusmir, L. (1986). Gender differences invariables 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.
- Hernández Sampieri, R. (2014). *Metodología de la Investigación*. México: McGraw-Hill.
- 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.
- Masón, K. (2017). *The impact of HR practices on employee motivation and performance* (thesis).Cardiff Metropolitan University. Reino Unido.
- 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. Ulrich 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.arabianjbmr.com/>

Anexos

Anexo 1: Operacionalización de variable

Tabla 8.

Operacionalización de variables.

Variable.	Dimensión.	Indicadores	Instrumento	Escala
Prácticas de 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				

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

Anexo 2: Cuestionarios

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 utilizará 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 ESCALA 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 organicé 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.

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 numero 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:	
a. Convencer al jefe de que poseo los méritos suficientes para ello.	
b. Hacer el trabajo con eficiencia y responsabilidad.	
c. Aceptar y cumplir las funciones, normas y reglamentos de trabajo.	
d. Acatar las decisiones y orientaciones del jefe inmediato.	
e. Estar a la espera de que la empresa haga los aumentos convenientes según sus posibilidades.	

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.	

5. El medio más eficaz para poder integrar a un grupo de trabajo es:	
a. Mostrar interés en la tarea encomendada al grupo.	
b. Ofrecerle apoyo cuando sea necesario trabajar para obtener ventajas o beneficios para el bien de todos.	
c. Colaborarle para que pueda sacar adelante los trabajos que su jefe le encargó.	
d. Esperar que, a medida que me vayan conociendo, me acepten y me tengan en cuenta.	
e. Mostrarse respetuoso de las personas y de las normas sociales.	

Anexo 3 : Matriz de consistencia

Tabla 9.
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>	
	<p>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 de las prácticas de gestión humana y el perfil motivacional de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Chiclayo.</p>		<p>DIMENSIONES</p>	<p>INDICADORES</p>
	<p>Estabilidad en el empleo Estatus Vinculación Selectiva Toma de decisiones Remuneración contingente en el desempeño Capacitación</p>		<p>Estabilidad laboral Políticas adecuadas Políticas de igualdad de derechos Diferencias de trato Selección de personal Pruebas y mecanismos para la selección de personal Espacios para la participación de todos Participación en la toma de decisiones Beneficios adecuados y de valor por su rendimiento Esfuerzo asociado a los beneficios recibidos 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 Afiliación 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	
Diseño no experimental, enfoque cuantitativo de tipo aplicada y de nivel explicativo.	-Población: 80 Colaboradores -Muestra : Censal	- Cuestionario PGH :16 ítems - Cuestionario CMT:75 ítems	-SPSS Versión 24
