

# **UNIVERSIDAD PRIVADA DE TACNA**

**ESCUELA DE POSTGRADO**

**DOCTORADO EN ADMINISTRACIÓN**



**SISTEMA DE TRABAJO DE ALTO RENDIMIENTO Y SU INFLUENCIA  
EN EL COMPORTAMIENTO DE CIUDADANÍA ORGANIZACIONAL  
DE LOS SERVIDORES CIVILES DEL GOBIERNO REGIONAL  
TACNA, 2021. MEDIACIÓN DEL COMPROMISO  
ORGANIZACIONAL**

## **TESIS**

**Presentada por:**

Mgr. Miguel Francisco Torres Rebaza

ORCID: 0000-0002-6839-1066

**Asesor:**

Dr. Ascención Américo Flores Flores

ORCID: 0000-0001-9426-5357

**Para obtener el grado académico de:**

**DOCTOR EN ADMINISTRACIÓN**

**TACNA – PERÚ**

**2023**



# UNIVERSIDAD PRIVADA DE TACNA

ESCUELA DE POSTGRADO

DOCTORADO EN ADMINISTRACIÓN



**SISTEMA DE TRABAJO DE ALTO RENDIMIENTO Y SU INFLUENCIA  
EN EL COMPORTAMIENTO DE CIUDADANÍA ORGANIZACIONAL  
DE LOS SERVIDORES CIVILES DEL GOBIERNO REGIONAL  
TACNA, 2021. MEDIACIÓN DEL COMPROMISO  
ORGANIZACIONAL**

## TESIS

**Presentada por:**

Mgr. Miguel Francisco Torres Rebaza

ORCID: 0000-0002-6839-1066

**Asesor:**

Dr. Ascención Américo Flores Flores

ORCID: 0000-0001-9426-5357

**Para obtener el grado académico de:**

DOCTOR EN ADMINISTRACIÓN

TACNA – PERÚ

2023

**UNIVERSIDAD PRIVADA DE TACNA**  
**ESCUELA DE POSTGRADO**  
**DOCTORADO EN ADMINISTRACIÓN**  
**Tesis**

“Sistema de trabajo de alto rendimiento y su influencia en el comportamiento de ciudadanía organizacional de los servidores civiles del Gobierno Regional Tacna, 2021. Mediación del Compromiso Organizacional”.

**Presentada por:**

Magíster MIGUEL FRANCISCO TORRES REBAZA

Tesis sustentada y aprobada el 25 de julio de 2023; ante el siguiente jurado examinador:

**PRESIDENTE:** Dra. Mariela Irene Bobadilla Quispe

**SECRETARIO:** Dr. Julio César Inchaustegui Torres

**VOCAL:** Dr. Sam Michael Espinoza Vidaurre

**ASESOR:** Dr. Ascención Américo Flores Flores

## **DECLARACIÓN JURADA DE ORIGINALIDAD**

Yo MIGUEL FRANCISCO TORRES REBAZA, en calidad de egresado: del doctorado en administración de la Escuela de Postgrado de la Universidad Privada de Tacna, identificado con DNI 00412699.

Soy autor (a) de la tesis titulada:

“Sistema de trabajo de alto rendimiento y su influencia en el comportamiento de ciudadanía organizacional de los servidores civiles del Gobierno Regional Tacna, 2021. Mediación del Compromiso Organizacional”, con asesor: Dr. Ascención Américo Flores Flores

### **DECLARO BAJO JURAMENTO**

Ser el único autor del texto entregado para obtener el grado académico de Doctor en Administración y que tal texto no ha sido entregado ni total ni parcialmente para obtención de un grado académico en ninguna otra universidad o instituto, ni ha sido publicado anteriormente para cualquier otro fin.

Así mismo, declaro no haber trasgredido ninguna norma universitaria con respecto al plagio ni a las leyes establecidas que protegen la propiedad intelectual.

Declaro, que después de la revisión de la tesis con el software turnitin se declara 23% de similitud, además que el archivo entregado en formato PDF corresponde exactamente al texto digital que presento junto al mismo.

Por último, declaro que para la recopilación de datos se ha solicitado la autorización respectiva a la empresa u organización, evidenciándose que la información presentada es real y soy conocedor (a) de las sanciones penales en caso de infringir las leyes del plagio y de falsa declaración, y que firmo la presente con pleno uso de mis facultades y asumiendo todas las responsabilidades de ella derivada.

Por lo expuesto, mediante la presente asumo frente a LA UNIVERSIDAD cualquier responsabilidad que pudiera derivarse por la autoría, originalidad y veracidad del contenido de la tesis, así como por los derechos sobre la obra o invención presentada. En consecuencia, me hago responsable frente a LA

UNIVERSIDAD y a terceros, de cualquier daño que pudiera ocasionar, por el incumplimiento de lo declarado o que pudiera encontrar como causa del trabajo presentado, asumiendo todas las cargas pecuniarias que pudieran derivarse de ello en favor de terceros con motivo de acciones, reclamaciones o conflictos derivados del incumplimiento de lo declarado o las que encontrasen causa en el contenido de la tesis, libro o invento.

De identificarse fraude, piratería, plagio, falsificación o que el trabajo de investigación haya sido publicado anteriormente; asumo las consecuencias y sanciones que de mi acción se deriven, sometiéndome a la normatividad vigente de la Universidad Privada de Tacna.

Tacna, 25 de julio de 2023



Mgr. Miguel Francisco Torres Rebaza  
DNI: 00412699

## **DEDICATORIA**

A mis padres Tomás y Celia por ser la luz que ilumina mi existencia. A mis hermanos y hermanas por ser parte activa de mi núcleo familiar. A mis tíos Augusto y Raquel por extenderme la mano cuando más lo necesité. A mis amigos de siempre Wilson, Ricardo y Lucio.

## **AGRADECIMIENTOS**

A mi señor de los Desamparados y señor de Locumba por iluminar el camino de mi vida cuando esta se hace difícil.

A la Escuela de Posgrado de la Universidad Privada de Tacna por ofrecerme la oportunidad de realizar mis estudios de posgrado.

A mi asesor de tesis Dr. Ascención Américo Flores Flores por ser mi soporte para cumplir con el presente desafío.

## ÍNDICE DE CONTENIDO

CARÁTULA DE TESIS .....	i
PÁGINA DE RESPETO .....	ii
CARÁTULA INTERIOR .....	iii
PÁGINA DE JURADO.....	iv
PÁGINA DE DECLARACIÓN DE ORIGINALIDAD .....	v
PÁGINA DE DEDICATORIA .....	vii
PÁGINA DE AGRADECIMIENTOS.....	viii
ÍNDICE DE CONTENIDO.....	ix
ÍNDICE DE TABLAS .....	xii
ÍNDICE DE FIGURAS.....	xiv
ÍNDICE DE APÉNDICES.....	xvi
RESUMEN PALABRAS CLAVES .....	xvii
ABSTRACT KEY WORDS .....	xviii
INTRODUCCIÓN .....	19
<b>CAPÍTULO I: EL PROBLEMA .....</b>	<b>24</b>
1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	24
1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA .....	29
1.2.1. Interrogante principal.....	29
1.2.2. Interrogantes secundarias.....	29
1.3. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN .....	29
1.4. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN .....	36

1.4.1. Objetivo general.....	36
1.4.2. Objetivos específicos .....	36
<b>CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO.....</b>	<b>38</b>
2.1. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN.....	38
2.2. BASES TEÓRICAS .....	55
2.2.1. Sistemas de trabajo de alto rendimiento .....	55
2.2.2. Comportamiento de ciudadanía organizacional.....	102
2.2.3. Compromiso organizacional.....	130
2.3. DEFINICIÓN DE CONCEPTOS.....	147
<b>CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO .....</b>	<b>152</b>
3.1. HIPÓTESIS.....	152
3.1.1. Hipótesis general .....	152
3.1.2. Hipótesis específicas.....	152
3.2. VARIABLE E INDICADORES .....	154
3.2.1. Identificación de la variable independiente .....	154
3.2.2. Identificación de variable dependiente .....	155
3.2.3. Identificación de la variable mediadora .....	157
3.3. TIPO DE INVESTIGACIÓN.....	161
3.4. NIVEL DE INVESTIGACIÓN.....	161
3.5. DISEÑO DE INVESTIGACIÓN .....	161
3.6. ÁMBITO Y TIEMPO SOCIAL DE LA INVESTIGACIÓN .....	162
3.7. POBLACIÓN Y MUESTRA .....	163
3.7.1. Unidad de estudio .....	163
3.7.2. Población .....	163
3.7.3. Muestra .....	163
3.8. PROCEDIMIENTO, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS.....	165
3.8.1. Procedimiento .....	165
3.8.2. Técnicas .....	167
3.8.3. Instrumentos .....	167

<b>CAPÍTULO IV: RESULTADOS</b> .....	172
4.1. DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO DE CAMPO .....	172
4.2. DISEÑO DE LA PRESENTACIÓN DE LOS RESULTADOS .....	173
4.3. RESULTADOS .....	174
4.4. PRUEBA ESTADÍSTICA .....	192
4.5. COMPROBACIÓN DE HIPÓTESIS.....	194
4.6. DISCUSIÓN DE RESULTADOS.....	218
<b>CONCLUSIONES</b> .....	225
<b>RECOMENDACIONES</b> .....	229
<b>REFERENCIAS</b> .....	244
<b>APÉNDICE</b> .....	306
- Matriz de consistencia del informe final de tesis .....	306
- Cuestionarios utilizados .....	313
- Matriz de datos .....	318
- Validez de contenido .....	322
- Carta de autorización para aplicación cuestionarios .....	344

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1</b> Dimensiones de prácticas individuales del sistema de trabajo de alto rendimiento .....	80
<b>Tabla 2</b> Modelo de cuatro componentes del compromiso organizacional de Cohen (2007) .....	145
<b>Tabla 3</b> Ficha técnica de la investigación.....	165
<b>Tabla 4</b> Ítems del cuestionario para medir el STAR .....	167
<b>Tabla 5</b> Coeficiente de alfa de Cronbach .....	168
<b>Tabla 6</b> Ítems del cuestionario para medir el CCO .....	169
<b>Tabla 7</b> Coeficiente de alfa de Cronbach .....	169
<b>Tabla 8</b> Ítems del cuestionario para medir el CO.....	170
<b>Tabla 9</b> Coeficiente alfa de Cronbach.....	171
<b>Tabla 10</b> Descripción de las actividades de campo.....	173
<b>Tabla 11</b> Indicadores dimensión 1 de VI .....	177
<b>Tabla 12</b> Indicadores dimensión 2 de VI .....	179
<b>Tabla 13</b> Indicadores dimensión 3 de VI .....	180
<b>Tabla 14</b> Resultados dimensión 1: PRHAR de mejora de capacidades .....	181
<b>Tabla 15</b> Resultados dimensión 2: PRHAR de mejora de la motivación .....	182
<b>Tabla 16</b> Resultados dimensión 3: PRHAR de mejora de oportunidades de participar .....	182
<b>Tabla 17</b> Resultados de la variable sistema de trabajo de alto rendimiento.....	183
<b>Tabla 18</b> Indicadores dimensión 1 de VD.....	183
<b>Tabla 19</b> Indicadores dimensión 2 de VD.....	184
<b>Tabla 20</b> Indicadores dimensión 3 de VD.....	185
<b>Tabla 21</b> Indicadores dimensión 4 de VD.....	186
<b>Tabla 22</b> Indicadores dimensión 5 de VD.....	186
<b>Tabla 23</b> Resultados de la dimensión 1: Altruismo .....	187
<b>Tabla 24</b> Resultados de la dimensión 2: Cortesía .....	188

<b>Tabla 25</b> Resultados de la dimensión 3: Conciencia.....	188
<b>Tabla 26</b> Resultados de la dimensión 4: Virtud Cívica.....	189
<b>Tabla 27</b> Resultado de la dimensión 5: Deportividad .....	189
<b>Tabla 28</b> Resultados variable comportamiento de ciudadanía organizacional ..	190
<b>Tabla 29</b> Indicadores de dimensión 1 de VM .....	190
<b>Tabla 30</b> Resultados de la dimensión 1: Comportamiento afectivo.....	191
<b>Tabla 31</b> Resultados de la variable compromiso organizacional .....	192
<b>Tabla 32</b> Resultados de la prueba normalidad .....	193
<b>Tabla 33</b> Magnitud de la correlación .....	194
<b>Tabla 34</b> Correlaciones entre las dimensiones de la VI con las VD y VM.....	195
<b>Tabla 35</b> Correlaciones de la VI. VD y VM .....	196
<b>Tabla 36</b> Ritual de significancia estadística para la primera predicción.....	197
<b>Tabla 37</b> Información del ajuste de modelo.....	197
<b>Tabla 38</b> Ritual de significancia estadística para la segunda predicción .....	198
<b>Tabla 39</b> Bondad de ajuste .....	198
<b>Tabla 40</b> Pseudo R-Cuadrado.....	199
<b>Tabla 41</b> Ritual de significancia estadística para la primera predicción.....	200
<b>Tabla 42</b> Información del ajuste del modelo.....	200
<b>Tabla 43</b> Ritual de significancia estadística para la segunda predicción .....	201
<b>Tabla 44</b> Bondad de ajuste .....	201
<b>Tabla 45</b> Pseudo R-cuadrado .....	202
<b>Tabla 46</b> Mediación del CO en la relación de influencia del STAR en el CCO	209
<b>Tabla 47</b> Similitudes de coeficientes no estandarizados .....	216
<b>Tabla 48</b> Resumen de apoyo empírico a hipótesis de investigación.....	217
<b>Tabla 49</b> Abreviaturas Usadas en el Modelo .....	242
<b>Tabla 50</b> Valoración de expertos de la variable STAR.....	328
<b>Tabla 51</b> Calificación del instrumento para medir la variable STAR.....	328
<b>Tabla 52</b> Valoración de expertos de la variable CCO.....	335
<b>Tabla 53</b> Calificación del instrumento para medir la variable CCO.....	336
<b>Tabla 54</b> Valoración de expertos de la variable CO.....	343
<b>Tabla 55</b> Calificación del instrumento para medir la variable CO.....	343

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>Figura 1</b> Modelo de Harvard.....	58
<b>Figura 2</b> Modelo de Michigan.....	59
<b>Figura 3</b> Enfoque universalista .....	61
<b>Figura 4</b> Modelo configuracional general.....	63
<b>Figura 5</b> Modelo básico de sistema abierto.....	68
<b>Figura 6</b> Modelo de gestión de RR.HH. - Teoría de sistemas .....	69
<b>Figura 7</b> Cadena causal del modelo gestión de personas- desempeño.....	76
<b>Figura 8</b> Dimensiones del sistema de alto rendimiento .....	81
<b>Figura 9</b> Dimensiones del sistema de trabajo de alto rendimiento .....	83
<b>Figura 10</b> Modelo teórico STAR y resultados de rendimiento de la gestión de RR.HH.....	100
<b>Figura 11</b> Dimensiones del modelo CCO propuesto por Smith (1983).....	117
<b>Figura 12</b> Dimensiones del modelo de CCO propuesto por Organ (1988).....	119
<b>Figura 13</b> Dimensiones del modelo de CCO propuesto por Graham (1991).....	122
<b>Figura 14</b> Dimensiones modelo de CCO propuesto por Van Scotter y Motowidlo (1996).....	123
<b>Figura 15</b> Modelo de CCO de P.M. Podsakoff, S.B. MacKenzie, J.B. Paine, D.G. Bachrach.....	125
<b>Figura 16</b> Modelo de CCO propuesto por Williams y Anderson (1991).....	127
<b>Figura 17</b> Diagrama de flujo de procesos que conducen al compromiso organizacional .....	134
<b>Figura 18</b> Comportamiento organizacional de tres componentes de Meyer et al. (2002).....	142
<b>Figura 19</b> Modelo teórico de estudio propuesto por Kehoe y Wright (2013)....	147
<b>Figura 20</b> Modelo hipotético de investigación de STAR, CCO y CO.....	153

<b>Figura 21</b> Esquema del diseño de investigación .....	162
<b>Figura 22</b> Muestra de estudio.....	165
<b>Figura 23</b> Género .....	174
<b>Figura 24</b> Grupo ocupacional.....	175
<b>Figura 25</b> Condición laboral .....	176
<b>Figura 26</b> Tiempo de servicio .....	176
<b>Figura 27</b> Modelo de mediación de Baron y Kenny .....	208
<b>Figura 28</b> Resumen del modelo de mediación .....	214
<b>Figura 29</b> Modelo SEM con intervención del CO como variable mediadora....	215
<b>Figura 30</b> Modelo SEM sin la intervención de la relación entre CO y CCO.....	215

## ÍNDICE DE APÉNDICES

<b>Anexo 1</b> Matriz de consistencia del informe final de tesis .....	306
<b>Anexo 2</b> Cuestionarios utilizados .....	313
<b>Anexo 3</b> Matriz de datos .....	318
<b>Anexo 4</b> Validez de contenido .....	322
<b>Anexo 5</b> Carta de autorización para aplicación de cuestionarios .....	344

## RESUMEN

El presente estudio tuvo como objetivo principal investigar la influencia del sistema de trabajo de alto rendimiento en el comportamiento de la ciudadanía organizacional de los servidores civiles del Gobierno Regional Tacna. Se empleó un enfoque cuantitativo explicativo, de tipo básico, no experimental transversal, con muestreo no probabilístico por conveniencia. Se aplicaron tres cuestionarios a 294 servidores civiles administrativos que laboran en el Gobierno Regional Tacna durante los meses de noviembre y diciembre 2021. Para contrastar las hipótesis se utilizó el modelo de regresión ordinal y regresión lineal jerárquica. Los resultados del estudio revelaron impactos positivos del sistema de trabajo de alto rendimiento en el compromiso organizacional y comportamiento de ciudadanía organizacional. Además, se encontró que las prácticas de recursos humanos de mejora de oportunidades de participar tuvieron una mayor contribución a la mejora del comportamiento de ciudadanía organizacional, seguidas de las prácticas de recursos humanos que mejoran la motivación y las capacidades. Asimismo, se encontró una mediación parcial entre el sistema de trabajo de alto rendimiento y el comportamiento de ciudadanía organizacional. En conclusión, se recomienda a los gobiernos regionales, incluyendo el Gobierno Regional Tacna, diseñar e implementar sistemas de recursos humanos enfocado en prácticas de recursos humanos de alto rendimiento que mejoren las habilidades, la motivación y las oportunidades de participar y que las mismas fomenten el compromiso y el comportamiento de ciudadanía organizacional en el lugar de trabajo.

**Palabras claves:** Sistemas de trabajo de alto rendimiento, comportamiento de ciudadanía organizacional, compromiso organizacional.

## **ABSTRACT**

The main objective of this study was to investigate the influence of the high-performance work system on the organizational citizenship behavior of civil workers in the Regional Government of Tacna. An explanatory quantitative approach was employed, using a basic non-experimental cross-sectional design, with non-probability convenience sampling. Three questionnaires were administered to 294 administrative civil workers who are working in the Regional Government of Tacna during the months of November and December 2021. To test the hypotheses, an ordinal regression model and hierarchical linear regression were used. The results of the study revealed positive impacts of the high-performance work system on organizational commitment and organizational citizenship behavior. Furthermore, it was found that human resource practices aimed at enhancing opportunities for participation had a greater contribution to improving organizational citizenship behavior, followed by human resource practices that enhance motivation and capabilities. Additionally, partial mediation was found between the high-performance work system and organizational citizenship behavior. In conclusion, it is recommended that regional governments, including the Regional Government of Tacna, design and implement human resource systems focused on high-performance human resource practices that enhance skills, motivation, and opportunities for participation, thus fostering commitment and organizational citizenship behavior in the workplace.

**Keywords:** High-performance work systems, organizational citizenship behavior, organizational commitment

## INTRODUCCIÓN

Durante las últimas tres décadas, el estudio del comportamiento de la ciudadanía organizacional (OCB, por sus siglas en inglés) ha adquirido una creciente relevancia en los campos de la psicología y la gestión, generando un notable interés y discusión en la literatura académica. Esto se puede observar en las investigaciones llevadas a cabo por destacados investigadores, como Bateman y Organ (1983), Organ y Ryan (1995), Podsakoff et al. (2000), Cho y Song (2020) y Hari et al. (2021). El OCB se ha reconocido como un factor crucial para la supervivencia de las organizaciones (Organ, 1988), lo que destaca la importancia de identificar los factores que contribuyen de manera significativa a fomentar este comportamiento discrecional o voluntario.

A lo largo de los años, se ha dedicado una considerable atención a la investigación de los antecedentes o predictores del OCB. Diversos estudios han sido realizados por investigadores como Grego-Planer (2019), Ebrheem et al. (2021), Lee-Peng et al. (2021), Subash y Rashmita (2021) y Hyewon y Seung-Yoon (2020), quienes han encontrado que factores como el compromiso organizacional, la justicia organizacional, la satisfacción de los empleados, la inteligencia emocional y el liderazgo tienen un impacto significativo en el OCB. Estas investigaciones han proporcionado evidencia valiosa sobre los factores que influyen en la manifestación de comportamientos ciudadanos en el entorno organizacional.

No obstante, es importante destacar que, además de los predictores mencionados, existe un predictor especialmente relevante del OCB: el sistema de trabajo de alto rendimiento o las prácticas de recursos humanos de alto rendimiento. Esta relación ha sido respaldada empíricamente en estudios recientes (Zichen y Tanapol, 2021; Nien-Chi y Yi-Ting, 2021; Kloutsiniotis y Mihail, 2020).

Estas investigaciones proporcionan una sólida evidencia sobre la influencia positiva que estos sistemas y prácticas tienen en la generación de comportamientos ciudadanos dentro de las organizaciones.

Por otro lado, la gestión efectiva de los sistemas de trabajo de alto rendimiento tiene un impacto significativo en el desempeño individual y organizacional, como se ha demostrado en numerosas investigaciones en el sector privado, especialmente en áreas como la manufactura y los servicios (Arthur, 1992; Huselid, 1995; Wright et al., 1999; Becker y Gerhart, 1996; Messersmith, 2010; Guest, 2011; Fu, 2013; JYoti y Rany, 2017; Zhu y Chen, 2018). A pesar de la abundante evidencia empírica en este campo, es importante destacar la necesidad de ampliar las investigaciones a otros sectores económicos y al sector público, y esa es una de las pretensiones de nuestro estudio.

Además, como complemento a los estudios bivariados que examinan el efecto directo de los sistemas de recursos humanos en el desempeño organizacional, también se han llevado a cabo investigaciones que buscan analizar el impacto de los sistemas de trabajo de alto rendimiento en los resultados organizacionales a través de las actitudes y comportamientos, que se consideran como la "caja negra". Entre los estudios destacados en este ámbito se encuentran los de Gould-Williams y Davies (2005), Sun et al. (2007), Nishii et al. (2008), Messersmith et al. (2011), Jiang et al. (2012), Kehoe y Wright (2013), Mostafa (2017), Sánchez y Pasamar (2019), Hai et al. (2020) y Mahdya y Alhadia (2021).

A pesar de los avances en la investigación en el ámbito empresarial, aún existe una brecha significativa en la investigación empírica sobre los efectos de los sistemas de trabajo de alto rendimiento en el comportamiento de ciudadanía organizacional (OCB) en el sector público. Por lo tanto, resulta necesario ampliar la investigación para explorar y comprender mejor estas relaciones en el ámbito estatal. Esta es la razón por la cual se decide llevar a cabo la presente investigación en las dependencias públicas más importantes del Gobierno Regional Tacna.

La mayoría de los estudios han examinado las prácticas de recursos humanos de forma aislada, sin tener en cuenta las recomendaciones de Appelbaum

et al. (2000), Becker y Huselid (2008) y Guest (2017), quienes sugieren que los sistemas de recursos humanos deben ser estudiados como un conjunto integrado de prácticas interrelacionadas. Además, sugieren que los resultados del estudio deben ser tratados de manera aditiva. En este sentido, este estudio se diferencia de otros al seguir estas recomendaciones y explorar la integración de las prácticas de recursos humanos en sistemas de trabajo de alto rendimiento, con el objetivo de abordar las limitaciones que surgieron en investigaciones anteriores.

Basándonos en las consideraciones expuestas, se toma la decisión de llevar a cabo el estudio centrado en los sistemas de trabajo de alto rendimiento, tomando como base el modelo AMO propuesto por Appelbaum et al. (2000), Becker y Huselid (2008) y Guest (2017). Este enfoque conceptualiza estos sistemas como conjuntos integrados de prácticas interrelacionadas, abarcando prácticas de recursos humanos de alto rendimiento que mejoran las habilidades, la motivación y las oportunidades de participar. Asimismo, se utiliza la teoría del intercambio social como marco teórico para comprender la relación entre los sistemas de trabajo de alto rendimiento y el comportamiento de ciudadanía organizacional.

La investigación sobre el comportamiento de ciudadanía organizacional ha abordado una amplia gama de factores predictivos, incluyendo las prácticas de recursos humanos de alto rendimiento y actitudes como la satisfacción laboral, la justicia organizacional y el compromiso organizacional. Diversos autores han contribuido a este tema, como Williams y Anderson (1991), Savaneviciene y Stankeviciute (2011), Howladar y Rahman (2021), Swalhi et al. (2017), Khalifa et al. (2018), Núñez et al. (2020) y Yorulmaz y Karabacak (2021).

La investigación toma como base el modelo teórico de "cadena causal persona-desempeño" propuesto por Boxall y Purcell (2003), el cual sostiene que la gestión de prácticas de recursos humanos tiene un impacto tanto a nivel de recursos humanos como a nivel organizacional. Según este enfoque, los resultados de recursos humanos, como el compromiso y el CCO, pueden predecirse a través de la gestión del sistema de trabajo de alto rendimiento (Nishii y Wright, 2008).

Con el objetivo de contribuir al conocimiento sobre los determinantes del CCO en el contexto peruano, esta investigación se enfoca específicamente en la región de Tacna. Aunque existen algunos estudios relevantes sobre este tema, la mayoría de ellos se han llevado a cabo en países occidentales u orientales. Por lo tanto, este estudio busca proporcionar evidencia empírica sobre los determinantes del CCO en el contexto particular de la región de Tacna, donde los efectos pueden ser distintos a los observados en otras regiones y países.

En línea con la recomendación de realizar estudios multivariados en lugar de bivariados, es que se realiza la presente investigación incorporando variables organizacionales como las prácticas de recursos de mejora de habilidades, motivación y oportunidades de participar y características individuales como el género. Este enfoque novedoso contribuye a la literatura existente al considerar estas prácticas de recursos humanos de manera holística, en contraste con estudios previos que las han abordado de forma aislada. Al adoptar esta perspectiva más amplia, se espera obtener una comprensión más completa de los sistemas de trabajo de alto rendimiento y su influencia en los comportamientos organizacionales.

Con el fin de extender el ámbito de las investigaciones hacia el sector público se lleva a cabo la presente investigación. Su propósito principal es contribuir a la literatura existente al proporcionar evidencia empírica sobre el impacto de las prácticas de recursos humanos en el comportamiento de ciudadanía organizacional en instituciones del sector público regional. Específicamente, se examina cómo las prácticas orientadas a mejorar las habilidades, la motivación y las oportunidades de participación influyen en dicho comportamiento. Además, se estudió el papel mediador del compromiso organizacional en esta relación.

Por último, se sugiere que futuras investigaciones profundicen en el análisis de los efectos de los sistemas de trabajo de alto rendimiento en el comportamiento de ciudadanía organizacional en otros sectores económicos y en diferentes contextos culturales. Asimismo, se recomienda realizar estudios que evalúen el efecto de las prácticas de recursos humanos en otras actitudes y comportamientos distintos a los estudiados en esta investigación. Además, se sugiere la realización

de estudios longitudinales con el objetivo de examinar el fenómeno en diferentes intervalos de tiempo.

La estructura de la tesis doctoral se basa en el esquema del Informe de Tesis Básica, propuesto por la ESPG-UPT, para investigaciones cuantitativas. La tesis consta de cuatro capítulos:

EL capítulo I: El problema, comprende el planteamiento del problema, la formulación del problema, la justificación de la investigación y los objetivos de investigación.

El capítulo II: Marco teórico, comprende los antecedentes de la investigación, las bases teóricas y la definición de conceptos.

El capítulo III: Marco Metodológico, comprende las hipótesis, operacionalización de variable, tipo de investigación, nivel de investigación, diseño de la investigación, ámbito y tiempo social de la investigación, población y muestra, así como el procedimiento, técnicas e instrumentos utilizados.

El capítulo IV: Resultados, comprende la descripción del trabajo de campo, diseño de la presentación de los resultados, resultados, prueba estadística, comprobación de hipótesis y la discusión de resultados.

Finalmente, en el trabajo se presenta las conclusiones, las recomendaciones y el apéndice.

# **CAPÍTULO I**

## **EL PROBLEMA**

### **1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

La corrupción, entendida como el abuso de un cargo público para obtener beneficios privados, abarca una amplia gama de comportamientos que van desde el soborno hasta el hurto de fondos públicos a nivel mundial (Banco Mundial, 2020). En el caso específico de la Unión Europea, aproximadamente tres de cada diez personas recurren al soborno o utilizan conexiones personales para acceder a servicios públicos (Transparency International, 2021). Asimismo, en Latinoamérica, se ha observado que el 57% de los encuestados percibe un incremento en los niveles de corrupción (Latinobarómetro, 2021).

Según el Barómetro Anual de Confianza (2021), en Estados Unidos, el 57% de los ciudadanos perciben que sus líderes de gobierno engañan deliberadamente a la población. En cuanto a la confianza interpersonal el Latinobarómetro (2021) precisa que, en Latinoamérica, el 91% de la población muestra desconfianza hacia los demás, mientras que en Europa Central este porcentaje es del 49%, y en los países nórdicos se reduce al 28%. A nivel global, el promedio de desconfianza en el resto del mundo alcanza el 69%.

Respecto a la confianza en las instituciones en Latinoamérica presenta cifras preocupantes, ya que solo el 32% confía en el presidente de la República, el 27% confía en el Gobierno, el 25% confía en el Poder Judicial y únicamente el 20% confía en el Congreso (Latinobarómetro, 2021). Esta falta de confianza en las instituciones no solo debilita la posibilidad de atraer y retener talentos, sino que también afecta negativamente las conductas como la virtud cívica y el comportamiento de ciudadanía organizacional.

En cuanto a los niveles de comportamientos de ciudadanía organizacional a nivel mundial, es difícil proporcionar una visión global precisa debido a la falta de datos exhaustivos y estudios comparativos a nivel global. La investigación en este campo se ha enfocado en estudios a nivel nacional o en organizaciones específicas. No obstante, se tiene estudios que brindan respaldo empírico al impacto de los sistemas de trabajo de alto rendimiento en el comportamiento de ciudadanía organizacional.

En relación a las causas que permiten predecir el comportamiento de ciudadanía organizacional, se destaca el estudio realizado por Blavatnik School (2019). Los resultados indican que Polonia tuvo un índice de gestión de recursos humanos ( $r = .46$ ), Portugal ( $r = .36$ ), Bulgaria ( $r = .23$ ), Italia ( $r = .59$ ) y Chile ( $r = .56$ ). Es importante destacar que más del 50% de los países considerados en el estudio obtuvieron un índice inferior a .50. Estos datos sugieren que la gestión de los recursos humanos no es eficiente y, al ser un predictor del comportamiento de ciudadanía organizacional, se concluye que a nivel mundial el nivel de comportamiento extra-rol es bajo en los países mencionados.

En resumen, la mayoría de los países enfrentan problemas como la ineffectividad en la gestión de recursos humanos, pérdida de confianza en los líderes gubernamentales, aumento de la corrupción, falta de flexibilidad laboral, procesos de contratación complicados, fuerza laboral poco competitiva y remuneraciones desvinculadas de la productividad. Estos problemas tienen su origen en una deficiente gestión de recursos humanos, la cual afecta comportamiento de ciudadanía organizacional.

A nivel nacional, se observan conductas que van en contra del comportamiento de ciudadanía organizacional, como la corrupción y la falta de confianza en las instituciones y el gobierno. Según el Latinobarómetro (2021), en el caso del Perú, se percibe un aumento de la corrupción (70%), superando el promedio de América Latina (57%). Además, los servidores públicos que ocupan las instituciones más importantes de la democracia son mayoritariamente sospechosos de corrupción, tanto el presidente y sus funcionarios (58%) como los empleados públicos (34%).

En relación con la confianza interpersonal, vinculada con la cortesía en el comportamiento de ciudadanía organizacional, se destaca que solo el 10% de los peruanos considera que puede confiar en las personas. Asimismo, en lo que respecta a la confianza en el Gobierno, esta alcanza un 16%, por debajo del promedio de confianza en América Latina (27%). En cuanto a la confianza hacia las instituciones, la Presidencia de la República obtiene un 31%, mientras que el Poder Judicial y el Congreso de la República obtienen un 16% y un 7%, respectivamente.

Tras presentar una breve descripción de las conductas desviadas, es relevante mencionar un estudio realizado por Loli et al. (2020) que ofrece un análisis más detallado de esta problemática. El estudio se llevó a cabo con una muestra de 435 empleados profesionales de diferentes especialidades, pertenecientes tanto a organizaciones públicas como privadas. Los resultados revelaron que en el Perú el nivel predominante del comportamiento de ciudadanía organizacional es bajo y regular. 35.2% de los encuestados presentaban un bajo nivel de comportamiento discrecional, seguido por un 32.2% en la categoría promedio y un 32.6% en la categoría alta. Además, se identificó que la calidad de vida laboral, medida a través de la satisfacción laboral, justicia organizacional, seguridad laboral y recompensa organizacional, es una de las causas determinante en el comportamiento de ciudadanía organizacional.

Otro estudio relevante, aunque con un alcance limitado a nivel local, fue realizado por Rodríguez (2019) en el Ministerio Público de Madre de Dios. Los resultados obtenidos indicaron que un alto porcentaje de fiscales y personal administrativo presentaban comportamientos de ciudadanía organizacional en niveles bajos y regulares. Específicamente, el 79% mostró comportamientos altruistas, de virtud cívica y de cortesía en los niveles bajos y regulares, mientras que el 77% presentó comportamientos de conciencia y deportividad en los mismos niveles. Según el estudio, se determinó que el compromiso laboral es una fuerza predictora del comportamiento de ciudadanía organizacional.

Estos resultados respaldan empíricamente el estudio previo, lo que sugiere que a nivel nacional el comportamiento de ciudadanía organizacional se caracteriza

predominantemente por ser bajo y regular. Esto se deriva de una deficiente gestión de las prácticas de recursos humanos, como la falta de estabilidad laboral y remuneraciones inadecuadas, junto con los bajos niveles de compromiso organizacional, satisfacción laboral y justicia organizacional. Aunque los estudios referidos no se enfocan en estudiar las consecuencias directas del bajo y regular nivel de comportamiento de ciudadanía organizacional, estudios como el de Basu et al. (2020) y Ghasem et al. (2016), respaldan la postura de que este tipo de comportamiento tiene consecuencias en los resultados organizacionales, tales como la eficiencia, eficacia y calidad del servicio.

En el contexto de la Región Tacna, hasta el momento no se han llevado a cabo investigaciones específicas sobre el comportamiento de ciudadanía organizacional. Sin embargo, se han realizado estudios en algunas municipalidades provinciales y distritales que abordan los sistemas de recursos humanos y el compromiso organizacional. Por ejemplo, un estudio realizado por Durán (2020) en la Municipalidad Provincial de Tacna reveló que el 76% de los encuestados mostraba un nivel de compromiso bajo a medio. Asimismo, en un estudio sobre el sistema de recursos humanos en la Municipalidad Distrital de Pocollay realizado por Choquecota (2013), concluye que el 78% de los servidores públicos municipales percibían la gestión de recursos humanos como ineficiente.

A nivel de Gobierno Regional Tacna, es relevante destacar que no se dispone de estudios que permitan conocer el nivel de comportamiento de ciudadanía organizacional de los servidores civiles, así como sus antecedentes y consecuencias. Esta falta de información es una de las razones por las cuales se está llevando a cabo la presente investigación. Además, tener una experiencia laboral de más de tres décadas me brinda la capacidad para describir el planteamiento del problema relacionado con las variables objeto de estudio.

En el presente estudio, se plantea como problema principal que los servidores civiles del Gobierno Regional Tacna presentan bajos niveles de comportamiento de ciudadanía organizacional. Este bajo comportamiento se refleja en conductas como la falta de disposición para ayudar a los compañeros de trabajo,

el incumplimiento de normas, la intolerancia hacia condiciones laborales desfavorables, el escaso compromiso con la organización, no consultar a sus compañeros antes de tomar decisiones que puedan afectar su trabajo, y la manifestación de conductas desviadas, como la corrupción.

El bajo nivel de comportamiento de ciudadanía organizacional se atribuye a la gestión ineficiente de los sistemas de trabajo de alto rendimiento. Específicamente, se identifican como causas determinantes a la deficiente gestión de prácticas de recursos humanos relacionadas con la selección de personal, capacitación y desarrollo, evaluación de desempeño, compensaciones, estabilidad laboral, ascensos y promociones, descripción de puestos de trabajo, comunicaciones y participación en la toma de decisiones que afectan a los empleados.

A pesar de la falta de estudios empíricos directamente relacionados con la variable de interés, existen investigaciones que respaldan empíricamente la descripción de las variables consideradas como predictoras. Por ejemplo, el estudio de Valeriano (2016) concluye que la gestión de recursos humanos en el Gobierno Regional Tacna es deficiente, lo cual tiene un impacto negativo en el clima laboral y la productividad. Por su parte, Cahuaya (2021) encuentra que el compromiso organizacional de los servidores públicos en el Gobierno Regional Tacna es regular. Aunque estos estudios no se centran directamente en la variable de interés, proporcionan apoyo empírico a la descripción problemática de las variables predictoras y mediadoras.

La situación problemática y los antecedentes de investigación presentados respaldan empíricamente la idea de que los bajos niveles de comportamiento de ciudadanía organizacional son el resultado de una gestión ineficiente de las prácticas de recursos humanos de mejora de las habilidades, la motivación, las oportunidades de participar y el compromiso organizacional.

## **1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

### **1.2.1. Interrogante principal**

¿Cómo influye el sistema de trabajo de alto rendimiento en el comportamiento de ciudadanía organizacional de los de los servidores civiles del Gobierno Regional Tacna - año 2021?

### **1.2.2. Interrogantes secundarias**

- ¿Cómo influyen las prácticas de recursos humanos de alto rendimiento de mejora de las capacidades en el comportamiento de ciudadanía organizacional de los servidores civiles del Gobierno Regional Tacna año - 2021?
- ¿Cómo influyen las prácticas de recursos humanos de alto rendimiento de mejora de la motivación en el comportamiento de ciudadanía organizacional de los servidores civiles del Gobierno Regional Tacna año 2021?
- ¿Cómo influyen las prácticas de recursos humanos de alto rendimiento de mejora de las oportunidades de participar en el comportamiento de ciudadanía organizacional de los servidores civiles del Gobierno Regional Tacna - año 2021?
- ¿Cómo influye el sistema de trabajo de alto rendimiento en el compromiso organizacional de los servidores civiles del Gobierno Regional Tacna - año 2021?
- ¿Ejerce efecto mediador el compromiso organizacional en la relación sistema de trabajo de alto rendimiento y comportamiento de ciudadanía organizacional de los servidores civiles del Gobierno Regional Tacna - año 2021?

## **1.3. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN**

La gestión efectiva de los recursos humanos desempeña un papel crucial en cualquier organización, tanto del ámbito privado como del público (Armstrong y Taylor, 2020; Drucker, 2006), incluido el Gobierno Regional Tacna. Es motivo de

preocupación que los empleados públicos de esta entidad manifiesten valoraciones desfavorables acerca de la forma en que se gestionan los recursos humanos. Estas percepciones conllevan efectos adversos, como la insatisfacción laboral, la injusticia organizacional y un bajo nivel de compromiso hacia la organización (Dorta-Alonso et al., 2021; González-Laskibar y Olaskoaga-Larrauri, 2022; Gong et al., 2009). Asimismo, se han observado niveles bajos de comportamiento voluntario, tasas elevadas de abandono y altos niveles de ausentismo laboral (Kehoe y Wright, 2010; Hai et al., 2020; Kundu y Gahlawat, 2016). Estas actitudes y comportamientos tienen un impacto negativo en la generación de valor público para los ciudadanos. Por consiguiente, resulta imperativo abordar con apremio este problema con el objetivo de mejorar la eficiencia y efectividad del Gobierno Regional Tacna, asegurando así la prestación de servicios públicos eficientes, efectivos y de calidad que satisfagan las necesidades y expectativas de la ciudadanía en general.

A medida que las organizaciones buscan mejorar su eficiencia y competitividad, es indispensable comprender cómo la implementación de sistemas de trabajo de alto rendimiento puede fomentar un ambiente propicio para el comportamiento proactivo y colaborativo de los empleados. La investigación propuesta se fundamenta en una justificación teórica, práctica, metodológica y social.

La presente investigación sobre el sistema de trabajo de alto rendimiento y su influencia en el comportamiento de ciudadanía organizacional, con mediación del compromiso organizacional, en el Gobierno regional Tacna, es de gran relevancia social, ya que impacta directamente en los ciudadanos y en la comunidad en general.

Al implementar un sistema de trabajo de alto rendimiento en el Gobierno Regional Tacna, se busca optimizar la eficiencia y la calidad de los servicios públicos que se ofrecen a la comunidad. Esto significa que los ciudadanos podrán recibir una atención más eficiente y efectiva, satisfaciendo así sus necesidades y demandas de manera oportuna. El acceso a servicios esenciales, como salud,

educación, infraestructura, seguridad y bienestar social, se verá mejorado, lo que contribuirá a elevar la calidad de vida de la población.

Además, al promover el comportamiento de ciudadanía organizacional entre los funcionarios públicos del Gobierno Regional Tacna, se generará un impacto positivo en la comunidad. Los empleados estarán más comprometidos y motivados para brindar un servicio de calidad, demostrando actitudes proactivas, colaborativas y orientadas al bien común. Esto se traduce en una atención más amigable, empática y personalizada, generando confianza y satisfacción en los ciudadanos.

Otro beneficio social importante es el fortalecimiento del vínculo entre el Gobierno Regional Tacna y la comunidad. Al implementar un sistema de trabajo de alto rendimiento y fomentar comportamientos de ciudadanía organizacional, se crea un ambiente de colaboración y participación ciudadana más activa. Los ciudadanos se sienten parte de la gestión pública, son escuchados y tienen la oportunidad de contribuir en la toma de decisiones y en la mejora continua de los servicios. Esto fortalece la confianza en las instituciones públicas, promoviendo una relación de cooperación y beneficio mutuo entre el gobierno y la comunidad.

En resumen, esta investigación sobre el sistema de trabajo de alto rendimiento y su influencia en el comportamiento de ciudadanía organizacional, con mediación del compromiso organizacional, en el Gobierno Regional Tacna, tiene una relevancia social indudable. Mejora la calidad de los servicios públicos, eleva la calidad de vida de los ciudadanos, fortalece la relación entre el gobierno y la comunidad, y promueve la participación ciudadana. Estos beneficios sociales contribuyen al desarrollo integral de la región y al bienestar general de la sociedad.

La presente investigación se justifica teóricamente al abordar diversas brechas existentes en la literatura científica y al basarse en teorías reconocidas en el campo de estudio. A pesar del creciente interés en la influencia de los sistemas de trabajo de alto rendimiento en el comportamiento de ciudadanía organizacional, existe una limitada comprensión de cómo actitudes como el compromiso organizacional actúa como mediador en esta relación. Además, la mayoría de los estudios previos se han centrado en el contexto de organizaciones del sector

privado, dejando un vacío de investigación en el sector público, como es el caso del Gobierno Regional Tacna.

En este sentido, la relevancia y actualidad de esta investigación radica en cerrar estas brechas teóricas y aportar conocimiento en un ámbito poco explorado. Se busca comprender cómo los sistemas de trabajo de alto rendimiento influyen en el comportamiento de ciudadanía organizacional, teniendo en cuenta el papel mediador del compromiso organizacional, específicamente en el contexto del Gobierno Regional Tacna. Al llenar estas brechas, se contribuirá al desarrollo de un marco teórico más completo y contextualizado en el campo de la gestión de los recursos humanos.

En cuanto al marco teórico, esta investigación se basa en varias teorías reconocidas. Se utiliza el modelo teórico AMO (Ability-Motivation-Opportunity) propuesto por Boxall y Purcell (2003) como punto de partida, el cual sostiene que el rendimiento organizacional depende de la combinación de habilidades, motivación y oportunidades. Además, se incorpora la teoría de la reciprocidad de Gouldner (1960), que destaca el intercambio social entre la organización y los empleados.

Asimismo, se integra la teoría del intercambio social de Blau (1964), que se centra en la relación de intercambio entre las partes involucradas, y la teoría de la visión basada en recursos de Barney (1991), que resalta la importancia de los recursos y capacidades organizacionales. Estas teorías proporcionan un marco conceptual sólido para comprender cómo los sistemas de trabajo de alto rendimiento pueden influir en el comportamiento de ciudadanía organizacional, y cómo el compromiso organizacional actúa como un mecanismo mediador en esta relación.

Por último, esta investigación tiene implicaciones prácticas significativas. Al comprender mejor la relación entre los sistemas de trabajo de alto rendimiento, el comportamiento de ciudadanía organizacional y el compromiso organizacional en el contexto del Gobierno Regional Tacna, se podrán identificar oportunidades para mejorar la efectividad y el desempeño de los empleados. Además, los hallazgos de este estudio podrían tener aplicaciones prácticas en la gestión de recursos

humanos y en la implementación de políticas y prácticas laborales en el sector público, beneficiando tanto a los empleados como a la comunidad y la sociedad en general.

En resumen, esta investigación se justifica teóricamente al cerrar brechas en la literatura, combinar diversas teorías reconocidas y aportar conocimiento en un contexto poco explorado. Al basarse en el modelo teórico AMO, la teoría de la reciprocidad, la teoría del intercambio y la teoría de recursos y capacidades.

La investigación adquiere una relevancia significativa en el contexto práctico debido a que aborda uno de los problemas más notorios y recurrentes en el sector público peruano: la ineficiencia, ineficacia y deterioro en la calidad de los servicios públicos. Esta problemática tiene un impacto directo en la sociedad, ya que no se logran satisfacer de manera oportuna y eficiente las necesidades y demandas de los ciudadanos.

La falta de eficiencia y eficacia en los servicios públicos genera diversas consecuencias negativas. Por un lado, los ciudadanos experimentan frustración y descontento al enfrentarse a trámites burocráticos, largos tiempos de espera, falta de respuesta y calidad deficiente en los servicios recibidos. Por otro lado, la sociedad en su conjunto se ve afectada, ya que la falta de servicios eficientes y efectivos limita el desarrollo económico, social y cultural de la comunidad (Sem, 2000).

En este contexto, la investigación se presenta como una oportunidad para abordar esta problemática de manera integral y proponer soluciones que contribuyan a mejorar la eficiencia y la calidad de los servicios públicos. Al comprender las variables que influyen en el comportamiento de los empleados y en la implementación de sistemas de trabajo de alto rendimiento, se pueden identificar áreas de mejora, implementar estrategias más efectivas y promover un cambio positivo en la prestación de servicios.

La pertinencia práctica de esta investigación radica en que los hallazgos obtenidos proporcionen información valiosa para los responsables de la toma de decisiones en las organizaciones públicas, permitiéndoles desarrollar estrategias

efectivas para mejorar el compromiso de los empleados y fomentar comportamientos de ciudadanía organizacional.

La trascendencia práctica de esta investigación reside en su capacidad para generar un impacto real en la sociedad al contribuir a superar las deficiencias en la provisión de servicios públicos. Al mejorar la eficiencia y la calidad de los servicios, se busca fortalecer la confianza de los ciudadanos en las instituciones públicas, promover una mayor satisfacción y bienestar en la comunidad, así como impulsar el desarrollo socioeconómico de la región.

La implementación efectiva de sistemas de trabajo de alto rendimiento puede tener numerosos beneficios prácticos. En primer lugar, puede mejorar la eficiencia y la productividad de los procesos y servicios gubernamentales, lo que se traduce en una mejor utilización de los recursos públicos y una mayor capacidad para satisfacer las necesidades de los ciudadanos. Además, fomenta un entorno laboral más motivador y gratificante para los servidores públicos, lo que a su vez puede aumentar su compromiso, su satisfacción laboral y su sentido de pertenencia a la organización.

El comportamiento de ciudadanía organizacional, que se refiere a las conductas voluntarias y prosociales de los empleados en el entorno laboral, puede ser impulsado por la implementación de sistemas de trabajo de alto rendimiento. Estas conductas incluyen acciones como brindar ayuda a los compañeros de trabajo, mostrar iniciativa y colaborar en proyectos más allá de las expectativas laborales básicas. Al fomentar un entorno de trabajo que valore y recompense este tipo de comportamiento, se fortalece la cooperación y la sinergia entre los empleados, lo que puede tener un impacto positivo en la calidad de los servicios públicos y en la satisfacción de los ciudadanos.

En última instancia, la justificación práctica de este estudio radica en la búsqueda de mejorar la eficiencia, la efectividad y la calidad de los servicios públicos en el contexto específico de un gobierno regional. Al comprender cómo los sistemas de trabajo de alto rendimiento influyen en el comportamiento de ciudadanía organizacional, se pueden desarrollar estrategias y prácticas de gestión más efectivas que beneficien a los empleados, a la organización y, en última

instancia, a la sociedad en general. Al promover una cultura organizacional positiva y un entorno laboral estimulante, se crea un círculo virtuoso que impulsa la mejora continua y la creación de valor público en beneficio de todos los ciudadanos.

Además, se destaca su relevancia práctica al ofrecer un potencial de transferencia y generalización de los resultados. Estos aspectos permiten que los hallazgos obtenidos sean aplicados en diferentes organizaciones del sector público, contribuyendo así a la mejora de los servicios públicos y al bienestar de la sociedad en su conjunto.

En resumen, la investigación sobre la influencia de los sistemas de trabajo de alto rendimiento en el comportamiento de ciudadanía organizacional, con la mediación del compromiso organizacional, adquiere una relevancia práctica al abordar la problemática de ineficiencia y deterioro en la calidad de los servicios públicos. Mediante el análisis de variables clave y la propuesta de estrategias de mejora, se busca generar un impacto positivo en la sociedad, mejorando la satisfacción de los ciudadanos y promoviendo el desarrollo de la región.

La justificación metodológica de esta investigación se basa en un diseño no experimental transversal, que permitió obtener datos en un momento específico y establecer relaciones entre variables. La muestra estuvo compuesta por 294 servidores civiles del Gobierno Regional Tacna, seleccionados de manera representativa para garantizar la validez y la generalización de los resultados.

Para recopilar datos, se utilizaron cuestionarios estructurados, que brinden información cuantitativa sobre el sistema de trabajo de alto rendimiento, el comportamiento de ciudadanía organizacional y el compromiso organizacional. Esto facilitará el análisis objetivo de las variables de estudio y la evaluación de su relación.

La investigación se centra en un enfoque cuantitativo, utilizando análisis estadísticos para probar hipótesis y medir el efecto de variables específicas. Se hizo uso del análisis de regresión ordinal para evaluar el efecto del sistema de trabajo de alto rendimiento en el comportamiento de ciudadanía organizacional. Además, se realizó un análisis de regresión jerárquica para examinar la mediación del compromiso organizacional en esta relación.

El uso de estas técnicas y pruebas estadísticas permitió obtener resultados precisos y confiables, y analizar la relación entre las variables de estudio de manera sistemática. Asimismo, se garantizó la validez interna y externa de la investigación mediante la selección cuidadosa de la muestra y la aplicación rigurosa de los métodos.

En resumen, la justificación metodológica de esta investigación se basa en un enfoque no experimental transversal con una muestra representativa de servidores civiles. Se utilizaron cuestionarios estructurados, análisis de regresión ordinal y jerárquica para examinar la relación entre el sistema de trabajo de alto rendimiento, el comportamiento de ciudadanía organizacional y el compromiso organizacional. Estas metodologías han permitido obtener resultados confiables y generar conocimientos relevantes en el contexto del Gobierno Regional Tacna.

Finalmente, El presente estudio aporta a la línea de investigación *gestión del talento humano*, propuesta por la Escuela de Postgrado de la Universidad Privada de Tacna. En el marco de esta línea de investigación el propósito de estudiar el impacto de los sistemas de trabajo de alto rendimiento en el comportamiento de ciudadanía organizacional es aportar evidencias empíricas tomadas del sector público al desarrollo de la teoría de gestión del capital humano.

## **1.4. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

### **1.4.1. Objetivo general**

Determinar cómo influye el sistema de trabajo de alto rendimiento en el comportamiento de ciudadanía organizacional de los servidores civiles del Gobierno Regional Tacna-año 2021.

### **1.4.2. Objetivos específicos**

- Determinar cómo influyen las prácticas de recursos humanos de alto rendimiento de mejora de las capacidades en el comportamiento de ciudadanía organizacional de los servidores civiles del Gobierno Regional Tacna año - 2021.

- Determinar cómo influyen las prácticas de recursos humanos de alto rendimiento de mejora de la motivación en el comportamiento de ciudadanía organizacional de los servidores civiles del Gobierno Regional Tacna - año 2021.
- Determinar cómo influyen las prácticas de recursos humanos de alto rendimiento de mejora de las oportunidades de participar en el comportamiento de ciudadanía organizacional de los servidores civiles del Gobierno Regional Tacna - año 2021.
- Determinar cómo influye el sistema de trabajo de alto rendimiento en el compromiso organizacional de los servidores civiles del Gobierno Regional Tacna - año 2021.
- Determinar el efecto mediador que ejerce el compromiso organizacional en la relación sistema de trabajo de alto rendimiento y el comportamiento de ciudadanía organizacional de los servidores civiles del Gobierno Regional Tacna - año 2021.
- Proponer un modelo de gestión de sistema de trabajo de alto rendimiento para mejorar los resultados de recursos humanos.

## CAPÍTULO II

### MARCO TEÓRICO

#### 2.1. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN

##### **A nivel internacional**

Mahdya y Alhadia (2021) desarrollaron el artículo titulado “El efecto de los sistemas de trabajo de alto rendimiento según el modelo AMO sobre los resultados de la gestión de recursos humanos: un estudio analítico sobre el sector bancario”. El objetivo estudio fue examinar el impacto de los sistemas de trabajo de alto rendimiento (STAR), en el marco del modelo AMO (capacidades, motivación y oportunidades), en los resultados de los recursos humanos.). El nivel de investigación es correlacional y explicativo, hicieron uso del modelo de ecuaciones estructurales (SEM) para probar su hipótesis. Los autores seleccionaron una muestra aleatoria de 400 personas de 10 bancos en Arabia Saudita, Egipto, Sudán para probar la validez de las hipótesis. Como resultados de la influencia entre los STAR según el modelo (AMO) y los resultados del rendimiento de los recursos humanos, se encontró un Estimado = .643 con signo positivo y un CR = .746 lo que indica la existencia de un efecto y una relación entre ellos donde el valor supera 1.96 además de que esta relación es significativa porque  $p = .000$ . Los resultados de medición del impacto entre las prácticas de gestión de recursos humanos que mejoran las capacidades y los resultados del desempeño de los recursos humanos fueron Estimación = 1.812, CR = .446,  $p = .000$ . Los resultados que permitieron medir el efecto de las prácticas de gestión de recursos humanos que mejoran la motivación (en los resultados del desempeño de los recursos humanos fueron Estimación = .285, CR = 4.111,  $p = .000$ . Por último, los resultados de medir el

impacto entre las prácticas de gestión de recursos humanos que mejoran las oportunidades de participación en los resultados del desempeño de la gestión de recursos humanos fueron un Estimado = .972, CR = 6.125,  $p = 0.00$ . La conclusión principal del estudio es que existe un efecto positivo y significativo entre los sistemas de trabajo de alto rendimiento según el modelo (AMO) y los resultados del rendimiento de los recursos humanos. Asimismo, a nivel más específico, el estudio llegó a la conclusión que existe un efecto estadísticamente significativo entre las prácticas de gestión de recursos humanos que mejoran la capacidad y la motivación sobre los resultados del desempeño de los recursos humanos. Finalmente, los resultados demostraron que existe un efecto indirecto y significativo entre las prácticas de gestión de recursos humanos que mejoran las oportunidades de participación y los resultados de desempeño de la gestión de recursos humanos.

Kehoe y Wright, (2013) desarrollaron el artículo titulado “El impacto de las prácticas de recursos humanos de alto rendimiento en las actitudes y comportamientos de los empleados”. El estudio tuvo como objetivo examinar las relaciones entre las percepciones de los empleados sobre el uso de prácticas de recursos humanos de alto desempeño en sus grupos de trabajo y el ausentismo de los empleados, la intención de permanecer en la organización y el comportamiento cívico de la organización, dedicando un enfoque al posible papel mediador del compromiso organizacional afectivo en estas relaciones. El nivel de estudios es descriptivo correlacional, los datos se recopilaron en una gran organización de servicio de alimentos de los empleados que trabajaban en cada una de las 56 unidades comerciales independientes, El modelo se probó con el análisis de mediación CWC (M). Los resultados fueron  $b = .40$ ,  $p < .00$ . indicaban que las percepciones de las prácticas de recursos humanos de alto rendimiento era un predictor del compromiso efectivo. Para el estudio de la mediación del compromiso afectivo en la relación de influencia entre las percepciones de la práctica de recursos humanos y el comportamiento de ciudadanía organizacional se logró un ( $b = .05$ ,  $p < .05$ ), lo que permitió demostrar que el compromiso afectivo no media completamente la relación. Sin embargo, una prueba de Sobel demostró que sí

ocurre una mediación parcial ( $t = 6.81, p < .001$ ), con el compromiso afectivo mediando el 68 % del efecto total de las percepciones de la práctica de recursos humanos en el comportamiento de ciudadanía organizacional. Las conclusiones del estudio indicaban que las percepciones de los empleados sobre el uso de prácticas de recurso humanos de alto rendimiento a nivel de grupo de trabajo se relacionaron positivamente con el comportamiento de ciudadanía organizacional y que compromiso organizacional afectivo media parcialmente la relación entre las percepciones de la práctica de recursos humanos y el comportamiento de ciudadanía organizacional.

Otro de los antecedentes ofrecido es el artículo desarrollado por (Hai et al., 2020) titulado “El papel de las prácticas percibidas de recursos humanos de alto rendimiento y el liderazgo transformacional en el compromiso de los empleados y los comportamientos ciudadanos”. El objetivo del estudio fue investigar el impacto de las prácticas de recursos humanos de alto rendimiento (PRHAR) en el compromiso laboral (CL) de los empleados y el comportamiento de ciudadanía organizacional (CCO) y los efectos moderadores del liderazgo transformacional (LT). La metodología destacaba que el diseño de la investigación fue no experimental, del tipo transversal, el nivel de estudio fue correlacional. Para examinar las hipótesis, utilizaron un análisis de regresión múltiple jerárquica. La muestra de estudio fue de 268 empleados de EE. UU. y una muestra de 288 empleados de Corea del Sur. Para medir la percepción de la PRHAR utilizaron el cuestionario de 20 ítems de (Sun et al., 2007), para medir el compromiso laboral hicieron uso del cuestionario de cinco ítems de Saks (2006), para evaluar el comportamiento de ciudadanía organizacional utilizaron el cuestionario de seis ítems de Kehoe y Wright (2013) y para evaluar el liderazgo transformacional utilizaron se utilizaron ocho ítems del Cuestionario de Liderazgo Multifactorial (MLQ) desarrollado por Bass y Avolio (1990). Los Resultados del estudio para la muestra de EE. UU. indicaban que la percepción de las PRHAR predijo el compromiso laboral ( $\beta = 0.18, p < .05$ ), para la muestra de Korea del Sur los resultados indicaron que la percepción de las PRHAR predijo el compromiso laboral ( $\beta = 0.18, p < .01$ ); la relación entre percepción de la PRHAR y el CCO en

la muestra de EE. UU. no fue significativa ( $\beta = .04$ ,  $p = n.s.$ ); para la muestra de Korea del Sur los resultados indicaron que la percepción de las PRHAR predijo el CCO ( $\beta = .16$ ,  $p < .01$ ); En la muestra de EE. UU. los resultados mostraron que la interacción de la percepción de las PRHAR fue un predictor significativo del compromiso laboral en la muestra de EE. UU. ( $\beta = .09$ ,  $p = n.s.$ ). En la muestra de Korea del Sur, la interacción de la percepción de las PRHAR y el liderazgo transformacional predijeron el compromiso laboral ( $\beta = .25$ ,  $p < .01$ ). Finalmente, otros resultados mostraron que la interacción de la percepción de las PRHAR y el liderazgo transformacional predijeron significativamente el CCO en la muestra de EE. UU. ( $\beta = .15$ ,  $p < .01$ ). En la muestra de Korea del Sur la interacción también predijo el CCO ( $\beta = .15$ ,  $p < .01$ ). Como conclusiones del estudio se tuvo que la percepción de las PRHAR se asoció significativamente con el compromiso laboral tanto en las muestras de EE. UU. como en Korea del Sur. La percepción de las PRHAR se asoció significativamente con CCO dentro de la muestra de Korea del Sur, pero no dentro de la muestra de EE. UU. El liderazgo transformacional moderó significativamente la relación entre la percepción PRHAR y compromiso laboral dentro de la muestra de Korea del Sur. En la muestra de EE. UU., el efecto moderador del liderazgo transformacional sobre la relación entre la percepción de PRHAR y el compromiso laboral no fue significativo. El liderazgo transformacional moderó significativamente la relación entre la percepción de las PRHAR y el CCO en las muestras de EE. UU. y Korea del Sur.

Fu (2013) desarrolló el artículo “Prácticas de recursos humanos de alto rendimiento compromiso organizacional y comportamiento de ciudadanía organizacional de los asistentes de vuelo moderado”. El objetivo del estudio fue examinar el efecto directo del compromiso organizacional en el comportamiento de ciudadanía organizacional (CCO) de los asistentes de vuelo empleados por 6 aerolíneas en Taiwán, y analizar el papel moderador de las prácticas de recursos humanos de alto rendimiento (PRHAR) en el nivel organizativo. La metodología seguida indicaba que el nivel de investigación es correlacional y explicativo, los datos fueron estudiados mediante un análisis de niveles cruzados utilizando modelos lineales jerárquicos. Utilizó un muestreo por conveniencia, el tamaño de

la muestra fue de 346 empleados de seis aerolíneas en Taiwán: China Airlines, EVA Air, UNI Air, Far Eastern Air Transport, TransAsia Airways y Mandarin Airlines. Para medir el compromiso organizacional hicieron uso de la escala de compromiso organizacional desarrollada por Meyer, Allen y Smith (1993). La escala de compromiso de continuidad y la escala de compromiso afectivo constaba cada una de seis ítems. Para medir el comportamiento de ciudadanía organizacional utilizaron un cuestionario de ocho ítems en cada dimensión (CCO-O y CCO-I) de CCO, con un total de 16 ítems. Para estudiar las prácticas de recursos de alto rendimiento utilizaron el cuestionario propuesto por Sun, Aryee y Law (2007), que tiene nueve ítems. Los resultados del estudio revelaron: *A nivel de empleado*, el compromiso afectivo tuvo una correlación significativa y positiva con el CCO ( $r = .528, p < .05$ ). *A nivel organizacional*, el compromiso organizacional tuvo una correlación significativa y positiva con las PRHAR de alto rendimiento ( $r = .408, p < .01$ ). de igual forma, a nivel organizacional el compromiso organizacional tuvo una correlación significativa y positiva con las PRHAR de alto rendimiento ( $r = .640, p < .01$ ). Las principales conclusiones del estudio revelaron que cuando el compromiso afectivo de los asistentes de vuelo era más fuerte, era más probable que exhibieran CCO; cuando las aerolíneas adoptaron más activamente PRHAR de alto rendimiento, los asistentes de vuelo también tenían más probabilidades de exhibir CCO; y cuando las aerolíneas valoraron el PRHAR de alto desempeño, la relación entre el compromiso organizacional de los asistentes de vuelo y su CCO fue más significativa.

Sun et al. (2007) desarrolló el artículo “Prácticas de recursos humanos de alto desempeño, comportamiento de ciudadanía y desempeño organizativo”. El objetivo del estudio fue examinar los procesos (mediación y moderación) que vinculan las prácticas de recursos humanos de alto desempeño y la productividad y la rotación, dos indicadores del desempeño organizacional. La metodología seguida indicaba que el nivel de estudios fue correlacional y explicativo. Utilizaron modelos lineales jerárquicos para probar las relaciones hipotéticas. Los datos para el estudio se obtuvieron de hoteles ubicados en 12 ciudades en una provincia costera oriental de la República Popular China. La muestra fue de 516 encuestados: 86 gerentes de

recursos humanos y 430 supervisores. Para medir las prácticas de recursos humanos de alto desempeño utilizaron la escala de 27 ítems de Bamberger y Meshoulam (2000). Una escala de CCO orientada al servicio de 16 ítems desarrollada por Bettencourt et al. (2001) fue utilizada para medir el CCO orientado a servicios. Desarrollaron una escala de 27 ítems para medir las prácticas integradas de recursos humanos de alto desempeño. Dos indicadores del desempeño de la empresa utilizados en el estudio fueron la rotación y la productividad. Al igual que en investigaciones anteriores (Arthur, 1994; Huselid, 1995), se utilizó un solo ítem para medir la rotación voluntaria y para la medición de la productividad usaron uso del logaritmo de ventas por empleado. Los resultados del estudio mostraron que las prácticas de recursos humanos de alto desempeño se relacionan significativamente con el CCO orientados a los servicios ( $r = .35, p < .01$ ), las prácticas de recursos humanos de alto desempeño y la productividad fue altamente significativa ( $r = .33, p < .01$ , el CCO orientado a los servicios se relacionó significativamente con la productividad hotelera ( $r = .17, p < .05$ ). Las conclusiones del estudio indicaban que las prácticas de recursos humanos de alto rendimiento se relacionaron positivamente con el comportamiento de ciudadanía organizacional. Asimismo, uno de los hallazgos reveló un papel parcialmente mediador para los comportamientos de ciudadanía organizacional orientados al servicio en la relación entre las prácticas de recursos humanos de alto rendimiento y los indicadores de desempeño organizacional de rotación y productividad.

Boon et al. (2011) desarrollaron el artículo “La relación entre las percepciones de las prácticas de recursos humanos y los resultados de los empleados: examinar el papel de la persona-organización y la adecuación persona-trabajo”. El objetivo del estudio fue evaluar los roles de mediación y moderación de la persona-organización (P-O) y persona- trabajo (P-T) en la relación entre las percepciones de los empleados de un amplio conjunto de prácticas de recursos humanos y el compromiso organizacional y el comportamiento de ciudadanía organizacional. La metodología seguido indicaba que el nivel de estudio fue correlacional y explicativo. Para medir la percepción de las prácticas de recursos humanos aplicaron un cuestionario de 38 ítems tomando como base las

investigaciones de (Ryan y Schmit 1996; Guest y Conway 2002), el alfa de Cronbach para esta escala es .83; Las percepciones de ajuste directo P-O se midieron utilizando la medida de dos elementos de Cable y Judge (1997), reformulada en parte por Cooper-Thomas et al. (2004); Las percepciones indirectas de ajuste P-O se evaluaron utilizando la medida de tres elementos de Cable y DeRue (2002) para el ajuste P-O, el alfa de Cronbach para el ajuste directo e indirecto del P-O fue de .85; Las percepciones de ajuste P-J se evaluaron utilizando la escala de tres ítems de Cable y DeRue (2002); el alfa de Cronbach fue .92; el compromiso organizacional se evaluó utilizando cuatro ítems de la escala desarrollada por Ellemers, De Gilder y Van den Heuvel (1998); el alfa de Cronbach fue de .87; El CCO se midió utilizando las autoevaluaciones de MacKenzie, Podsakoff y Fetter (1991), el Alfa de Cronbach de esta escala fue de .88; La intención de irse se evaluó utilizando la medida de tres ítems desarrollada por Colarelli (1984), el alfa de Cronbach fue de .87; la satisfacción laboral se midió utilizando un solo ítem . Para comprobar las hipótesis se utilizó el análisis de regresión jerárquica La muestra fue de 412 empleados de dos grandes organizaciones en los Países Bajos, una en el comercio minorista y otra en el cuidado de la salud. Los Resultados del estudio mostraba que las prácticas de recursos humanos percibidas explicaron el 29 % de la variación en el compromiso ( $R^2 = .305$ ,  $R^2$  ajustado = .288) y las prácticas de recursos humanos se asociaron significativamente con el compromiso organizacional ( $\beta = .443$ ,  $p < .001$ ). Para el CCO, los controles y el conjunto de prácticas de recursos humanos explicaron el 24 % de la varianza ( $R^2 = .257$ ,  $R^2$  ajustado = .239), y las prácticas de recursos humanos se relacionaron significativamente con el CCO ( $\beta = .445$ ,  $p < .001$ ). Las principales conclusiones de la investigación indicaban que las prácticas de recursos humanos percibidas se relacionan de manera significativa con el compromiso organizacional y explican el 29% de la variación del compromiso organizacional. Asimismo, las prácticas de recursos humanos se relacionan de manera significativa con el comportamiento de ciudadanía organizacional, y explican el 24 % de la variación del CCO. Sólo se hace referencia a los resultados del antecedente de estudio que se relacionan con la investigación realizada.

Zhang et al. (2008) desarrollaron el artículo “¿Las prácticas de recursos humanos de alto rendimiento ayudan al espíritu empresarial? El papel mediador del comportamiento de ciudadanía organizacional”. El estudio tuvo como objetivo desarrollar un modelo de mediación en el que las prácticas de recursos humanos de alto desempeño afectan el emprendimiento corporativo a través del comportamiento de ciudadanía organizacional. la metodología seguida mostraba que el nivel de estudio es correlacional y explicativo. Aplicaron el análisis de regresión mediado siguiendo a Baron y Kenny (1986). El estudio fue realizado en una muestra de 139 pequeñas y medianas empresas biotecnológicas de la industria farmacéutica China. Tomaron como muestra a 139 pequeñas y medianas empresas de biotecnología en la industria farmacéutica China y en las cuales fueron encuestados 139 directores ejecutivos y gerentes de recursos humanos y 695 supervisores de empleados de primera línea. Para medir las prácticas de recursos humanos de alto rendimiento utilizaron el cuestionario de 26 ítems que fuera desarrollado por Bamberger y Meshoulam (2000). El  $\alpha$  de Cronbach de esta escala fue de .79 Para medir el comportamiento de ciudadanía organizacional utilizaron un cuestionario de 20 ítems desarrollado originalmente por Podsakoff, Mackenzie, Moorman y Fetter (1990). El  $\alpha$  de Cronbach de esta escala fue de .87, y para medir el emprendimiento corporativo utilizaron la escala de 16 ítems de Zahra (1996). El  $\alpha$  de Cronbach de esta escala fue de .82. Los resultados del estudio precisaban que sólo se toman los resultados del estudio que se relacionan con los objetivos de nuestra investigación. Las prácticas de recursos humanos de alto rendimiento se relacionan positivamente con el comportamiento de ciudadanía organizacional ( $\beta = .33$ ,  $p < .05$ ) y explican el 42% de la variación del CCO ( $R^2$  ajustado = .42). Una de las principales conclusiones, en línea con nuestro estudio, es que las prácticas de recursos humanos de alto desempeño se relacionan y tienen un impacto positivo en el comportamiento de ciudadanía organizacional.

Morales-Sánchez y Pasamar (2019) desarrollaron el artículo “Cómo mejorar el comportamiento de ciudadanía organizacional combinando habilidad, motivación y oportunidad. El rol moderador del apoyo organizacional percibido”. El objetivo del estudio fue explorar la relación entre el modelo de habilidad,

motivación y oportunidad, y el comportamiento de ciudadanía organizacional (CCO) como variable resultado, utilizando el apoyo organizacional percibido (AOP) como moderador de esta relación. La metodología seguida indicaba que el nivel de estudio es explicativo. La muestra estuvo conformada por empresas españolas pertenecientes a dos industrias: finanzas y hoteles, de ellas set tomaron 130 hoteles y 87 empresas de servicios financieros. Para comprobar las hipótesis se usó la técnica estadística del análisis de regresión lineal. Para medir las prácticas de gestión de recursos humanos orientadas en el modelo AMO utilizaron las escalas propuestas por Gardner et al. (2011). El  $\alpha$  de Cronbach de esta escala fue de .785. La escala identificó tres conjuntos diferentes de prácticas de gestión de recursos humanos (GRH: prácticas de GRH que refuerzan las habilidades, prácticas de GRH relacionadas con la motivación y prácticas de GRH que favorecen la oportunidad. Para medir el comportamiento de ciudadanía organizacional eligieron la escala de Kehoe y Wright (2013), el  $\alpha$  de Cronbach de esta escala fue de .839. Sólo se presentan resultados parciales relacionados con los objetivos de nuestra investigación. Las prácticas de GRH de mejora de capacidades influyen positivamente con el CCO ( $r^2 = .264$ ,  $p < .01$ ), las prácticas de GRH de mejora de la motivación influyen positivamente en el CCO ( $r^2 = .375$ ,  $p < .001$ ). Las prácticas de GRH de mejora de las oportunidades no influye en CCO ( $r^2 = -.047$ ). Las prácticas AMO explican la variación del CCO en un 39% ( $R^2$  ajustado = .391). Las conclusiones del estudio destacaban que las prácticas de recursos humanos orientadas a la capacidad y la motivación. Las prácticas de GRH de mejora de las oportunidades no influyen en el CCO. Finalmente, las prácticas AMO afectan de manera positiva en el comportamiento de ciudadanía organizacional.

Savaneviciene y Stankeviciute (2011) elaboraron el artículo “Vinculación de las Prácticas de Gestión de Recursos Humanos con el Compromiso Organizacional y la Satisfacción Laboral”. El objetivo del estudio fue examinar si las prácticas de gestión de recursos humanos que mejoran las habilidades, la motivación y las oportunidades de participar tienen una relación positiva con las reacciones afectivas de los recursos humanos: compromiso organizacional y satisfacción laboral. La metodología indica que el tipo de investigación es pura, del

nivel descriptivo, discriminante y correlacional. El tamaño de la muestra fue de 62 empleados que trabajaban en una organización del sector de servicios en Lituania. La técnica estadística es el análisis discriminante (prueba no paramétrica de Kruskal Wallis) y de correlación. Eligieron medir las prácticas de gestión de recursos humanos (GRH) que mejoran las habilidades, la motivación y el empoderamiento con la escala propuesta Subramony (2009). Para medir la satisfacción laboral utilizaron 16 ítems de la forma corta del Cuestionario de Satisfacción de Minnesota. El compromiso organizacional general se midió utilizando cuatro afirmaciones extraídas de la medida desarrollada por Mowday et al. (1979) (Kumpikaite y Rupsiene, 2008). El compromiso afectivo, de continuidad y normativo se midió utilizando 15 ítems del constructo original de Allen y Meyer (1990). Los resultados del estudio revelaron que las prácticas de GRH que mejoran las capacidades se correlacionan con el compromiso organizacional ( $r = .483, p < .01$ ), Las prácticas de GRH que mejoran la motivación se correlacionan con el compromiso organizacional ( $r = .293, p < .05$ ). La principal conclusión del estudio revela que las prácticas de recursos humanos que mejoran las capacidades, la motivación y el compromiso se relacionan de manera directa y positiva con el compromiso organizacional.

Ujma e Ingram (2019) desarrollaron el artículo “Prácticas de gestión de recursos humanos orientadas a la habilidad-motivación-oportunidad y compromiso organizacional: El papel de la incertidumbre de la tarea”. El objetivo principal del estudio fue responder a la pregunta de cómo las prácticas de gestión de recursos humanos afectan el compromiso individual considerando la incertidumbre de la tarea como moderador importante de las relaciones entre las prácticas de la gestión de recursos humanos y el compromiso. La metodología seguida indica que el nivel de investigación es descriptivo, correlacional y explicativo. El estudio se hizo con una muestra de 164 empleados que trabajan en 32 equipos en departamentos de agencias internacionales de contratación y selección ubicadas en Polonia. Se utilizó el modelo de ecuaciones estructurales para contrastar las hipótesis. Para medir las prácticas de gestión de recursos humanos orientadas a la capacidad, motivación y oportunidades de participación utilizaron la escala propuesta por (Jiang et al. (2012)

de 14 ítems. Para medir la capacidad alfa de Cronbach fue de .758, para medir la motivación el alfa de Cronbach fue de .778 y para medir la oportunidad de participación alfa de Cronbach fue de .748. Para medir el compromiso organizacional utilizaron la escala de 8 ítems propuesta por Allen y Meyer (1990). El alfa de Cronbach para esa escala fue de .758. Finalmente, para medir la incertidumbre de la tarea utilizaron un cuestionario largo de tres ítems utilizado previamente por Ben-Ner, Kong y Lluís (2012). Los resultados del estudio revelaron que las prácticas de recursos humanos enfocadas en las capacidades no influyen positivamente en el compromiso afectivo ( $r^2 = -.014$ ,  $p < .0867$ ), las prácticas de recursos humanos enfocadas en la motivación influyen en el compromiso afectivo ( $r^2 = .287$ ,  $p < .005$ ), las prácticas de recursos humanos enfocadas en la oportunidad de participar influyen en el compromiso afectivo ( $r^2 = .402$ ,  $p < .000$ ). Las principales conclusiones del estudio revelaron que las prácticas de recursos humanos enfocadas en la motivación y en las oportunidades de participar influyen positivamente en el compromiso afectivo. Sin embargo, el compromiso enfocado en las capacidades no influye en el compromiso afectivo

Sarikwal y Gupta (2013) presentaron el artículo “El impacto de las prácticas de trabajo de alto rendimiento y el comportamiento de ciudadanía organizacional en las intenciones de rotación”. El estudio tuvo como objetivo examinar el impacto de las prácticas de trabajo de alto rendimiento (PTAR) basado en el modelo AMO en el comportamiento de ciudadanía organizacional de los empleados (CCO) y, en consecuencia, su impacto en las intenciones de rotación entre los empleados. La metodología preciaba que el tipo de estudio es básico, de nivel correlacional y explicativo. La muestra utilizada en el estudio es 112 empleados que trabajan en la industria de TI. en Delhi y la región de NCR. Utilizaron la técnica estadística de correlación de Pearson para medir la correlación y el análisis de regresión de Pearson para medir el impacto entre las variables materia de estudio. El tamaño de la muestra de estudio fue de 112 empleados, que trabajan en varias empresas de TI en Delhi y la región de NCR. El comportamiento de ciudadanía organizacional se midió con una escala adoptada del Cuestionario de CCO de Podsakoff et al. (1990)

de 24 ítems. El alfa de Cronbach para la escala fue de .829. El alfa de Cronbach en el caso de la escala prácticas de recursos humanos de alto rendimiento fue de .867, El alfa de Cronbach para el componente habilidad de la escala fue de .716, para el componente motivación el alfa de Cronbach de la escala fue de .749, El alfa de Cronbach para el componente oportunidad de participar de la escala fue de .709. Los resultados del estudio vinculados con nuestra investigación revelaron que existe una correlación moderada entre las prácticas de trabajo de alto rendimiento y el comportamiento de ciudadanía organizacional ( $r = .558$ ,  $p < .01$ ). Asimismo, Prácticas de trabajo de alto rendimiento influyen el CCO ( $R^2$  ajustado = .327). Las principales conclusiones del estudio revelaron que la implementación de las prácticas de trabajo de alto rendimiento (PTAR) tienen un fuerte vínculo positivo con el CCO de los empleados. De manera específica el estudio reveló que las prácticas de recursos humanos de mejora de las capacidades, motivación y oportunidades de participar explican el 35% de variación del CCO. se espera que el comportamiento de ciudadanía organizacional aumente en .494 cuando la capacidad - motivación aumenta en 1 y en .235 cuando la oportunidad de participar aumenta en 1. Finalmente, el estudio concluyó que las prácticas de trabajo de alto rendimiento basados en el modelo AMO influyen de manera positiva en el CCO.

Boselie (2010) desarrolló el artículo “Prácticas laborales de alto rendimiento en el sector de la salud: un estudio de caso holandés”. El estudio tuvo como objetivo examinar el efecto de las prácticas de trabajo de alto rendimiento en el compromiso afectivo y comportamiento de ciudadanía en el sector de la salud. La metodología seguida precisaba que el estudio fue del tipo básico, de naturaleza transversal y del nivel correlacional y explicativo. La muestra fue de 157 empleados no médico de un hospital de los Países Bajos. La variable Capacidad se midió utilizando una escala de Likert de siete ítems y alcanzó un alfa de Cronbach de .80. la motivación fue medida con una escala de Likert de cinco ítems y alcanzó un alfa de Cronbach de .78. la variable oportunidad de participar se midió con una escala de Likert de nueve ítems y alcanzó un alfa de Cronbach de .90. Para medir el compromiso afectivo se utilizó un cuestionario de ocho ítems e hizo uso de una escala Likert de cinco puntos. El alfa de Cronbach para la escala fue de .83. El comportamiento de

ciudadanía organizacional fue medido con una escala de Likert 20 ítems, de Morrison (1994). El alfa de Cronbach para la escala fue de .92. Las hipótesis se probaron mediante análisis de regresión (método de mínimos cuadrados ordinarios (OLS)). Los resultados del estudio revelaron que las prácticas de trabajo de alto rendimiento (PTAR) percibidas que mejoran las capacidades se relacionan con el comportamiento afectivo ( $r = .22, p < .01$ ), Las PTAR percibidas que mejoran la motivación se relacionan con el comportamiento afectivo ( $r = .18, p < .05$ ) y las PTAR percibidas que mejoran la oportunidad de participar se relacionan con el compromiso afectivo ( $r = .19, p < .05$ ). Las prácticas de trabajo de alto rendimiento (PTAR) percibidas que mejoran las capacidades se relacionan con el CCO ( $r = .01, p < .05$ ), las (PTAR) percibidas que mejoran la motivación se relacionan con el CCO ( $r = .15, p < .05$ ), las (PTAR) percibidas que mejoran la oportunidad de participar se relacionan con el CCO ( $r = .29, p < .001$ ). Finalmente, las prácticas de trabajo de alto rendimiento percibidas influyen en el CCO ( $R^2$  ajustado = .103). Las principales conclusiones del estudio dieron a conocer que las prácticas de trabajo de alto rendimiento que mejoran la capacidad, la motivación y las oportunidades de participar se relacionan positivamente con el compromiso afectivo. Las prácticas de trabajo de alto rendimiento que mejoran la capacidad, la motivación y las oportunidades de participar se relacionan positivamente con el CCO. Se destaca como muy débil la correlación entre las PTAR orientadas a las capacidades y el CCO. Finalmente, el estudio reveló que las prácticas de trabajo de alto rendimiento con orientación a la mejora de las capacidades, motivación y oportunidades de participar explican el 29% de la variación del compromiso afectivo y el 10% de la variación del CCO.

Gong et al. (2010) elaboraron el artículo “Sistema de trabajo de alto rendimiento y CCO colectivo: una perspectiva de intercambio social colectivo”. El objetivo principal del estudio fue examinar si el sistema de trabajo de alto rendimiento (STAR) se relaciona positivamente con el CCO colectivo a través del compromiso afectivo (CA). La metodología indicaba que el estudio es descriptivo correlacional. La muestra fue 453 gerentes de recursos y gerentes intermedios que laboran empresas del país de China. Se utilizó la técnica de modelo de ecuaciones

estructurales (SEM) para medir la mediación, la prueba de Sobel y el método de arranque. Los resultados del estudio revelaron que la ruta sistema de trabajo de alto rendimiento STAR → Compromiso afectivo colectivo (CA) fue significativa:  $\beta = .35$  ( $p < .01$ ), la ruta CA colectiva → comportamiento de ciudadanía organizacional colectivo (CCO):  $\beta = .28$  ( $p < .01$ ), La ruta STAR → CCO colectivo también fue significativa:  $\beta = .25$  ( $p < .01$ ). Los resultados de la prueba Sobel fue de 4.09 ( $P < .01$ ), lo que apoyó el papel mediador del CA colectivo. modelo de mediación Las conclusiones del estudio destacan que el 35% de la variación del CA es explicado por el STAR, el 28% del CCO colectivo es explicado por CA colectivo y 25% de variación del CCO colectivo es explicado por el STAR. La prueba de Sobel y el análisis SEM dieron respaldo a la hipótesis de mediación del compromiso afectivo en la relación de influencia del STAR en el CCO. Las conclusiones del estudio destacaron que el STAR influye en el CA y CCO colectivo, mientras que el CA se relacionó positivamente con el CCO colectivo. La prueba de Sobel y el análisis SEM dieron respaldo a la hipótesis de mediación del compromiso afectivo en la relación del STAR y el CCO.

Mostafa (2017) desarrolló el artículo “Prácticas de recursos humanos de alto rendimiento, afecto positivo y resultados de los empleados”. El objetivo del estudio fue proporcionar información sobre los mecanismos afectivos o emocionales que subyacen en la relación entre las prácticas de recursos humanos de alto rendimiento (PRHAR) y las actitudes y comportamientos de los empleados. La metodología seguida indica que el estudio es básico y de nivel correlacional, explicativo, de mediación y longitudinal. Todos los datos se recopilaron de empleados del sector público en el Gobierno de Gales, de una muestra de 362 trabajadores. Las respuestas a los ítems del cuestionario se midieron en escalas Likert. Para medir las PRHAR utilizaron una escala de nueve ítems tomados de investigaciones previas como la (Gould-Williams y Davies, 2005). El  $\alpha$  de Cronbach para la escala HPHRP fue de .90. Para medir el afecto positivo utilizaron una escala de tres ítems adoptada de Watson et al. (1987). El  $\alpha$  de Cronbach para esta escala fue de .70. Para medir el CCO fue utilizada la escala de tres ítems desarrollada por Smith et al. (1983). El  $\alpha$  de Cronbach para esta medida fue de .80 tanto en el Tiempo 1 como en el Tiempo

2. Para medir la satisfacción laboral general de los empleados utilizaron una escala de tres elementos desarrollados por Spector (1997). El  $\alpha$  de Cronbach para la escala fue de .89 tanto en el Momento 1 como en el Momento 2. Para probar las hipótesis utilizó el modelo de ecuaciones estructurales (SEM). Los resultados del estudio revelaron que las PRHAR tienen una relación positiva y significativa con el afecto positivo ( $\beta = 0.177$ ,  $p < .01$ ), El afecto positivo, a su vez, tuvo una relación positiva significativa con la satisfacción laboral ( $\beta = .161$ ,  $p < .01$ ) y los OCB ( $\beta = .140$ ,  $p < .01$ ). Cabe señalar que la correlación de PRHAR con la satisfacción laboral ( $r = .437$ ) fue mucho más fuerte que la correlación de PRHAR con el afecto positivo ( $r = .175$ ). Las variables predictoras explicaron el 48.5% de la varianza en la satisfacción laboral y el 37.4% en los CCO.

Las conclusiones del estudio destacan que las PRHAR indujo un afecto positivo que, a su vez, condujo a una mayor satisfacción laboral y CCO. Además, el afecto positivo medió completamente las relaciones entre las PRHAR y la satisfacción laboral. Finalmente, el afecto positivo juega un papel clave en la relación entre PRHAR y la satisfacción laboral y los CCO, ya que mediaba completamente la relación entre las PRHAR y ambos resultados. Por lo tanto, los PRHAR están vinculados a los resultados de los empleados porque influyen en las respuestas emocionales de los mismos.

Mostafa (2013) desarrolló la tesis doctoral titulada “La relación entre las prácticas de recursos humanos de alto desempeño y las actitudes de los empleados: el papel mediador de la motivación del servicio público y el ajuste persona-organización”. El objetivo general de la investigación fue examinar las relaciones entre las percepciones de los empleados sobre las prácticas de recursos humanos de alto rendimiento, la motivación del servicio público, el ajuste persona-organización y las actitudes de los empleados en el sector público egipcio. La metodología destacaba que el estudio es del nivel correlacional y explicativo. La muestra fue de 671 empleados. Par medir las PRHAR utilizaron una escala tipo Likert de 20 ítems. El alfa de Cronbach para la escala osciló entre .77 y .92. El compromiso afectivo se midió utilizando una versión abreviada de tres ítems de la escala de Meyer, Allen y Smith (1993). El  $\alpha$  de Cronbach = .89). El comportamiento de CCO se midió

utilizando una versión abreviada de tres ítems de la escala de Lee y Allen (2002). El  $\alpha$  de Cronbach = .77). La motivación del Servicio Público (MSP) se midió usando una escala de 13 ítems que comprende cuatro factores de primer orden desarrollados por Perry (1996) y refinados por Giaque et al. (2011). Las alfas de Cronbach oscilaron entre .65 y .82. Para probar las hipótesis utilizó el modelo de ecuaciones estructurales (SEM). Se precisa que en el marco del estudio desarrollado sólo fue de nuestro interés conocer los resultados de la influencia de las prácticas de recursos humanos de alto rendimiento y el compromiso organizacional. Los resultados del estudio demostraron caminos positivos y significativos desde las prácticas de recursos humanos de alto desempeño hacia la satisfacción laboral ( $\beta = 0.308$ ,  $p < .001$ ) y el compromiso organizacional ( $\beta = .346$ ,  $p < .001$ ), y un camino negativo y significativo desde las prácticas de recursos humanos de alto desempeño hacia intenciones de dejar de abandonar ( $\beta = - .324$ ,  $p < .001$ ). Asimismo, las PRHAR influyen en el compromiso organizacional ( $R^2 = .465$ ). Las conclusiones principales del estudio revelan que tanto las prácticas de recursos humanos de alto rendimiento como el ajuste P-O tenían relaciones positivas significativas con la satisfacción laboral y el compromiso organizacional, y relaciones negativas significativas con las intenciones de renunciar. La motivación del servicio Público también tuvo relaciones positivas significativas con la satisfacción laboral y el compromiso organizacional. No obstante, no logró tener una relación significativa con las intenciones de abandonar. Finalmente, el 46.5% de la varianza del compromiso organizacional es explicada por las prácticas de recursos humanos de alto rendimiento.

Mostafa, et al. (2015) realizaron el estudio titulado: “La motivación del servicio público, a través del cual las prácticas de recursos humanos de alto rendimiento influyen en el compromiso afectivo de los empleados y en los comportamientos de ciudadanía organizacional en las organizaciones del sector público”. El objetivo de la investigación fue examinar la relación entre las prácticas de trabajo de alto rendimiento, el compromiso afectivo y los comportamientos de ciudadanía organizacional de los empleados. La metodología seguida indica que el estudio es del nivel correlacional y explicativo. La muestra comprendió

académicos, administradores, médicos, enfermeras y farmacéuticos de organizaciones del sector público en Egipto. Las prácticas de recursos humanos de alto rendimiento se midieron a través de una escala de veinte ítems de estudios existentes para medir cinco PRHAR que eran consistentes con la teoría del intercambio social. El  $\alpha$  de Cronbach para estos factores PRHAR osciló entre .77 y .92. El comportamiento de ciudadanía organizacional se midió utilizando una versión abreviada de tres ítems de la escala de Lee y Allen (2002). El  $\alpha$  de Cronbach = .77. El compromiso afectivo se midió utilizando una versión abreviada de tres ítems de la escala de Meyer, Allen y Smith (1993). El  $\alpha$  de Cronbach = .89. Los resultados de la investigación revelaron que el modelo estructural propuesto proporcionó un ajuste adecuado a los datos ( $\chi^2_{614} = 1154.612$ ,  $p < .001$ ; CFI = .913, RMSEA = 0.052, SRMR = .062). Las PRHAR tuvo efectos positivos significativos en los CCO ( $\beta = .468$ ,  $p < .001$ ), en el compromiso afectivo ( $\beta = .410$ ,  $p < .001$ ) y en la MSP ( $\beta = .299$ ,  $p < .001$ ). El efecto indirecto de PRHAR a través de MSP al CCO fue de .144 ( $.299 \times .483$ ). Fue significativamente diferente de cero (prueba de Sobel = 3,71,  $p < 0,001$ ). Así, la MSP medió la relación entre las PRHAR y los CCO. La repetición de la prueba de compromiso afectivo ( $\beta = .135$ , prueba de Sobel = 3,66,  $p < .001$ ). Juntos, las PRHAR y la MSP explicaron el 58.8 % de la varianza ( $R^2 = .588$ ) en los CCO y el 48,4 % en el compromiso afectivo ( $R^2 = .484$ ). Además, las PRHAR representaron un modesto 8.9% de la variación en la MSP. Las conclusiones principales, que guardan relación con el estudio realizado, indican que los CCO son explicados en un 46.8% por las prácticas de recursos humanos de alto rendimiento y que el compromiso afectivo es explicado en 41% por las prácticas de recursos humanos. Otra de las conclusiones relevantes del estudio indica que el compromiso afectivo medió la relación entre las prácticas de recursos humanos de alto rendimiento y el comportamiento de ciudadanía organizacional.

### **A nivel nacional**

López (2018) desarrolló la tesis doctoral “Gestión del Talento Humano y el Compromiso Organizacional de los Empleados de Interbank Agencia Huacho, 2018”. El estudio tuvo como objetivo demostrar la relación que existe entre la

gestión del talento humano y el compromiso organizacional de los empleados de Interbank Agencia Huacho 2018. La Metodología usada indica que el tipo de estudio es no experimental, diseño es correlacional transversal. La población del estudio fue de 32 empleados. Utilizó un muestreo no probabilístico y la muestra fue de 30 empleados de Interbank agencia Huacho. La técnica estadística que fue usada para comprobar las hipótesis es la rho de Spearman. Par medir la gestión del talento humano se utilizó un cuestionario de 20 ítems y para medir le compromiso organizacional un cuestionario de 18 ítems. Los resultados del estudio dieron a conocer una relación y significativa entre la gestión del talento humano y el compromiso organizacional ((rho Spearman's = .5856,  $p < .05$ ). La conclusión principal reveló la existencia de una relación significativa entre la gestión del talento humano y el compromiso organizacional de los de los empleados de Interbank Agencia Huacho 2018. La correlación es positiva y robusta.

## **2.2. BASES TEÓRICAS**

Para llevar a cabo el presente estudio fue necesario realizar una revisión del estado del arte de las variables sistema de trabajo de alto rendimiento, comportamiento de ciudadanía organizacional y compromiso organizacional. La revisión tomó varios meses y permitió conocer la diversidad de estudios realizados. Existió un mayor predominio de los estudios realizados en el sector privado en relación con los estudios realizados en el sector público. A continuación, se presenta las bases teóricas científicas que sirvieron de base para examinar a las variables sistema de trabajo de alto rendimiento, comportamiento de ciudadanía organizacional y compromiso laboral.

### **2.2.1. Sistemas de trabajo de alto rendimiento**

El sistema de trabajo de alto rendimiento (STAR) se refiere a un conjunto de prácticas de recursos humanos individuales pero interrelacionadas que tienen como objetivo mejorar el rendimiento organizacional mediante el desarrollo de las capacidades, la motivación y las actitudes de los empleados (Huselid, 1995). Este

sistema se considera una de las principales fuerzas predictoras de las actitudes, los comportamientos y el desempeño general de la organización.

El sistema de trabajo de alto rendimiento se refiere a un conjunto de prácticas individuales pero interrelacionadas de recursos humanos que tienen como objetivo mejorar el rendimiento organizacional mediante el desarrollo de las capacidades, la motivación y las actitudes de los empleados (Huselid, 1995). Este sistema se considera una de las principales fuerzas predictoras de las actitudes, los comportamientos y el desempeño general de la organización.

Tras revisar el estado del arte de la gestión de recursos humanos, se observa que ha recibido distintas denominaciones. Las más comunes son: (1) sistemas de trabajo de alto compromiso, (2) trabajo de alta implicación, (3) mejores prácticas de recursos humanos, (4) prácticas de trabajo de alto rendimiento, (5) administración basada en alto compromiso y (6) sistema de trabajo de alto rendimiento. En este estudio, se decidió utilizar la denominación "sistema de trabajo de alto rendimiento" debido a que es ampliamente utilizada en numerosos estudios.

Para tener una comprensión más completa del sistema de trabajo de alto rendimiento, es fundamental explorar algunos aspectos teóricos que a continuación se describen a continuación.

#### ▪ **Definiciones de sistema de trabajo de alto rendimiento**

A continuación, se presenta algunas definiciones de la variable “sistema de trabajo de alto rendimiento.

Autor (es)	Definiciones
Prince (2019)	Conjunto de prácticas de recursos humanos (como selección de personal, compensación, evaluación del desempeño, capacitación, trabajo en equipo, participación y empoderamiento, reducción de las diferencias de estatus, tecnología de la información y documentación) que funcionan como un sistema.

Autor (es)	Definiciones
Ubeda-García et al. (2018)	Combinación de diversas prácticas innovadoras de recursos humanos y procesos de diseño del trabajo que puede generar efectos sinérgicos y reforzarse mutuamente.
Tang et al. (2017)	Conjunto de prácticas de recursos humanos diseñadas para fomentar las habilidades, la motivación y la participación de los empleados, con el objetivo de proporcionar a la empresa una ventaja competitiva sostenible.
Evans y Davis (2015)	Combinación de un grupo de prácticas de recursos humanos separadas pero interconectadas para formar un paquete, diseñado para mejorar la habilidad y el esfuerzo de los empleados.
Takeuchi et al. (2007)	Conjunto de prácticas de la gestión de recursos humanos interconectadas que se enfocan en asignaciones de trabajo flexibles, dotación de personal rigurosa y selectiva, capacitación y desarrollo extensos, evaluación del desempeño basada en el desarrollo y el mérito, compensación competitiva y amplios beneficios
Appelbaum et al. (2000)	Es un sistema que aumenta el empoderamiento de los empleados y mejora las habilidades y los incentivos que los motivan y les permiten participar de manera efectiva.

#### ▪ Modelos de gestión de recursos humanos

Para comprender el proceso evolutivo de la gestión de recursos humanos se hizo una revisión de los principales modelos de gestión de recursos humanos que se

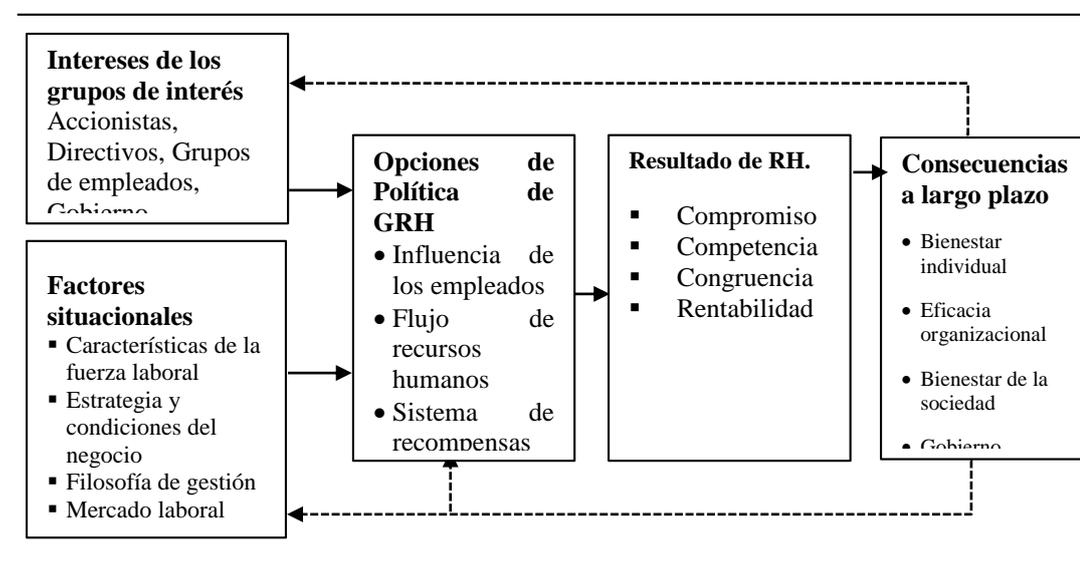
fueron presentando a partir de la década de 1980. Los modelos más citados por los académicos e investigadores es el modelo de Harvard el modelo de Michigan.

### Modelo de Harvard

El "Modelo de Harvard" propuesto por Beer et al. (1984), ilustrado en la Figura 1, resalta que las políticas de gestión de recursos humanos (GRH) se ven afectadas por diversos factores situacionales. Estos incluyen: (1) las características de la fuerza laboral, (2) las estrategias comerciales, (3) la filosofía de gestión, (4) el mercado laboral, (5) los sindicatos, (6) la tecnología de tareas, y (7) las leyes y valores sociales. Además, las políticas de GRH también son influenciadas por los beneficios esperados por diferentes grupos de interés, como: (1) los accionistas, (2) los empleados de la dirección, (3) los grupos de empleados, (4) los sindicatos, (5) la comunidad y (6) el gobierno.

**Figura 1**

#### *Modelo de Harvard*



*Nota.* Modelo de gestión de recursos humanos tomado de M. Beer, B. Spector, P. R. Lawrence, D. Q. Mills, R.E. Walton, 1984 como se citó en, N. García, F. Martín, G. Sánchez, 2017. "Dirección Estratégica de Recursos Humanos: Fundamentos y Perspectivas Teórica" (p. 118). Madrid: Editores Pirámide.

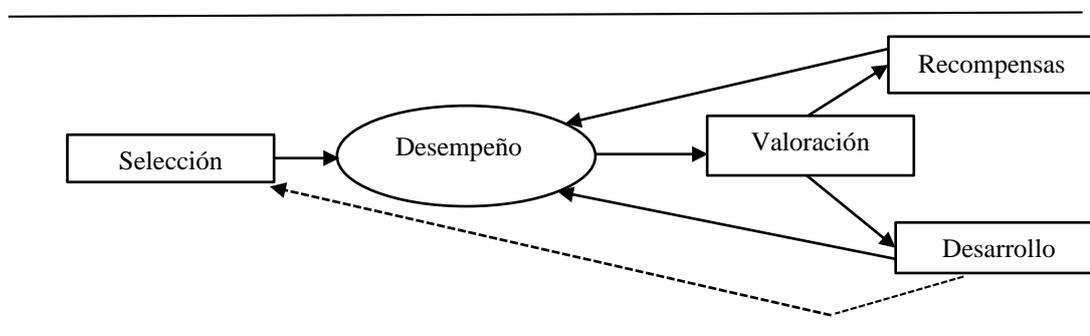
Por otro lado, Boxall y Purcell (2016) alentaron a los gerentes de las organizaciones a establecer su propia agenda en la gestión de recursos humanos, tomando en consideración los factores situacionales y los intereses de las partes interesadas. Es fundamental tener en cuenta que los resultados de las políticas de recursos humanos tienen repercusiones a largo plazo en el bienestar individual y social, así como en la efectividad organizacional.

### Modelo de Michigan

Paauwe y Boon (2019) revelaron que el modelo de Fombrun et al. (1984) fue desarrollado en la Escuela de Negocios de Michigan y publicado en el mismo año que el modelo de Harvard. El Modelo de Michigan, representado en la Figura 2, presenta las primeras prácticas de recursos humanos que tienen la capacidad de predecir el rendimiento organizacional.

**Figura 2**

*Modelo de Michigan*



*Nota.* Modelo de gestión de recursos humanos tomado de C. Fombrun, M. A. Devanna, N. M. Tichy, 1984 como se citó en, N. García, F. Martín, G. Sánchez, 2017, “Dirección Estratégica de Recursos Humanos: Fundamentos y Perspectivas Teórica” (p. 78). Madrid. Editores Pirámide.

Fombrun et al. (1984) describen su modelo como un ciclo de recursos humanos que consta de cuatro procesos o funciones: selección, valoración, recompensa y desarrollo. Estas funciones son comunes en todas las organizaciones.

Además, destacan que estas cuatro funciones pueden adaptarse de manera específica para influir en el comportamiento y construir la cultura organizacional relevante (Hendry y Pettigre, 1990).

Según Fombrun et al. (1984), su modelo sostiene que estas cuatro prácticas de recursos humanos tienen un impacto en el desempeño organizacional.

El modelo también es denominado el enfoque de “mejor ajuste” o “modelo de emparejamiento” para la gestión de recursos humanos. Al respecto, Tiwari et al. (2019) sostenían que la estrategia de recursos humanos debe garantizar la cantidad de recursos humanos necesarios para el logro de los objetivos previstos en la estrategia empresarial. En el pensamiento de Fombrun y sus colaboradores existe un reconocimiento implícito de lo valioso que son las personas para el cumplimiento de los objetivos previstos en la estrategia empresarial.

#### ▪ **Perspectivas de la gestión de recursos humanos**

En el devenir de los años se han propuesto perspectivas de la gestión de recursos humanos y cuya defensa ha originado un gran debate en la comunidad académica, investigadores y profesionales.

#### **Perspectiva universalista o de mejores prácticas de recursos humanos**

La perspectiva universalista considera que algunas prácticas de recursos humanos son mejores que otras y proponen que todas las organizaciones deben adoptar estas mejores prácticas individuales de recursos humanos por su relación universal con el desempeño de la empresa (Delery y Doty, 1996).

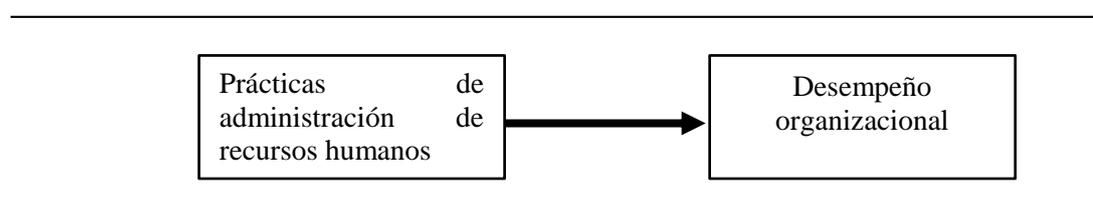
En el intento de seleccionar las mejores prácticas de recursos humanos (Delery y Doty, 1996) identificaron hasta siete prácticas estratégicas de recursos humanos: 1) oportunidades de carrera interna, 2) sistemas formales de capacitación 3) medidas de evaluación, 4) participación en los beneficios, 5) seguridad en el empleo, 6) mecanismos de voz y 7) definición de puesto.

Vargas y León (2009) presentaron un marco filosófico del modelo universalista, tal y como se observa en la Figura 3, en el que dan a conocer la existencia de una relación lineal entre determinadas prácticas de la gestión de

recursos humanos y el desempeño organizacional. Por consiguiente, en el marco propositivo del modelo los gestores de recursos humanos estarían obligados a identificar aquellas prácticas que robustecen el desempeño organizacional para luego generalizar su aplicación a otras organizaciones.

### Figura 3

#### *Enfoque universalista*



*Nota.* Enfoque universalista tomado de T. Vargas, M. M. León, 2009. Aproximaciones teóricas en la administración estratégica de recursos humanos: Perspectiva universalista, contingente y configuracional Revista Costarricense de Psicología, 28(41-42), 169-185. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=476748706002>

Críticos de la teoría universalista son (Pfeffer, 1994, Becker y Gerhart, 1996) por haber soslayado la interdependencia sinérgica, la mezcla de las prácticas de recursos humanos y porque la contribución de las prácticas al desempeño es examinada sólo de manera aditiva. Se suma a los cuestionamientos (Martín-Alcázar, et al., 2005) quienes consideraban que los argumentos universalistas son frágiles enunciados teóricos en la literatura de la gestión estratégica de recursos humanos porque no se puede hacer generalizaciones hacia todas las organizaciones por tan sólo tener evidencias empíricas de que algunas prácticas permiten mejorar el desempeño organizacional.

#### **Perspectiva contingente**

La perspectiva de contingencia garantiza la eficacia de las prácticas de recursos humanos de una organización si estas son consistentes con otros aspectos de la organización. El principal factor de contingencia para (Armstrong y Taylor, 2020) fue la estrategia de la organización y lo califica como “ajuste vertical”. Para (García, et.al., 2017) el enfoque contingente es una antítesis a las relaciones lineales

propuesta por los universalistas y resaltan la interactividad entre las variables organizativas. Siendo así, ¿qué postula la perspectiva de contingencia? Al respecto, (Bae et al., 2003) precisa que es imperativo que exista un ajuste entre la estrategia de recursos humanos y el entorno externo de la organización. Soslayar el ajuste con el entorno externo afectará el desempeño esperado.

Pero, la estrategia no es el único factor contingente (Becker, y Gerhart, 1996) presentan otras variables contingentes como las condiciones ambientales y las condiciones organizativas. En esta línea (Martín-Alcázar et al., 2005) propuso que las relaciones de contingencia no sólo puede estar determinada por la estrategia empresarial sino que se pueden clasificar en tres categorías genéricas: (1) variables estratégicas, (2) variables organizativas: *tamaño, tecnología o estructura, relaciones políticas internas* y (3) variables ambientales externas que afectan a la organización: *contexto competitivo, tecnológico, macroeconómico y laboral*.

Resumiendo, el pensamiento de los teóricos contingentes podemos inferir que el desempeño organizacional puede experimentar mejoras cuando se aplican prácticas de recursos humanos que estén vinculadas con las estrategias, variables organizativas y los factores externos que afectan a la organización.

### **Perspectiva configuracional**

Respecto a la perspectiva configuracional Delery y Doty (1996) indicaron:

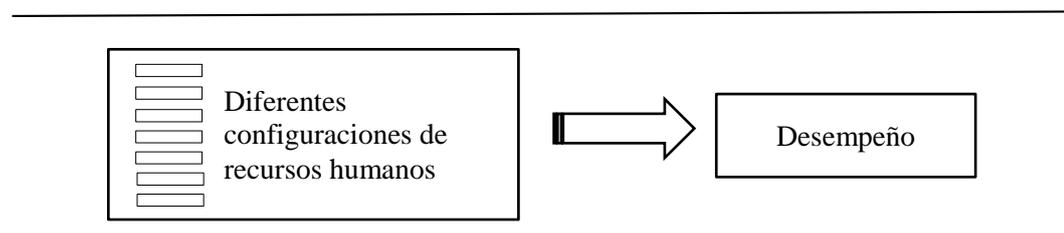
“Para ser eficaz, una organización debe desarrollar un sistema de recursos humanos que logre un ajuste tanto horizontal como vertical. El ajuste horizontal se refiere a la coherencia interna de las políticas o prácticas de recursos humanos de la organización, y el ajuste vertical se refiere a la congruencia del sistema de recursos humanos con otras características de la organización, como la estrategia de la empresa. Una configuración ideal sería una con el mayor grado de ajuste horizontal” (p. 803).

La perspectiva configuracional, tal y como se observa en la Figura 4, rechaza se estudie individualmente una serie de variables independientes en su relación con la variable dependiente y proponen se estudien como un patrón constituido por múltiples variables interdependientes y que se potencian unas a

otras (García et al., 2017). La perspectiva configuracional según (Ketchen et al., 1993) analizaron de manera detallada la forma como se integran las prácticas de recursos humanos que constituyen el sistema, así como las sinergias de las relaciones que se generan entre ellas.

#### **Figura 4**

##### *Modelo configuracional general*



*Nota.* Tomado de García, F. Martín, G. Sánchez, 2017. “Dirección Estratégica de Recursos Humanos: Fundamentos y Perspectivas Teórica” (p. 118). Madrid: Editores Pirámide.

Respecto a las sinergias generadas producto de la interdependencia de múltiples variables (Doty y Glick, 1994) destacaron que la perspectiva configuracional tiene su base en el principio holístico de investigación para identificar configuraciones o patrones únicos de factores que se postulan para ser de máxima eficacia. Estas configuraciones representan efectos sinérgicos no lineales e interacciones de orden superior que no se pueden representar con las teorías de contingencia bivariadas tradicionales.

#### ▪ **Teorías de respaldo a la gestión de recursos humanos**

¿Cuál es la relación entre los sistemas de gestión de recursos humanos y el desempeño organizacional? Esta ha sido y es la pregunta dominante en los diversos estudios realizados respecto al sistema de trabajo de alto rendimiento (Jackson et al, 2014). Para poder ofrecer una respuesta que explique la relación se han propuesto según (Jiang y Messersmith, 2017) diversas teorías o perspectivas teóricas y dentro de las más citadas presenta a la (1) visión basada en recursos, (2)

perspectiva del comportamiento (3) teoría del capital humano, (4) teoría AMO, (5) Teoría del intercambio social, (6) Teoría institucional, (7) Costos de agencia/transacción, (8) Clima organizacional, (9) dependencia de recursos, (10) teoría de la atribución, (11) teoría del capital social, (12) teoría general del sistema, (13) teoría cibernética, (14) relación empleado-organización. (15) teoría del aprendizaje organizacional, (16) teoría del contrato psicológico, (17) teoría de la equidad, (18) teoría de la autodeterminación, (19) ecología de la población, (20) teoría simbólica, (21) teoría de los puntos de referencia estratégicos y (22) teoría del acuerdo estratégico.

Las teorías que sirvieron de base para el estudio de la influencia entre los sistemas de trabajo de trabajo de alto rendimiento y los resultados de recursos humanos como el compromiso organizacional y el comportamiento de ciudadanía organizacional son: 1) teoría del capital humano, 2) visión basada en recursos y capacidades, 3) teoría de sistemas abiertos, 4) teoría de comportamiento y la teoría capacidades-motivación-oportunidades (AMO).

### **Teoría del capital humano**

El capital humano, a nivel individual, está compuesto por elementos como el conocimiento, la habilidad, la aptitud y otros aspectos como la personalidad y los valores (Ployhart y Moliterno, 2011). Estos componentes deben gestionarse de manera innovadora para lograr el ajuste deseado entre la persona y el puesto de trabajo. Según Nyberg et al. (2014), estos componentes se definen de la siguiente manera: el conocimiento es la información acumulada a nivel individual que nos permite realizar un trabajo específico mediante la interpretación de hechos y procedimientos. Las habilidades son capacidades duraderas requeridas para cumplir con las tareas previstas, mientras que las aptitudes son habilidades naturales que permiten adquirir ciertos tipos de conocimiento o destacarse en ciertas áreas. Por otro lado, "otras características" engloba rasgos de personalidad y otros atributos que pueden influir en la capacidad de la persona para desempeñar su trabajo.

Según Lepak y Snell (1999), la gestión de los conocimientos, habilidades y aptitudes de los empleados permite mejorar el desempeño organizacional siempre

y cuando el retorno de la inversión en capital humano supere los costos laborales. La estrategia de las organizaciones para aprovechar al máximo su capital humano es una de las principales fuerzas impulsoras de la mejora de la productividad. En este sentido, Wright et al. (2014) señalaron que el enfoque sobre cómo las organizaciones utilizan el capital humano está desplazando al enfoque sobre cómo las personas se agencian de más capital humano en el mercado.

Cada vez se incrementa el número de estudios que respaldan la teoría de Barney (1991), quien explicó que el capital humano, como recurso, constituye una fuente de ventaja competitiva siempre y cuando sea valioso, raro e imperfectamente imitable. En relación a este tema, Coff y Kryscynski (2011) describieron cada uno de los componentes del capital humano e indicaron que este es valioso cuando una persona aporta a la organización habilidades únicas, es raro si no es común y se deriva de la experiencia, y es inimitable cuando está asociado a mecanismos de aislamiento, como la especificidad de la empresa, la ambigüedad causal y la complejidad social, que impiden el acceso de los competidores.

En un mercado laboral cada vez más competitivo en términos de atraer y retener talento, resulta imperativo que los responsables de recursos humanos aprovechen eficientemente el capital humano disponible, el cual es propiedad exclusiva de los empleados. Con relación a la propiedad, Delery y Roumpi (2017) afirmaron que el capital humano difiere de otros tipos de recursos, ya que su propiedad se atribuye únicamente a los empleados, lo que implica la posibilidad de transferirlo al finalizar la relación laboral. Las organizaciones que han comprendido que el capital humano no les pertenece directamente realizan grandes inversiones para retener a sus talentos, ofreciendo propuestas de valor cada vez más atractivas.

Asimismo, tanto las organizaciones de naturaleza privada como las de naturaleza pública buscan mejorar su desempeño organizacional, y encuentran en los sistemas de trabajo de alto rendimiento una vía prometedora para potenciar el capital humano de sus empleados. En este sentido, Delery y Roumpi (2017) destacaron que el capital humano, a través de sus componentes, no garantiza un desempeño superior si se encuentra desconectado de los sistemas de trabajo de alto

rendimiento, los cuales son la fuente fundamental para desarrollar capacidades, mejorar la motivación y fomentar las oportunidades de participación.

### **Teoría de la visión basada en recursos**

La visión basada en recursos es una de las propuestas teóricas más reconocidas en la literatura de gestión. Según Delery y Roumpi (2017), la diversidad de recursos en una organización, incluyendo sus recursos humanos, es lo que le otorga un carácter único y genera una ventaja competitiva. En relación con esta teoría, Boxall y Purcell (2016) destacaron la importancia de invertir en los colaboradores para aumentar su valor para la empresa, argumentando que la ventaja competitiva sostenible se logra cuando la empresa cuenta con un grupo de recursos humanos que sus competidores no pueden imitar ni reemplazar. Por esta razón, se observa un creciente incremento en las inversiones que realizan las organizaciones en el aprendizaje y desarrollo de sus colaboradores.

El interés de los académicos por vincular la teoría de la visión basada en recursos con la gestión de recursos humanos ha permitido teorizar que los recursos humanos gestionados en las organizaciones deben cumplir con los criterios de ser valiosos, raros, inimitables y no sustituibles, siendo así una fuente de ventaja competitiva (Wright et al., 2001). Los trabajos iniciales, de naturaleza teórica, han posibilitado la aplicación de la visión basada en recursos para justificar la relación positiva entre los sistemas de trabajo de alto rendimiento y el desempeño a nivel individual y organizacional (Jiang y Messersmith, 2017).

El reconocimiento de que los recursos humanos en las organizaciones son una fuente potencial para el desarrollo de la ventaja competitiva es cada vez más extendido entre los especialistas. Para que una organización logre una posición privilegiada en la creación de valor, es fundamental que preste especial atención a sus recursos, especialmente a los intangibles como el conocimiento, las habilidades y las aptitudes que conforman el capital humano de sus empleados.

Wright et al. (1994) presentaron con gran perspicacia una distinción entre los recursos humanos de la organización y las prácticas de recursos humanos. Los recursos humanos se refieren al conjunto de capital humano disponible, mientras

que las prácticas de recursos humanos son las operaciones que se llevan a cabo para gestionar este capital humano.

Con relación a las prácticas de recursos humanos, Wright et al. (1994) sostuvieron que por sí solas no pueden ser consideradas como una fuente de ventaja competitiva sostenible, ya que son fácilmente imitables por los competidores. Además, destacaron que las prácticas individuales de recursos humanos no constituyen el fundamento de una ventaja competitiva sostenible, debido a que podrían ser fácilmente copiadas por los competidores. Sin embargo, en oposición a esta idea, Wright et al. (1994) plantearon que una fuerza laboral sobrecalificada y motivada (que forma parte del capital humano) puede ser una fuente poderosa para construir y mantener una ventaja competitiva sostenible.

Respecto a la tesis de Wright et al. (1994) sobre las prácticas de recursos humanos no siendo fuente de ventaja competitiva, Lado y Wilson (1994) presentaron una perspectiva divergente al afirmar que las prácticas de recursos humanos, con sus complementariedades e interdependencias, resultan imposibles de imitar.

Para lograr un desempeño organizacional exitoso en mercados altamente competitivos, es recomendable seguir la visión basada en recursos, la cual sugiere dirigir la atención hacia el contexto interno de las empresas, especialmente hacia los recursos humanos. La aceptación gradual de la premisa de que los recursos internos de la organización son una fuente de ventaja competitiva nos lleva a concluir que las personas, consideradas como recursos estratégicos, pueden ser la clave para que las empresas superen a sus competidores (Wright et al., 2001).

Partiendo de esta perspectiva, se puede teorizar que los recursos humanos, cuando cumplen con los criterios de ser valiosos, raros, inimitables y no sustituibles, tienen el potencial de convertirse en una fuente de ventaja competitiva sostenible.

### **Teoría de sistemas abiertos**

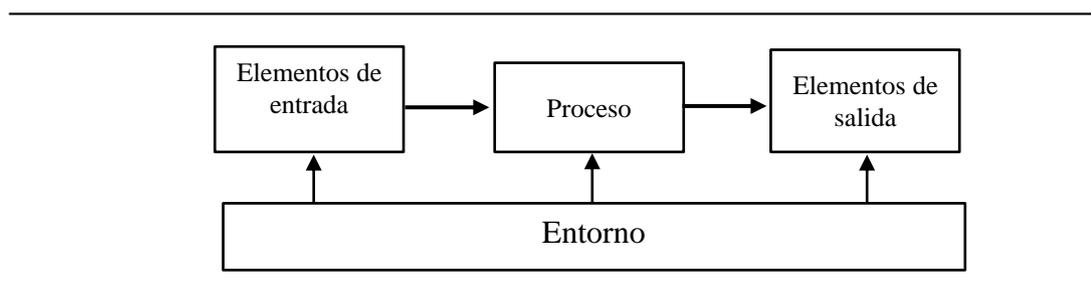
Los sistemas se definen como un conjunto de elementos interrelacionados que permiten alcanzar un propósito (Von Bertalanffy, 1950). Las organizaciones, por su parte, se estructuran como sistemas compuestos por subsistemas que, de manera

sinérgica, contribuyen al logro de un objetivo común. La revisión de esta teoría adquiere importancia al considerar los enfoques contextual y configuracional, los cuales sostienen que la estrategia corporativa se vincula con la estrategia de los recursos humanos y, a su vez, con los sistemas de trabajo de alto rendimiento, los cuales influyen en la efectividad organizacional.

El modelo de sistema, representado en la figura 5, nos permite concluir que las organizaciones son sistemas abiertos, interrelacionados con su entorno y que obtienen insumos de éste para luego transformarlos en resultados a través de un proceso.

### Figura 5

#### *Modelo básico de sistema abierto*

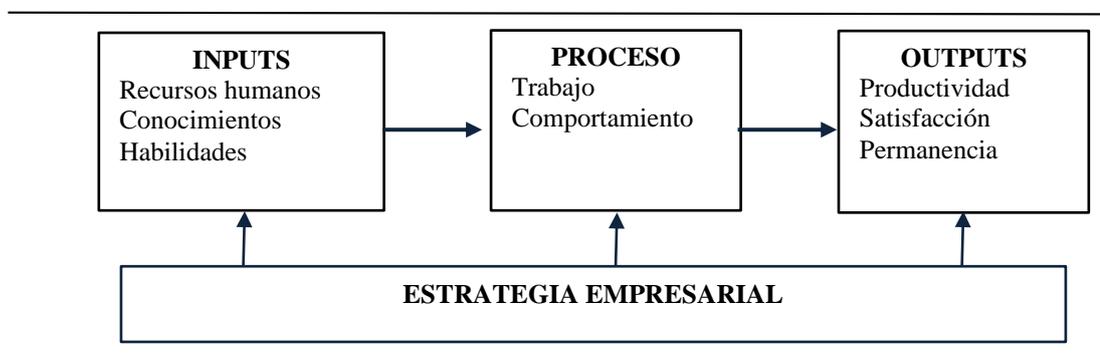


*Nota.* Modelo de sistema abierto tomado de P. M. Wright, G. C. McMahan, 1992. Theoretical perspectives for strategic resource management. *Journal of Management*, 18 (2), 295-320.

La aplicación del modelo de sistema abierto al estudio de la dirección estratégica de recursos humanos ha generado avances significativos al resaltar la naturaleza sistémica de los recursos humanos en el contexto organizacional. En este sentido, Wright y McMahan (1992) presentaron un modelo de gestión de recursos humanos fundamentado en la teoría de sistemas, como se muestra en la Figura 6.

**Figura 6**

*Modelo de gestión de RR.HH. - Teoría de sistemas*



*Nota.* Modelo de sistema abierto tomado de P. M. Wright, G. C. McMahan, 1992. Theoretical perspectives for strategic resource management. *Journal of Management* 18 (2), 295-320. RR. HH. significa recursos humanos.

### **Teoría capacidad-motivación-oportunidad (AMO)**

La teoría AMO tiene sus raíces en la teoría de motivación de Vroom y el modelo conductual. Las prácticas de gestión de recursos humanos que fomentan la capacidad y la motivación conducen a mayores oportunidades para que los empleados demuestren comportamientos rentables para la organización. El modelo busca ser más preciso en cuanto a cómo las prácticas de recursos humanos permiten lograr los resultados deseados (Delery y Roumpi, 2017).

La implementación del modelo AMO en las organizaciones potencia su desempeño mediante un sistema de trabajo de alto rendimiento capaz de promover el desarrollo y mantenimiento de las motivaciones, habilidades y calidad del trabajo de los empleados (Boselie et al., 2005). El modelo AMO, según Boxall y Purcell, 2016, p. 155) se resume como  $P = f(A, M, O)$ , quienes explican que los individuos logran un mejor desempeño cuando tienen:

- la capacidad (A) para desempeñarse (pueden hacer el trabajo porque tienen el conocimiento necesario, habilidades y aptitudes);
- la motivación (M) para desempeñarse (harán el trabajo porque quieren hacerlo o sienten que deben hacerlo); y

- la oportunidad (O) de desempeñarse (su estructura de trabajo y su entorno brindan el apoyo necesario y las vías de expresión.

Boxall y Purcell (2016) sostuvieron que la teoría AMO se basa en la premisa fundamental de que los empleados muestran actitudes positivas (satisfacción laboral y compromiso afectivo) y comportamientos deseables (comportamiento de ciudadanía organizacional y alta calidad de servicio) cuando se cumplen las siguientes condiciones: (1) Tienen las capacidades necesarias en términos de conocimientos, habilidades y competencias para realizar su trabajo. Las prácticas de recursos humanos de alto rendimiento, como el reclutamiento y selección, la formación y el desarrollo, y el coaching, son predictores sólidos de estas capacidades, (2) tienen la motivación adecuada para desempeñar su trabajo. Las prácticas de recursos humanos de alto rendimiento, como la promoción, la evaluación del desempeño, el pago por desempeño y la retroalimentación, son predictores influyentes de la motivación y (3) tienen la oportunidad de participar en la toma de decisiones y configurar su propio trabajo. Las prácticas de recursos humanos de alto rendimiento, como el diseño del trabajo, el trabajo en equipo, la rotación laboral, la participación de los empleados y el enriquecimiento del trabajo, son predictores poderosos de las oportunidades de participación.

En resumen, según Boxall y Purcell, cuando se implementan prácticas de recursos humanos de alto rendimiento en estas tres áreas clave (capacidades, motivación y oportunidades), los empleados exhiben actitudes positivas y comportamientos deseables en el entorno laboral.

Del modelo AMO constituye la base para desarrollar sistemas de recursos humanos de alto rendimiento que satisfagan las necesidades de los empleados en términos de habilidades, motivación y calidad del trabajo (Armstrong y Taylor, 2020). En este estudio, se empleó la teoría AMO como fundamento y se utilizó la propuesta de Kehoe y Wright (2013) para operacionalizar la variable "sistema de trabajo de alto rendimiento". Según Kehoe y Wright, las prácticas de recursos humanos pueden clasificarse en tres dimensiones: (1) prácticas de recursos humanos de mejora de capacidades, (2) prácticas de recursos humanos de mejora de la motivación y (3) prácticas de recursos humanos de mejora de las

oportunidades de participar. Esta categorización fue aplicada en el marco de la teoría AMO para llevar a cabo la investigación.

### **Teoría del comportamiento**

La teoría del comportamiento surge a finales de la década de 1980. Lepak y Shaw (2008) señalaron que las prácticas de gestión de recursos humanos tienen influencia en el desempeño organizacional al promover los comportamientos requeridos que se alineen con la estrategia adoptada por la organización.

Para generar comportamientos deseados (Schuler y Jackson, 1987), recomendaron especificar los comportamientos esperados de los empleados de acuerdo con la estrategia y luego implementar prácticas de recursos humanos para garantizar la activación de dichos comportamientos. En conclusión, a través de la gestión de prácticas de recursos humanos, es posible alcanzar y desarrollar los comportamientos esperados en los empleados. En este sentido, Snape y Redman (2010) y Coff y Kryscynski (2011) señalaron que un sistema de gestión de recursos humanos es una herramienta mediante la cual los gerentes pueden fomentar los comportamientos laborales esperados en los empleados.

Un importante aporte de la teoría del comportamiento a la gestión de recursos humanos es el reconocimiento de que la identificación organizacional tiene una influencia significativa en las actitudes individuales y comportamientos en las organizaciones. Las actitudes laborales convencionales incluyen la satisfacción laboral, la implicación laboral y el compromiso organizacional afectivo (Newman et al., 2010).

La implicación en el trabajo se refiere al grado en que un empleado se siente psicológicamente conectado con su trabajo y con las tareas que realiza (Cooper-Hakim y Viswesvaran, 2005). Por otro lado, la satisfacción en el trabajo se refiere a un estado evaluativo que expresa satisfacción y sentimientos positivos hacia el trabajo propio (Judge y Kammeyer-Mueller, 2012).

En cuanto al compromiso organizacional afectivo, se refiere a la conexión psicológica de una persona con la organización, basada en un apego afectivo a la

organización, sus metas y la internalización de sus valores (Judge y Kammeyer-Mueller, 2012).

La identificación organizacional tiene un impacto en los resultados conductuales, como el desempeño en el puesto y el desempeño extra-rol. En cuanto al desempeño en el puesto, se ha encontrado que una forma efectiva de convertir las respuestas conductuales hacia la identificación organizacional es mediante la aprobación y el apoyo de los comportamientos requeridos en la descripción formal del puesto, así como el respaldo para alcanzar los objetivos de la organización (van Knippenberg y Sleebos, 2006).

Por otro lado, un resultado conductual adicional de la identificación organizacional es el desempeño extra-rol, también conocido como comportamiento de ciudadanía organizacional. Según Podsakoff et al. (2000), el desempeño extra-rol se refiere a acciones discrecionales que van más allá de las responsabilidades formales del trabajo y que no son recompensadas de manera formal por la organización.

Es importante destacar que la identificación organizacional no solo influye en el desempeño en el puesto, impulsando comportamientos alineados con las expectativas y metas de la organización, sino que también tiene un impacto en el desempeño extra-rol, estimulando acciones que benefician a la organización más allá de lo establecido en los contratos laborales.

En este sentido, la perspectiva del comportamiento tiene como objetivo analizar las actitudes y comportamientos específicos que se encuentran en la "caja negra" y examinar cómo los sistemas de gestión de recursos humanos influyen en los resultados organizacionales al impactar en el comportamiento de los empleados. Esta afirmación está respaldada por investigaciones realizadas por Jiang et al. (2012) y Delery y Shaw (2001).

### **Teoría del intercambio social**

La teoría del intercambio social, propuesta por Blau (1964), postula que las interacciones sociales se fundamentan en un sistema de intercambio de recursos entre los individuos involucrados. Además, destaca la importancia de la equidad en el mantenimiento de relaciones a largo plazo y refiere que la equidad como la percepción de que el intercambio de recursos entre las personas es justo y equitativo. Si alguien percibe que la relación se encuentra desequilibrada y no está recibiendo beneficios de forma justa, es más probable que busque realizar ajustes o incluso terminar la relación.

Según Cropanzano et al. (2017), la teoría del intercambio social puede ser descrita como un proceso que involucra tres elementos fundamentales: (1) una acción inicial realizada por un individuo hacia otro individuo o grupo con un objetivo en mente, (2) una respuesta que puede manifestarse en actitudes o comportamientos por parte del receptor en reciprocidad a la acción inicial, y (3) la relación resultante que se desarrolla a partir de este intercambio

Tomando como referencia la teoría del intercambio social de Blau (1964) en la presente investigación podemos inferir que, si la gestión de los sistemas de trabajo de alto rendimiento es ineficiente, por ejemplo, si hay una falta de reconocimiento, políticas de compensación injustas o escasas oportunidades de desarrollo, se crea un desequilibrio en el intercambio. Los empleados pueden percibir que no están recibiendo beneficios equitativos por su contribución, lo cual puede disminuir su compromiso organizacional y su motivación para realizar comportamientos de ciudadanía organizacional como ayudar a otros compañeros de trabajo, participar en actividades voluntarias o contribuir con ideas para mejorar la organización.

### **Teoría de la reciprocidad**

La teoría de la reciprocidad fue propuesta por Gouldner (1960) y refiere que la reciprocidad es un principio básico en las interacciones sociales y que las personas tienen la tendencia a responder a las acciones de los demás con comportamientos similares- Además Gouldner (1960) afirma que, según esta teoría, cuando alguien

nos trata de manera favorable o nos brinda algún beneficio, experimentamos un sentimiento de obligación para responder de la misma manera. De igual forma, si alguien nos trata de manera desfavorable, tendemos a responder de forma negativa.

En este contexto si la gestión de las prácticas de recursos humanos de alto rendimiento es eficiente y se enfoca en la equidad y el bienestar de los empleados, se crea un ambiente de reciprocidad positiva. Los empleados se sienten valorados, respetados y recompensados justamente por su contribución a la organización. Como resultado, es más probable que se comprometan con la organización, se identifiquen con ella y estén dispuestos a esforzarse para alcanzar sus metas. Por otro lado, si la gestión de las prácticas de recursos humanos es deficiente y se percibe como injusta o desfavorable, se puede generar una respuesta de reciprocidad negativa. Los empleados pueden sentirse menos comprometidos y motivados, ya que perciben que la organización no está cumpliendo con su parte del intercambio. Esto puede llevar a una disminución del compromiso organizacional y una reducción en el comportamiento de ciudadanía organizacional.

#### ▪ **Concepción de los sistemas de trabajo de alto rendimiento**

Son numerosas las investigaciones que aún tienen como propósito analizar de manera directa la relación existente entre los sistemas de trabajo de alto rendimiento y los resultados organizacionales (Subramony, 2009), a pesar de existir evidencias empíricas que respaldan que el STAR influye en los resultados organizacionales por medio de las actitudes y comportamientos (Wright et al., 1999).

Sun et al. (2007) sostuvieron que las prácticas de recursos humanos de alto rendimiento buscaban desarrollar percepciones comunes de los empleados y producir comportamientos discrecionales, como el comportamiento de ciudadanía organizacional, que respalde a la mejora del desempeño organizacional. Del mismo modo, Aktar y Pangil (2018) destacaron que las prácticas de gestión de recursos humanos pueden ser consideradas como un sistema que afecta las actitudes, comportamientos y desempeño de los empleados. En efecto, las prácticas de recursos humanos de alto rendimiento si son gestionadas de manera eficiente

producen actitudes y como comportamientos como el compromiso organizacional, comportamiento de ciudadanía organizacional, el burnout, el ausentismo y la satisfacción laboral.

Para lograr actitudes y comportamientos que afecten de manera positiva los resultados organizaciones es importante realizar una mezcla óptima de prácticas de recursos humanos de recursos humanos de alto rendimiento. Al respecto, Boxall, (1996) daba a conocer que el conocimiento de las políticas y prácticas de recursos humanos está muy extendido, el conocimiento de cómo combinarlas, implementarlas y perfeccionarlas dentro de un contexto particular puede no estarlo.

Escriba-Carda (2017) propusieron que las prácticas de prácticas de recursos humanos de alto rendimiento que deben de integrar los STAR son la capacitación, selección, seguridad laboral, desarrollo profesional, pago por desempeño, evaluación del desempeño y motivación. Jiang et al. (2012) propuso que el STAR incluya prácticas de recursos humanos interrelacionadas como el reclutamiento y la selección selectiva, la capacitación y el desarrollo extensivo, la gestión del desempeño, el pago basado en el desempeño y la participación en toma de decisiones.

Por otro lado, Sarikwal y Gupta (2013) destacaron la importancia del sistema de trabajo de alto rendimiento por impulsar en los empleados la capacidad, la motivación y la oportunidad de participación (AMO) para promover el comportamiento discrecional de los empleados. Todo esto parece confirmar que la gestión del STAR basado en la teoría AMO puede tener un impacto en el desempeño organizacional si es que se logra potenciar las competencias de los empleados Kehoe y Wright (2013).

Es importante destacar que la gestión del STAR genera ciertas reacciones en los empleados que incluyen en las actitudes y comportamientos. Purcell y Hutchinson (2007) resaltaron que las reacciones de los empleados generalmente se clasifican en aquellas asociadas con los resultados afectivos o de actitud, como la satisfacción laboral y el compromiso organizacional; las que desarrollan habilidades cognitivas y las que afectan el comportamiento visto en el comportamiento de la tarea y el comportamiento discrecional.

Para dar una explicación a las causas y efectos de las reacciones de los empleados (Purcell y Hutchinson, 2007) propusieron el modelo de cadena causal persona-desempeño, que se muestra en la Figura 7. El modelo se estructura de los componentes siguientes: (1) prácticas de recursos humanos previstas, que conducen a (2) prácticas de recursos reales, las que conducen a (3) prácticas de recursos humanos percibidas, que conducen a (4) reacciones de los empleados y, finalmente, a (5) desempeño organizacional. Esta cadena causal sugiere que se pueden generar brechas entre la intención y la acción respecto a la dirección que siguen las actitudes y el comportamiento de los empleados y los resultados de desempeño.

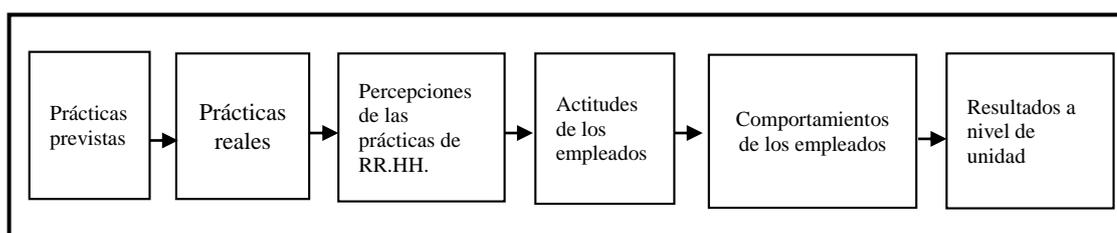
A continuación, se presenta la descripción del modelo propuesto.

**Las prácticas previstas.** Son aquellas políticas de recursos humanos que formula la organización para apoyar con el logro de la estrategia comercial y cumplir con los principios de legitimidad social (Boxall y Purcell, 2003).

**Las prácticas reales.** Son las prácticas y la forma en que se implementan en la gestión de recursos humanos las que los colaboradores perciben y reaccionan

### Figura 7

*Cadena causal del modelo gestión de personas- desempeño*



*Nota.* Cadena causal tomada de J. Purcell y S. Hutchinson, 2007. Front-line managers as agents in the HRM performance causal chain: theory, analysis. Human Resource Management Journal 17 (1), 3-20. <https://sci-hub.se/https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.2007.00022.x>

**Percepción de prácticas.** Son los juicios de valor que emiten los empleados respecto a las prácticas de recursos humanos tomando como referencia su legitimidad, equidad, satisfacción y utilidad de estas.

**Actitudes de los empleados.** Son las reacciones de los empleados evaluadas en forma de actitud en los niveles de satisfacción laboral y compromiso organizacional afectivo.

**Comportamientos de los empleados.** Está referido al desempeño de los empleados y son observables porque se manifiestan en el comportamiento de la tarea; el comportamiento discrecional, como una forma de comportamiento de ciudadanía organizacional, rotación y ausentismo.

**Resultados a nivel de unidad.** Referida a la efectividad organizacional, expresada en términos de desempeño económico y financiero, que tiene su origen en el comportamiento de los empleados.

Las respuestas de actitud y comportamiento de los empleados hacia un sistema de recursos humanos están en función de la percepción de los empleados, en un entorno de trabajo, hacia las prácticas de recursos humanos (Bowen y Ostroff, 2004). Implica que la satisfacción laboral, el compromiso y el comportamiento hacia la tarea y el comportamiento de ciudadanía organizacional dependen de las prácticas individuales y de la interrelación del “paquete” de prácticas de recursos humanos.

La gestión de Las prácticas de recursos humanos tiene como propósito desarrollar la motivación, el conocimiento y las habilidades de tal forma que se genere comportamientos deseados para la implementación de una estrategia en particular (Bowen y Ostroff, 2004, p. 203). Además, defienden la tesis que si se pretende obtener un efecto potente de la gestión de recursos humanos es imperativo poner en funcionamiento un conjunto de prácticas que en combinación constituyen un sistema fuerte de trabajo de alto rendimiento capaz de transmitir señales y producir efectos en los empleados con relación a la cultura organizacional y pretensiones del empleador (p. 204).

Es imperativo que los gestores de recursos puedan hacer la distinción medular entre el contenido de las prácticas de recursos humano que responde a la pregunta de ¿qué? y el proceso de recursos humanos capaz de dar respuesta a la pregunta de ¿cómo? es decir, los mecanismos de proceso a través de los cuales el sistema de recursos humanos envía señales a los empleados. Un robusto sistema de recursos humanos es capaz de generar asentimiento de los empleados sobre las prácticas y que broten percepciones compartidas del clima si es que el sistema de recursos humanos contiene mecanismos de proceso que hacen que el conjunto de prácticas sea coherente, distintivo, visible comprensible y destacado (Ostroff y Bowen, 2016)

Las prácticas de recursos humanos envían señales a los empleados sobre las respuestas y comportamientos que se esperan, recompensan y valoran. Estas señales son interpretadas por los empleados y forman la base de las percepciones del clima psicológico, pero no necesariamente crean un clima organizacional compartido (Ostroff y Bowen, 2016)

Appelbaum et, al. (2000) en su estudio de los sistemas de trabajo de alto rendimiento propusieron que:

Caracterizan a los sistemas de trabajo de alto rendimiento tres componentes:

- 1) oportunidades de los empleados de participar del proceso de toma de decisiones,
- 2) incentivos que estimulan la participación de los empleados y
- 3) prácticas de recursos humanos que son el “sello” de garantía para disponer de empleados capacitados. La capacidad discrecional de los empleados, que no desarrollan cargos directivos, permite realizar robustos esfuerzos para resolver problemas y tomar decisiones (pp. 459-460).

Para poder estudiar a profundidad el modo como operan los sistemas de trabajo de alto rendimiento es inevitable transitar en las pistas subterráneas en las que subyace la proverbial “caja negra”, ese difuso tejido de relaciones entre los objetivos de recursos humanos y los resultados de desempeño (Wright y Nishii, 2004). Dentro de ese marco, los investigadores de los sistemas de trabajo de alto rendimiento como (Ramsay et al., 2000) se enfocó en el estudio de la “caja negra” y presentan una hoja de ruta causal en la que resaltan que los resultados de los

empleados (actitudes y comportamientos) es un variable que media en la relación entre el sistema de trabajo de alto rendimiento y el desempeño organizacional. A propósito, Boon et al. (2011) aclaró que la investigación estratégica de recursos humanos permite deducir que el sistema de trabajo de alto rendimiento se relaciona positivamente con distintos tipos de resultados, como el compromiso y desempeño estudiados por (Huselid 1995; Ramsay et al., 2000).

Los sistemas de trabajo de alto rendimiento comprenden las siguientes prácticas de recursos humanos: la selección, capacitación, evaluación del desempeño y las recompensas. Además, incluyen otras prácticas como de participación, pago por desempeño, diseño del trabajo, descentralización, intercambio de información, grupos de resolución de problemas y trabajo en equipo (Appelbaum et al. 2000). En el marco del modelo AMO el sistema de trabajo de alto rendimiento ha sido categorizados en tres componentes: 1) prácticas de recursos que permitan que los empleados dispongan de habilidades y capacidades necesarias para cumplir con sus funciones, 2) incentivos que impulsen la motivación de los empleados y, c) una organización que facilite a los empleados la oportunidad de participar (Appelbaum et al., 2000).

Existe evidencia teórica y empírica que permite predecir que las prácticas de trabajo de alto rendimiento permiten mejorar el rendimiento individual y organizacional (Subramony 2009).

#### ▪ Dimensiones del Sistema de trabajo de alto rendimiento

Según, Wright y Kehoe (2008) propusieron clasificar las diversas prácticas de recursos humanos en categorías y evaluar su impacto en diversos resultados puede proporcionar una comprensión más completa de cómo cada categoría puede influir en diferentes medidas de desempeño. Además, Jiang et al. (2012) descubrieron que las dimensiones de los recursos humanos se pueden ver como tres componentes separados pero interrelacionados de los sistemas de recursos humanos. A continuación, se presentan algunas dimensiones propuestas para evaluar el concepto de sistema de trabajo de alto rendimiento, que implica un conjunto de prácticas de gestión de recursos humanos.

### **Dimensiones del sistema de trabajo de alto rendimiento estructurado por prácticas individuales**

En las dimensiones presentadas previamente se agrupan las prácticas en “paquetes” individuales pero interconectadas. En el presente caso se presenta como dimensiones a las prácticas de recursos humanos de manera individual. En la Tabla 1 se presenta algunas propuestas de estas dimensiones.

**Tabla 1**

*Dimensiones de prácticas individuales del sistema de trabajo de alto rendimiento*

Variable	Dimensiones	Autor (es)
Sistema de Trabajo de alto Rendimiento	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Seguridad en el empleo.</li> <li>▪ Contratación selectiva de personal nuevo.</li> <li>▪ Equipos autodirigidos y descentralización de la toma de decisiones.</li> <li>▪ Compensación comparativamente alta que depende del desempeño de la organización.</li> <li>▪ Capacitación amplia.</li> <li>▪ Distinciones de estatus reducidas y las barreras, incluida la vestimenta, el idioma y los arreglos de la oficina.</li> <li>▪ Intercambio de información financiera y de desempeño en toda la organización.</li> </ul>	Pfeffer (1998)
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Seguridad en el empleo.</li> <li>▪ Contratación selectiva.</li> <li>▪ Capacitación extensiva.</li> <li>▪ Equipos y toma de decisiones descentralizada.</li> <li>▪ Distinciones de estatus reducidas.</li> <li>▪ Intercambio de información.</li> <li>▪ Compensación contingente.</li> <li>▪ Liderazgo transformacional.</li> <li>▪ Trabajo de alta calidad.</li> <li>▪ Medición de las prácticas de gestión.</li> </ul>	Zacharatos et al. (2005)
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Dotación de personal.</li> <li>▪ Capacitación.</li> <li>▪ Involucramiento/Participación.</li> <li>▪ Evaluaciones de desempeño</li> <li>▪ Compensación/recompensas</li> <li>▪ Cuidado.</li> </ul>	Chuang y Liao (2010)

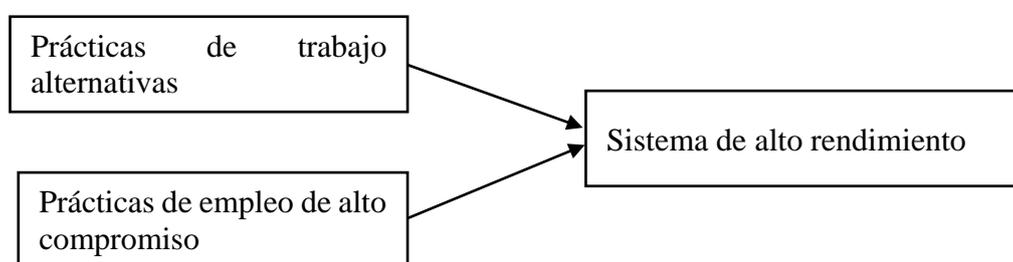
*Nota.* Creación propia, tomando como referencia a Pfeffer (1998), Zacharatos et al. (2005), Chuang y Liao (2010)

### **Dimensiones del sistema de trabajo de alto rendimiento de Godard (2004)**

Según Godard (2004), un sistema de gestión de recursos humanos puede ser evaluado a través de las dos dimensiones (1) prácticas de trabajo alternativo y (2) prácticas de empleo de alto compromiso que incluyen un conjunto de prácticas de recursos humanos que se presentan en la Figura 8.

#### **Figura 8**

*Dimensiones del sistema de alto rendimiento*



*Nota.* Dimensiones del sistema de Alto Rendimiento tomado de J. Godard, 2004). A Critical Assessment of the High-Performance Paradigm, British Journal of Industrial Relationship 42(2), 349-378. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8543.2004.00318.x>.

En su estudio, Godard (2004) ha identificado en la dimensión prácticas de trabajo alternativas dos categorías: (1) prácticas formativas formales, que engloban grupos de resolución de problemas, círculos de calidad, sesiones informativas de equipo, comités directivos conjuntos y reuniones públicas; y (2) prácticas de diseño de trabajo alternativas, que incluyen el enriquecimiento del trabajo, equipos de trabajo, rotación de empleos y otras reformas relacionadas. Es relevante resaltar que, dentro de estas prácticas, los equipos de trabajo y los círculos de calidad desempeñan un papel fundamental dentro del paradigma de alto rendimiento.

Respecto a la dimensión prácticas de empleo de alto compromiso Godard (2004) ha identificado las siguientes: (1) sistemas de pago contingente, especialmente pago por conocimiento, bonos grupales y participación en las utilidades; (2) políticas de estatus único; (3) selección y capacitación sofisticadas,

que enfatizan las habilidades de valores y relaciones humanas, así como las habilidades de conocimiento; (4) evaluación basada en el comportamiento y criterios de ascenso; (5) salarios y beneficios por encima del mercado; (6) sistemas de quejas (7) seguridad laboral; y otros. Los defensores del paradigma de alto rendimiento a menudo argumentan que ambos conjuntos de prácticas son fundamentales para la eficacia de los sistemas de trabajo de alto rendimiento (Godard, 2004).

### **Dimensiones del sistema de trabajo de alto rendimiento propuesto por Appelbaum et. al. (2000)**

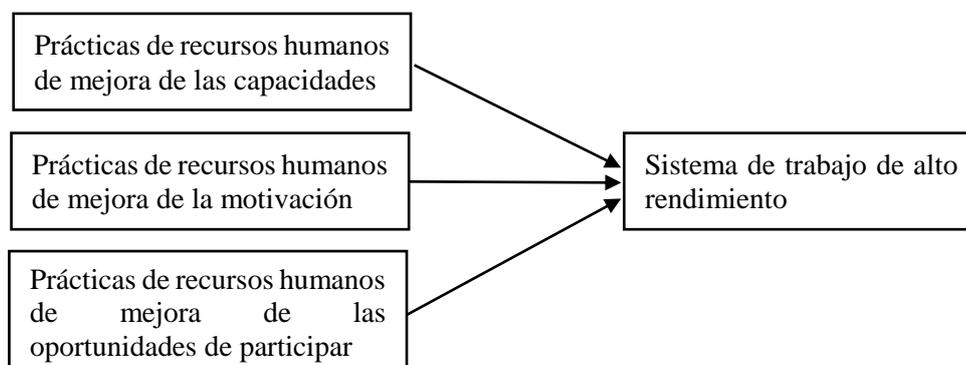
De acuerdo con Appelbaum et al. (2000), el modelo AMO establece que, para asegurar el esfuerzo discrecional de los empleados, es necesario contar con tres elementos fundamentales: 1) los empleados deben poseer las habilidades requeridas, 2) deben tener la motivación adecuada y 3) los empleadores deben brindarles la oportunidad de participar.

Los sistemas de trabajo de alto rendimiento se definen como prácticas de recursos humanos que mejoran la capacidad, la motivación y la oportunidad de los empleados para contribuir al desempeño de la organización (Obeidat et al., 2016).

El influyente trabajo de Applebaum et al. (2000) proporciona una base para una conceptualización más sólida de los sistemas de trabajo de alto rendimiento a través de su marco habilidad-motivación-oportunidad (AMO). Según Applebaum et al. (2000), las prácticas de recursos humanos influyen en el desempeño a través de su impacto en la capacidad, motivación y oportunidad de participación de los empleados. En la Figura 9 se muestran las dimensiones propuestas por Appelbaum et al. (2000).

## Figura 9

### *Dimensiones del sistema de trabajo de alto rendimiento*



*Nota.* Dimensiones del sistema de Alto Rendimiento tomado de E. Appelbaum, T. Bailey, P. Berg, y A. Kalleberg (2000). *Manufacturing Advantage: Why High-Performance Work Systems Pay off*, ILR Press.

*Prácticas de recursos humanos de alto rendimiento de mejora de las capacidades.* Exige cierto nivel de inversión para su ejecución con el objetivo de mejorar el conocimiento, las habilidades y las aptitudes (KSA, por sus siglas en inglés) de los empleados (Wright y Kehoe, 2008). Del mismo modo, una gestión innovadora de las prácticas de recursos humanos de alto rendimiento como el reclutamiento y selección, la capacitación y desarrollo deben fortalecer las capacidades de los empleados para facilitar el logro de los objetivos operativos y estratégicos definidos por la organización (Jiang et al., 2012 citado por Mahdya y Alhadia, 2021).

Es imperativo que las organizaciones reconozcan la importancia estratégica de atraer y seleccionar empleados que estén dotados de las competencias exigidas por el puesto de trabajo. En referencia a la capacitación de debe de realizar las inversiones necesarias que permita potenciar el capital humano de los colaboradores para garantizar un mejor desempeño individual y organizacional. En el presente estudio integran esta dimensión las prácticas de dotación de personal y capacitación.

*Prácticas de recursos humanos de alto rendimiento de mejora de la motivación.* Fortalecer la motivación intrínseca es importante en la medida en que permite mejorar la satisfacción en el trabajo. Sin embargo, no existe aún consenso de qué factores son determinante para la mejora de la motivación. Algunos, proponen que son algunas prácticas de recursos humanos las que permiten su mejora. Así (Sterling y Boxall, 2013) plantea que las prácticas de recursos humanos que potencian la motivación intrínseca están relacionadas con el aprendizaje y Kim et al. (2015) considera al clima colaborativo.

Uno de los grandes desafíos de los líderes de los recursos humanos es gestionar de manera eficiente y eficaz aquellas prácticas de recursos humanos que permitan mejorar la motivación de los empleados. Kehoe y Wright (2013) identificaron que las prácticas de recursos humanos que mejoran la motivación son los sistemas de promoción meritocráticos, recompensas por desempeño individual o grupal, y procedimientos formales de evaluación del desempeño. Es importante destacar que cuando los empleados están motivados son más proclives a mejorar su desempeño laboral y por consiguiente contribuir al logro de los resultados organizacionales. Para Mahdya y Alhadia (2021) algunas prácticas de recursos humanos que buscan fortalecer la motivación tienen una influencia más significativa en las motivaciones externas como: 1) promoción interna, 2) pago por desempeño individual y grupal, 3) seguridad laboral, 4) la evaluación del desempeño, 5) incentivos externos, 6) actividades sociales y 7) oportunidades para equilibrar la vida personal y el trabajo.

*Prácticas de recursos humanos de alto rendimiento de mejora de las oportunidades de participar.* En el trabajo los colaboradores siempre esperan la oportunidad de hacer algo y deberá ser las organizaciones quienes implementen prácticas de recursos humanos que promuevan oportunidades de participación. Al respecto, (Marin-García y Martínez, 2016) propone que las prácticas de recursos humanos de mejora de oportunidades pueden combinarse en cuatro paquetes: 1) prácticas de diseño de puestos 2) prácticas de promoción de la autonomía, 3) prácticas de participación de los empleados, y 4) prácticas de intercambio de conocimientos. A

continuación, se presenta la descripción de los paquetes de recursos humanos que propone (Marin-Garcia y Martinez, 2016). Las prácticas de diseño de puestos comprenden una adecuada descripción del puesto, especificación del puesto y condiciones de trabajo. Las prácticas de mejora de la autonomía que permiten descentralizar el proceso de decisiones y brindar autonomía a los empleados en su lugar de trabajo. Estas prácticas de recursos humanos también están relacionadas con la flexibilidad. Las prácticas de intercambio de conocimientos permiten ofrecer información relevante sobre asuntos decisivos y pertinentes a la organización como información sobre el rendimiento estratégico, operativo y financiero.

#### ▪ **Prácticas de recursos humanos de alto rendimiento**

Paauwe y Boon (2019) señalaron que actualmente no existe un listado único de prácticas de recursos humanos de alto rendimiento que pueda ser utilizado para medir el sistema de trabajo de alto rendimiento. No obstante, en estudios realizados por Posthuma et al. (2013), Subramony (2009) y Sun et al. (2007), se han investigado prácticas de recursos humanos como la capacitación y desarrollo sistemático, la selección de personal adecuada, la seguridad laboral, las recompensas valiosas, la descripción de puestos, el desplazamiento interno, la evaluación del desempeño basada en resultados, la comunicación y participación, y la autonomía de los empleados.

A continuación, se detallan las prácticas de recursos humanos que se enmarcan en las dimensiones: prácticas de recursos humanos de mejora de capacidades, prácticas de recursos humanos de mejora de la motivación y prácticas de recursos humanos de mejora de oportunidades de participar. Estas prácticas de recursos humanos de alto rendimiento seleccionadas se basan en las propuestas realizadas por Sun et al. (2007), las cuales han sido ampliamente utilizadas en numerosos estudios.

## **Prácticas de recursos humanos de alto rendimiento de mejora de las capacidades**

### **Dotación selectiva de personal**

Atraer a las personas adecuadas que se ajusten a las necesidades de la organización no ocurre de manera automática, sino que se logra a través de la activación de las prácticas de recursos humanos denominadas reclutamiento y selección de personal (Rubió, 2016). La dotación selectiva de personal, según Moreno (2012), es un proceso que busca identificar y elegir a la persona idónea para ocupar un puesto de trabajo específico, teniendo en cuenta tanto las necesidades del colaborador como las de la propia organización.

El proceso de dotación selectiva de personal engloba las prácticas de reclutamiento y selección de personal. El reclutamiento tiene como objetivo atraer a la organización a candidatos con los conocimientos y habilidades requeridos para el puesto de trabajo (Butali y Njoroge, 2020). Para que el reclutamiento cumpla con su objetivo, es recomendable contar con información sobre la posibilidad de encontrar candidatos internamente, la situación del mercado laboral, las escalas salariales, el análisis y descripción de los puestos de trabajo, los costos de reclutamiento y la política de la organización para cubrir vacantes (Rubió, 2016). Por otro lado, la selección es un proceso que permite elegir a los candidatos con un capital humano diferenciador. Para lograr este objetivo, es fundamental que el reclutamiento asegure tanto la cantidad como la calidad de los candidatos necesarios para iniciar el proceso de selección de personal.

La dotación selectiva de personal debe tener como objetivo asegurar un adecuado ajuste entre los conocimientos, habilidades y aptitudes de los candidatos y las competencias requeridas por el puesto de trabajo. Con este fin, es crucial llevar a cabo un proceso de reclutamiento y selección riguroso que facilite la incorporación de empleados que se adecuen a las necesidades de la organización. Cuando la dotación selectiva de personal se realiza de manera rigurosa y basada en el mérito, se incrementa considerablemente la posibilidad de contratar a las personas más calificadas.

En esta línea, Rubió (2016) destacó que la dotación selectiva de personal debe de alejarse de aquellas políticas que promueven la vinculación de personas con mejor currículum, la más inteligente y aplicar aquella que propone seleccionar al candidato que mejor se ajuste a las competencias previstas por el puesto de trabajo. Por consiguiente, se puede concluir que ha llegado el final de la “selección de personal por currículum vitae”.

### **Capacitación intensiva**

La formación y el desarrollo, también conocidos como capacitación intensiva, engloban las actividades diseñadas por las organizaciones con el objetivo de brindar a sus empleados los conocimientos, habilidades y actitudes necesarios para desempeñarse en los puestos de trabajo actuales o futuros (Sparrow, 2014). La capacitación desempeña un papel fundamental en el suministro de competencias a los empleados, asegurando así mejoras tanto en su rendimiento laboral como en los resultados obtenidos por la organización.

Cuando se discute el tema del aprendizaje en las organizaciones, es importante resaltar la diferencia planteada por Gómez-Mejía y Cardy (2016) con relación a la formación y el desarrollo. La formación o capacitación generalmente permite a los empleados adquirir y mantener conocimientos y habilidades específicas para abordar problemas de bajo rendimiento. Por otro lado, el desarrollo les brinda a los trabajadores las habilidades necesarias para cumplir con los requerimientos futuros de la organización.

No obstante, a pesar de esta distinción aparentemente trivial, Rodríguez y Walters (2017) enfatizan la importancia de la capacitación y el desarrollo, ya que contribuyen a mejorar el compromiso, la moral, la seguridad, el logro de objetivos y las competencias necesarias para un desempeño exitoso en el puesto de trabajo. En términos de rendimiento, la formación y el desarrollo se utilizan como estrategias para cerrar la brecha entre el desempeño actual y el esperado (Elnaga y Imran, 2013).

Existe un consenso generalizado en resaltar la contribución de la capacitación en la mejora del desempeño laboral y el rendimiento organizacional. No obstante, en ocasiones, su efectividad se ve obstaculizada por la falta de motivación hacia la capacitación o la escasa atención y apoyo por parte de los supervisores para fomentar el aprendizaje. Además, un ambiente poco propicio para la transferencia de conocimientos también puede tener un impacto negativo en dicho proceso (Blume et al., 2010 citado por Armstrong y Landers, 2018).

Es relevante subrayar que la inversión en formación y desarrollo representa una estrategia de gran valor para cerrar las brechas de rendimiento y promover el crecimiento tanto a nivel individual como organizacional. Es imperativo reconocer la importancia de este enfoque y trabajar en colaboración para aprovechar al máximo los beneficios que conlleva.

### **Prácticas de recursos humanos de alto rendimiento de mejora de la motivación**

#### **Desplazamiento interno de personal**

Conocido como promoción o ascenso, implica trasladar a un empleado a un puesto de mayor jerarquía o responsabilidad. Según McClean y Collins (2011), proporcionar oportunidades de promoción tiene implicaciones significativas, ya que fortalece el vínculo emocional y la identificación de los empleados con la organización. Además, muestra a los empleados que el empleador se preocupa por su crecimiento profesional y está dispuesto a invertir en su desarrollo.

Además, promover el desplazamiento o movilidad del personal es una forma efectiva de facilitar la transferencia de conocimientos dentro de la organización. El desplazamiento interno está directamente relacionado con las oportunidades de desarrollo profesional y se considera una de las mejores propuestas de valor para empleados con altas necesidades de poder y autorrealización. Es evidente que la promoción generalmente implica un aumento salarial, mayor responsabilidad y un mejor estatus dentro de la organización.

## **Seguridad laboral**

La seguridad o estabilidad laboral es un aspecto altamente deseado cuando se busca construir una línea de carrera dentro de las organizaciones. Por lo tanto, resulta recomendable que los empleadores establezcan políticas claras de seguridad laboral que aseguren el desarrollo de los empleados y su progresión en futuras trayectorias profesionales.

La posibilidad de ser desvinculado del trabajo genera un desequilibrio emocional en los empleados. Para contrarrestar este desequilibrio, Price (2011) propone ofrecer seguridad laboral como medida para minimizar el temor de los empleados a perder su empleo. De acuerdo con Wilson et al. (2020), la inseguridad laboral puede desencadenar ansiedad, miedo, estrés y otras emociones negativas que afectan el bienestar de los empleados. Es evidente que una simple declaración de seguridad laboral en un contrato de trabajo no garantiza la permanencia de los empleados en el puesto. Además, es necesario ofrecer seguridad psicológica a través de propuestas que fomenten el compromiso y la continuidad afectiva de los empleados. Es evidente que la seguridad laboral es un factor clave para promover el desarrollo y la retención de los empleados. Establecer políticas claras y brindar seguridad tanto a nivel contractual como psicológico resulta fundamental para fomentar el compromiso y el bienestar en el entorno laboral.

Aunque la seguridad laboral suele ofrecer beneficios significativos, es importante reconocer que existe una fuerza contraria llamada flexibilidad en el trabajo que puede afectarla. En entornos cada vez más dinámicos y caóticos, las organizaciones han comenzado a adoptar prácticas de recursos humanos que promueven la flexibilidad, como el trabajo a tiempo parcial, los contratos flexibles y el trabajo contingente. Además, es necesario tener en cuenta que las nuevas generaciones en el ámbito laboral, como los millennials y centennials, no consideran la seguridad laboral como una prioridad en las propuestas de valor ofrecidas por las organizaciones.

### **Retribución e incentivos**

La compensación basada en el desempeño individual es un sistema de retribución económica que se otorga a los empleados en función de los estándares de rendimiento alcanzados. Se fundamenta en la premisa de que, a mayor desempeño, mayor recompensa económica. Esta forma de pago genera en los empleados una sensación de reconocimiento y satisfacción, lo que puede contribuir a mejorar su compromiso y rendimiento laboral (McClean y Collins, 2011).

El objetivo de la política de compensación basada en el desempeño es establecer una relación más equitativa entre el esfuerzo realizado por el empleado y los incentivos económicos que recibe. Este tipo de remuneración motiva a los empleados a esforzarse más, aumentando así su productividad y contribuyendo al mejoramiento del desempeño general de la organización. Por lo tanto, las organizaciones tienen la responsabilidad de recompensar económicamente a sus empleados en función de su rendimiento laboral (Alkahtani, 2015).

En relación a la naturaleza del capital humano, López et al. (2018) recomendaron que los sistemas de compensación para el capital humano de naturaleza generalista se desarrollen utilizando modelos que tomen en cuenta los conocimientos y habilidades, y que estos sean una fuente de motivación para seguir adquiriendo nuevos conocimientos más allá de las tareas urgentes. Por otro lado, si el capital humano es de naturaleza especialista, se pueden utilizar sistemas de remuneración que se basen en el desempeño en sus puestos de trabajo. Es evidente que los sistemas de compensación basados en el desempeño están prevaleciendo en las organizaciones del ámbito privado. Sin embargo, en el caso del sector público peruano, aún existe resistencia para adoptar políticas salariales basadas en el rendimiento.

### **Evaluación del desempeño orientado a resultados**

La evaluación del desempeño es un proceso formal y sistemático que tiene como objetivo identificar, revisar, evaluar, medir y gestionar el rendimiento de los empleados dentro de una organización. Según Ribes et al. (2018), el propósito de medir el desempeño es evaluar la productividad de un colaborador y determinar si

existe potencial para mejorar en el futuro. Por lo tanto, es crucial evaluar el desempeño de los empleados con base en los estándares acordados en el acuerdo de desempeño.

Con relación a los propósitos administrativos de la evaluación del desempeño, Armstrong y Taylor (2020) sostuvieron que esta práctica puede ser determinante para el pago de los empleados, el establecimiento de metas de desempeño, el desarrollo de conocimientos y habilidades, la identificación de empleados con un rendimiento sobresaliente y la evaluación de su potencial. A pesar de los beneficios que se obtienen al implementar evaluaciones de desempeño en las organizaciones, existe resistencia en su aplicación.

### **Prácticas de recursos humanos de alto rendimiento de mejora de las oportunidades de participación**

#### **Comunicación en el trabajo**

La comunicación desempeña un papel fundamental en las organizaciones, ya que permite el intercambio de información entre directivos y empleados. Además de informar, la comunicación tiene como objetivos persuadir, cambiar representaciones y modificar conductas, según lo señalado por Rubió (2016). Una comunicación interpersonal efectiva fomenta el sentido de pertenencia entre los trabajadores (Chukwuka, 2015). Para lograr una comunicación efectiva, es necesario que sea bidireccional, con agentes que desempeñen roles de emisor y receptor de información. Esto permite a los empleados comprender sus tareas, roles y decisiones, promoviendo la confianza y el compromiso con la organización (Den Hartog et al., 2012). Solo a través de una comunicación efectiva se puede acceder a la información estratégica y operativa necesaria para cumplir con las responsabilidades del puesto de trabajo.

Un diseño inadecuado de los sistemas de comunicación puede ocasionar diversos problemas en las organizaciones. Como señala Chukwuka (2015), los efectos de una comunicación ineficaz se reflejan en baja productividad, alta rotación, baja moral y conflictos interpersonales. Si el flujo de información se

bloquea total o parcialmente, se verán afectadas las actitudes, comportamientos y resultados operativos y organizacionales.

### **Participación en las decisiones relacionadas con el trabajo**

Para fomentar la participación de los colaboradores en las decisiones relacionadas con su trabajo, es necesario implementar prácticas de recursos humanos que promuevan su implicación. Morgeson y Humphrey (2006) sugirieron el empoderamiento de los empleados como una estrategia para aumentar la eficiencia y eficacia en el cumplimiento de sus tareas. Una gestión adecuada de estas prácticas de alto rendimiento brinda a los empleados la sensación de que su organización confía en ellos y los motiva a esforzarse aún más para alcanzar sus objetivos. En este ambiente de confianza, es importante buscar potenciar la participación de los empleados en el proceso de toma de decisiones.

### **Descripción clara del puesto**

El diseño de los puestos de trabajo implica la especificación y descripción de las funciones y requisitos necesarios para cada puesto. La especificación se refiere a los criterios y competencias requeridos, mientras que la descripción del puesto detalla las tareas y responsabilidades asociadas al mismo. Según Moreno (2012), la descripción del puesto es un proceso sistemático cuyo objetivo es definir claramente las funciones, responsabilidades, habilidades, conocimientos y competencias necesarias para un desempeño satisfactorio en el puesto.

Chiekezie y Onyekachukwu (2021) sostuvieron que el diseño de los puestos de trabajo busca cumplir con las demandas de la organización en términos de calidad del producto o servicio, productividad y eficiencia operativa, al mismo tiempo que satisface las necesidades individuales para el logro de los objetivos organizacionales. En resumen, el objetivo general del diseño de puestos es alinear las necesidades de las personas con las de la organización.

Es fundamental lograr una adecuación entre la persona y el puesto, como sugiere Alles (2016), quien propone utilizar la descripción del puesto y el perfil de la persona como insumos para analizar la compatibilidad entre ambos. Siguiendo esta línea, Rubió (2016) plantea que, a partir de la descripción de las funciones del

puesto, se debe establecer el conjunto de habilidades y competencias técnicas y humanas necesarias para un desempeño satisfactorio. Este perfil de requisitos se conoce como profesiograma.

En conclusión, el diseño de puestos de trabajo implica especificar y describir las funciones y requisitos necesarios, buscando lograr una adecuación entre la persona y el puesto mediante la identificación de las competencias necesarias para un desempeño exitoso.

#### ▪ **Percepciones de la gestión de las prácticas de recursos humanos de alto rendimiento**

En la última década, la gestión estratégica de recursos humanos ha centrado su atención en el estudio de las percepciones de los empleados hacia las prácticas de recursos humanos. Wang et al. (2019) señalaron que se ha incrementado el número de investigaciones que analizan si las percepciones individuales o colectivas de estas prácticas influyen en los resultados de los empleados.

Aunque existen numerosos estudios sobre las percepciones de los gerentes, se ha observado una escasez de investigaciones que aborden las percepciones de los empleados hacia las prácticas de recursos humanos. Jiang y Messersmith (2017) recomendaron priorizar el análisis de las percepciones de los empleados, ya que estas se relacionan directamente con el desempeño de estos, en lugar de centrarse únicamente en las percepciones de los gerentes. Además, Kehoe y Wright (2013) llegaron a la conclusión de que las percepciones de los empleados, al estar más cercanas a las prácticas de recursos humanos, son más predictivas de resultados relacionados con recursos humanos, como actitudes y comportamientos, que las percepciones de los gerentes hacia dichas prácticas.

Por tanto, es fundamental investigar y comprender las percepciones de los empleados hacia las prácticas de recursos humanos, ya que estas pueden tener un impacto significativo en los resultados de recursos humanos y organizacionales. Se debe otorgar mayor importancia a las perspectivas de los empleados para obtener una visión más completa y precisa de cómo influyen dichas prácticas en su desempeño y en su relación con la organización.

En relación a las actitudes de los empleados como resultado de las percepciones de las prácticas de recursos humanos, Kehoe y Wright (2013) señalaron que aquellos empleados que perciben que se les dirige con prácticas de alto rendimiento tienden a mostrar un mayor compromiso afectivo hacia la organización. De manera similar, Ramzay et al. (2000) llegaron a la conclusión de que las percepciones de prácticas laborales de alto rendimiento tienen influencia en los resultados de recursos humanos, como el compromiso, la rotación y el desempeño de los empleados.

Por otro lado, Bowen y Ostroff (2004) presentaron dos enfoques, el enfoque orientado al contenido y el enfoque orientado a procesos, para resaltar el papel mediador de las actitudes y comportamientos en la relación entre las prácticas de recursos humanos de alto rendimiento y el desempeño organizacional. En el enfoque orientado al contenido, se reconoce que las actitudes y comportamientos de los empleados actúan como elementos mediadores entre el sistema de trabajo de alto rendimiento y el desempeño organizacional. Estas actitudes y comportamientos se pueden predecir debido a su estrecha relación con las prácticas de recursos humanos.

El enfoque orientado a procesos, según Bowen y Ostroff (2004), se distingue por la participación activa de los empleados, quienes evalúan, reconocen, comprenden y reflexionan sobre los efectos de las prácticas de recursos humanos de alto rendimiento, tras una inmersión psicológica, antes de tomar medidas concretas (Colakoglu et al., 2010).

De lo expuesto, se puede concluir que las percepciones de las prácticas de recursos humanos de alto rendimiento tienen un impacto significativo en las actitudes y comportamientos de los empleados, lo cual a su vez influye en el desempeño organizacional. Tanto el enfoque orientado al contenido como el enfoque orientado a procesos brindan una comprensión más completa de cómo se establece esta relación y cómo se pueden optimizar los resultados positivos mediante las prácticas de recursos humanos.

### ▪ **Sistemas de trabajo de alto rendimiento y desempeño organizacional**

La relación entre los sistemas de trabajo y el desempeño organizacional ha sido un tema de gran relevancia en la investigación sobre la gestión estratégica de recursos humanos. Diversas teorías respaldan esta relación, entre ellas la teoría del intercambio social (Blau, 1964), la teoría AMO (Appelbaum, 2000), la teoría del capital humano (Becker, 1964) y perspectivas conductuales (Jackson et al., 1989). Sin embargo, la teoría basada en recursos es la más ampliamente utilizada en este contexto.

La perspectiva basada en recursos sostiene que los recursos que permiten a las empresas mantener ventajas competitivas son aquellos que presentan mayor heterogeneidad, especialmente aquellos que son valiosos y escasos (Jackson et al., 2014). Esta teoría subraya la importancia de los recursos humanos y cómo los sistemas de trabajo bien diseñados pueden ser considerados como recursos valiosos y escasos que contribuyen a mejorar el rendimiento organizacional.

En este contexto, Ployhart y Moliterno (2011) señalan que cuando las empresas invierten en estos recursos a través de la implementación de sistemas de trabajo de alto rendimiento, logran fortalecer el conocimiento, las habilidades y las capacidades de su personal. Esta mejora tiene un potencial significativo para impulsar el desempeño general de la organización. Por lo tanto, la implementación de sistemas de trabajo de alto rendimiento puede respaldar a las empresas en la creación, expansión y ajuste estratégico de sus recursos humanos, generando un impacto directo en el rendimiento organizacional, tal como argumentan Wang et al. (2021).

En síntesis, la perspectiva basada en recursos enfatiza la importancia de los recursos humanos y cómo los sistemas de trabajo de alto rendimiento pueden ser considerados como valiosos y escasos, lo cual, al ser aprovechado adecuadamente, puede potenciar el rendimiento global de la organización.

En línea con esta perspectiva, la doctrina de la gestión estratégica de recursos humanos sostiene que la creación de un sistema de recursos humanos

efectivo tiene un impacto en las actitudes y el comportamiento de los empleados, lo cual repercute directamente en el rendimiento organizacional (Becker y Huselid, 2006; Fu, 2013; Fu et al., 2019).

Por otro lado, la teoría AMO (Abilities, Motivation and Opportunities) sostiene que el desempeño organizacional se fortalece a través del desarrollo de las habilidades, la motivación y las oportunidades proporcionadas a los empleados (Fabi et al., 2015). Esta teoría es ampliamente utilizada como un marco teórico en las investigaciones empíricas que exploran los efectos de los sistemas de trabajo de alto rendimiento (Boxall et al., 2016).

Otra contribución teórica que respalda la eficacia de los sistemas de trabajo de alto rendimiento es la teoría del intercambio social. En su estudio, Wright et al. (2003) explicaron que esta teoría, basada en el trabajo de Blau (1964), sostiene que existe una relación entre ciertas prácticas de gestión de recursos humanos y una respuesta positiva por parte de los empleados debido a un intercambio mutuo. Por su parte, Chang y Chen (2011) mencionaron que cuando los empleados perciben que las actividades de gestión les brindan beneficios, es probable que respondan con actitudes y comportamientos valorados por la organización, como el compromiso y la satisfacción.

Precisamente, este estudio se enmarca en la propuesta de la teoría del intercambio social de Blau (1964), al afirmar que, si los empleados perciben que la organización les brinda beneficios y recompensas a través de la implementación de sistemas de trabajo de alto rendimiento, se establece un intercambio mutuo entre la organización y los empleados. Esta reciprocidad se basa en la creencia de que los empleados están dispuestos a contribuir con un esfuerzo adicional, compromiso y comportamiento de ciudadanía organizacional, como una forma de corresponder a los beneficios y recompensas recibidos.

Además, la implementación de los sistemas de trabajo de alto rendimiento puede proporcionar a los empleados recursos sociales, tales como prestigio, confianza, apoyo organizacional, desarrollo de habilidades y oportunidades de

avance profesional. A su vez, los empleados corresponden a la organización con comportamientos de ciudadanía organizacional (Snape y Redman, 2010).

Con relación a los resultados, Wright et al. (2003) destacan que ciertos resultados, especialmente aquellos relacionados con los recursos humanos, están estrechamente vinculados a las prácticas de recursos humanos, mientras que el impacto de estas prácticas en los resultados más distantes se produce a través del impacto en los resultados más cercanos. Esta observación revela una perspectiva valiosa sobre cómo las acciones en materia de recursos humanos tienen un efecto en cascada en los resultados organizacionales, particularmente en el desempeño organizacional.

La investigación en el campo de la gestión estratégica de recursos humanos se encuentra en una etapa teóricamente subdesarrollada y no ha identificado de manera precisa los comportamientos mediadores de los empleados que explican la relación entre las prácticas de recursos humanos y el desempeño (Batt, 2002). Es importante destacar que estas prácticas de recursos humanos se aplican como un conjunto integrado que genera un efecto sinérgico. Como resultado, tienen un impacto positivo en las actitudes y el comportamiento de los empleados, lo cual a su vez contribuye al aumento del desempeño organizacional (Miao et al., 2020).

Según Takeuchi et al. (2007), algunos investigadores han sugerido que las actitudes y comportamientos de los empleados podrían actuar como posibles mediadores, mientras que otros señalan la necesidad de llevar a cabo un examen empírico para comprender los mecanismos a través de los cuales las prácticas de recursos humanos pueden impactar en los resultados organizacionales y el desempeño organizacional.

En este contexto, el estudio de Messersmith et al. (2011) ofrece una perspectiva reveladora sobre lo que se conoce como la "caja negra". Sus hallazgos demuestran que los sistemas de trabajo de alto rendimiento tienen un impacto significativo en las actitudes y comportamientos de los empleados. Como resultado, los empleados muestran "comportamientos de roles adicionales", como los "comportamientos de ciudadanía organizacional", y experimentan un aumento en

su nivel de productividad. Estos resultados, a su vez, contribuyen a un mejor desempeño general de la organización.

En el contexto de la necesidad de diseñar sistemas de trabajo de alto rendimiento con el propósito de mejorar el desempeño tanto a nivel de los empleados como de la organización, el objetivo principal de este estudio fue examinar los vínculos intermedios que existen entre los sistemas de trabajo de alto rendimiento y las actitudes y comportamientos, tanto desde una perspectiva teórica como empírica. El esclarecimiento de estos vínculos contribuiría de manera teórica a la literatura sobre la gestión de los sistemas de trabajo de alto rendimiento.

▪ **Sistemas de trabajo de alto rendimiento y los resultados de desempeño de la gestión de recursos humanos**

En la literatura, existen diferentes definiciones del desempeño, lo que genera un debate sobre los indicadores que se deben utilizar para evaluar la efectividad de la gestión de recursos humanos (Mahdya y Alhadia, 2021). Los resultados del desempeño de la gestión de recursos humanos se pueden capturar de varias maneras. Hacemos una distinción, adaptada de Dyer y Reeves (1995), entre: (1) resultados financieros (por ejemplo, ganancias, ventas, participación de mercado,  $q$  de Tobin), (2) resultados organizacionales (por ejemplo, medidas de producción como productividad, calidad y eficiencia) y (3) resultados relacionados con los recursos humanos (por ejemplo, impactos en la actitud y el comportamiento de los empleados, como la satisfacción, el compromiso y la intención de renunciar).

La evidencia respalda que las prácticas de gestión de recursos humanos tienen un impacto en los resultados de una organización al influir en las actitudes y comportamientos de sus empleados (Huselid, 1995). En otras palabras, los sistemas de trabajo de alto rendimiento generan un impacto inicial en los resultados relacionados con recursos humanos, como las actitudes (satisfacción laboral, compromiso y justicia organizacional) y los comportamientos (intención de rotación, comportamiento ciudadano), y finalmente se reflejan en los resultados organizacionales (productividad, rentabilidad, calidad del servicio).

Existen diversos criterios utilizados para medir el desempeño, tales como los resultados específicos derivados de la gestión de recursos humanos, los resultados conductuales a nivel individual o grupal, y los resultados de desempeño organizacional, como ganancias o ventas a nivel departamental o empresarial (Jiang et al., 2012).

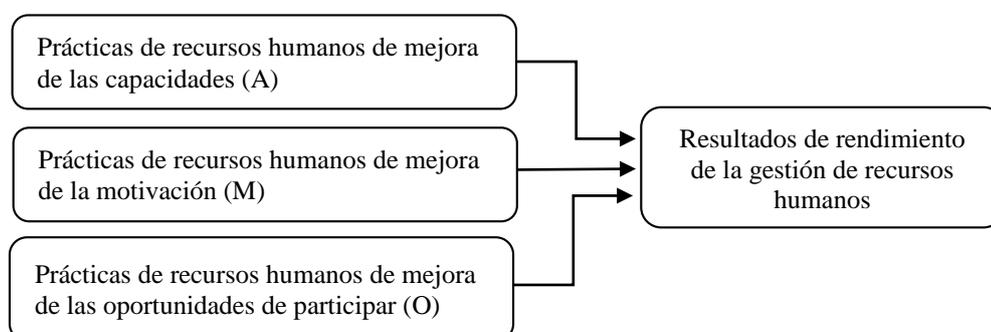
Según Garcia y Tomas (2016), se pueden identificar dos tipos principales de resultados de desempeño en las organizaciones. Por un lado, se encuentran los resultados operativos, que abarcan el rendimiento de los activos, el crecimiento de las ventas, el desempeño laboral, la productividad/eficiencia, la calidad del producto/servicio, la eficacia de la gestión de recursos humanos y la satisfacción del cliente. Por otro lado, se encuentran los resultados de recursos humanos, que incluyen la intención de rotación de empleados, la confianza en la gestión, la satisfacción laboral, el comportamiento de ciudadanía empresarial, el ausentismo, el comportamiento innovador, el compromiso de los empleados, la retención de empleados y el clima organizacional.

En este contexto, Mahdya y Alhadia (2021) propusieron un modelo teórico basado en la relación entre los sistemas de trabajo de alto rendimiento (STAR), fundamentado en el modelo AMO, y los resultados de rendimiento de la gestión de los recursos humanos. La representación visual del mencionado modelo se puede observar en la Figura 10.

En este estudio, nuestro objetivo no es evaluar el impacto global de los sistemas de trabajo de alto rendimiento en el desempeño global de la organización. En cambio, nos enfocamos exclusivamente en medir el efecto de los sistemas de trabajo de alto rendimiento en los resultados de rendimiento de los recursos humanos, centrándonos específicamente en el comportamiento de ciudadanía organizacional y el compromiso organizacional. Por lo tanto, utilizaremos este modelo teórico como el marco que guiará nuestra investigación.

**Figura 10**

*Modelo teórico STAR y resultados de rendimiento de la gestión de RR.HH.*



*Nota.* Dimensiones del sistema de Alto Rendimiento tomado de F. Mahdya, A. Alhadia, 2021. The effect of high-performance work systems according to AMO model on HRM performance outcomes: An analytical study on the banking sector, Management Science Letters 11(6), 1755–1764. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2021.2.007>

#### ▪ **Sistema de Gestión recursos humanos en el sector público peruano**

En el marco del enfoque sistémico, se ha diseñado un sistema administrativo de gestión de recursos humanos encargado de administrar a los servidores civiles de la administración pública a nivel nacional, regional y local. Este sistema tiene como objetivo establecer, desarrollar y ejecutar la política estatal relacionada con el Servicio Civil, a través de un conjunto de normas, principios, recursos, métodos, procedimientos y técnicas utilizados por las entidades públicas en la gestión de los recursos humanos (Ley del Servicio Civil, 2013, art. 4).

El sistema administrativo de gestión de recursos humanos ha experimentado cambios significativos a través del Decreto Supremo N° 085-2021-PC. En virtud de esta normativa, se ha llevado a cabo una reestructuración que redefine su composición, la cual está conformada por:

- a) La Autoridad Nacional del Servicio Civil, que es el ente rector del sistema, diseña la política nacional del servicio civil y soluciona los diferendos.

- b) La Dirección General de Gestión Fiscal de los Recursos Humanos, encargada de poner en práctica la gestión fiscal de los recursos humanos.
- c) Las Oficinas de Recursos Humanos de las entidades o empresas del Estado, son las responsables de aplicar los principios, técnicas, métodos, normas y procedimientos del Sistema.

El Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos, de acuerdo con el Reglamento General de la Ley N° 30057, Ley del Servicio Civil de 2014 (artículo 3), se estructura en siete subsistemas y procesos, los cuales se describen a continuación:

**Planificación de Políticas de Recursos Humanos:** Este subsistema establece la vinculación entre la gestión interna de recursos humanos y los objetivos estratégicos de la entidad. Además, tiene como objetivo definir las políticas y directivas de la entidad en materia de recursos humanos, promoviendo una visión integradora. Los procesos comprendidos en este subsistema son los siguientes: (a) Estrategia, políticas y procedimientos y (b) Planificación de recursos humanos.

**Organización del trabajo y su distribución:** En el marco de este subsistema, se establecen las características y condiciones necesarias para el desempeño de las funciones, así como los requisitos de idoneidad requeridos por las personas encargadas de ocupar dichos puestos. Los procesos contemplados en este subsistema son (a) diseño de los puestos y (b) administración de puestos.

**Gestión del empleo:** Abarca las políticas y prácticas relacionadas con la gestión de los servidores en el Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos, abarcando desde su incorporación hasta su desvinculación. Este subsistema comprende procesos que se dividen en dos grupos principales:

- a. Gestión de la incorporación: i) Selección ii) Vinculación iii) Inducción iv) Período de Prueba
- b. Administración de Personas: v) Administración de Legajos vi) Control de Asistencia vii) Desplazamientos viii) Procedimientos Disciplinarios ix) Desvinculación.

**Gestión del Rendimiento:** Tiene como objetivo reconocer y valorar la contribución de los servidores civiles hacia los objetivos y metas institucionales. Además, a través de este subsistema se identifican las necesidades de los servidores civiles para mejorar su desempeño en sus respectivos puestos, lo que a su vez beneficia a la organización en su conjunto. El proceso central de este subsistema es la evaluación de desempeño.

**Gestión de la Compensación:** Tiene como finalidad gestionar el conjunto de ingresos y beneficios que la entidad otorga a los servidores civiles como reconocimiento a su contribución hacia los objetivos de la organización, en función de los puestos que desempeñan. Este subsistema abarca dos procesos principales: la Administración de Compensaciones y la Administración de Pensiones.

**Gestión del Desarrollo y la Capacitación:** Este subsistema contiene políticas de progresión en la carrera y desarrollo de capacidades, destinadas a garantizar los aprendizajes individuales y colectivos necesarios para el logro de las finalidades organizativas, desarrollando las competencias de los servidores y, en los casos que corresponda, estimulando su desarrollo profesional. Los procesos que se consideran dentro de este subsistema son: a) Capacitación b) Progresión en la carrera.

**Gestión de Relaciones Humanas y Sociales:** Comprende las relaciones que se establecen entre la organización y sus servidores civiles en relación a las políticas y prácticas de personal. Este subsistema abarca una serie de procesos como: (a) Relaciones laborales individuales y colectivas, (b) Seguridad y Salud en el Trabajo (SST), (c) Bienestar Social, (d) Cultura y Clima Organizacional y (e) Comunicación Interna.

### **2.2.2. Comportamiento de ciudadanía organizacional**

A lo largo de su proceso de evolución, el comportamiento de ciudadanía organizacional ha recibido diferentes denominaciones. Por ejemplo, Katz y Kahn (1978) lo llamaron "comportamientos extra-rol", George y Brief (1992) lo denominaron "espontaneidad organizacional", y Smith et al. (1983) lo identificaron como "comportamientos de ciudadanía organizacional". Bateman y Organ (1983)

optaron por la denominación de "ciudadanía de los empleados". Esta última denominación engloba características distintivas, tales como: (1) son actividades periféricas a la descripción formal del trabajo, (2) no son retribuidos directamente mediante recompensas, y (3) contribuyen a mejorar la eficacia de los empleados, equipos y la propia organización.

En los últimos años, el comportamiento de ciudadanía organizacional ha despertado un creciente interés entre investigadores, académicos y profesionales. Han llevado a cabo análisis exhaustivos de sus antecedentes y consecuencias (Chih y Lin, 2019; Podsakoff et al., 2000). Aunque como predictor del buen desempeño organizacional ha sido estudiado en numerosas empresas, la investigación en el ámbito del sector público, tanto a nivel nacional como internacional, ha sido escasa. Por lo tanto, resulta fundamental profundizar en su estudio con el propósito de mejorar el valor público que las organizaciones estatales brindan a sus ciudadanos.

La importancia del comportamiento de ciudadanía organizacional radica en su contribución a la mejora de la productividad y competitividad de las organizaciones. Precisamente, las organizaciones competitivas son aquellas que, según indicaron Jahangir et al. (2004), cuentan con empleados que no solo cumplen con sus responsabilidades laborales formales, sino que también entregan de manera discrecional su energía y tiempo para alcanzar el éxito en las tareas asignadas. Esta entrega voluntaria y discrecional de los empleados contribuye en última instancia a mejorar el desempeño de la organización. Es importante destacar que este tipo de comportamiento no es prescrito ni exigido, sino que surge de forma voluntaria.

La naturaleza extra-rol del comportamiento de ciudadanía organizacional lo convierte en una categoría de comportamiento organizacional que excede las exigencias formales del trabajo y forman parte de los comportamientos prosociales en el trabajo (Alessandri et al., 2021). "Es considerado como la voluntad de los empleados de ir mucho más allá de sus roles prescritos y de realizar más de lo que se les describe formalmente" (Khalifa y Awad, 2018, p. 36). Este comportamiento se caracteriza por ser percibido de manera positiva, desinteresado, voluntario e intencional (Van Dyne y LePine, 1998).

▪ **Definiciones de comportamiento de ciudadanía organizacional**

A continuación, se presentan algunas definiciones del comportamiento de ciudadanía organizacional de mayor uso.

Autores	Definiciones
Armstrong y Taylor (2020)	Es un comportamiento discrecional positivo en el trabajo que va más allá de los requisitos del puesto.
Thiruvankadam y Durairaj (2017)	“Cualquier cosa que los empleados elijan hacer, espontáneamente y por su propia voluntad, que a menudo se encuentra fuera de sus obligaciones contractuales específica” (p. 46)
Cetin et al. (2015)	Comportamientos individuales discrecionales, que si bien es cierto no forma parte de los requisitos formales del trabajo, sin embargo, contribuyen al funcionamiento efectivo de la organización.
Cem-Ersoy et al. (2015)	Son actitudes de un individuo hacia los requisitos del trabajo y muestra el deseo y el entusiasmo de un individuo por superar las expectativas de la empresa en un intento por mejorar el rendimiento de la empresa fuera de las funciones descritas.
Podsakoff et. al. (2000)	Comportamientos que no aparecen en la descripción formal del puesto, pero que facilitan el desempeño de tareas en la organización.
Organ et al. (2006)	“Comportamiento individual que es discrecional, no reconocido directa o explícitamente por el sistema formal de recompensas, y en conjunto promueve el funcionamiento eficiente y efectivo de la organización” (p. 3)

### ▪ **Perspectiva histórica del comportamiento de ciudadanía organizacional**

El estudio del comportamiento laboral voluntario, que no espera reconocimientos y que propicia la eficacia organizacional (Organ, 1988), tiene su origen en los estudios de Barnard (1938) y Katz (1964).

Barnard (1938), uno de los principales precursores de la teoría humanística, presentó una novedosa teoría organizacional para su época. Consideraba a las organizaciones como sistemas cooperativos, en contraposición a la teoría clásica propuesta por Fayol, que destacaba la estructura formal y el control como fundamentos de las organizaciones. Barnard (1938, 1968) enfatizó la importancia de la conducta de cooperación de los empleados y resaltó que la voluntad de las personas para apoyar con su trabajo al sistema cooperativo es vital. Además, Barnard (1938, 1968) precisó que estas cualidades deben ser entendidas como algo diferente a la habilidad, efectividad o valor de los aportes individuales. Estas cualidades, más allá de la conformidad o de la mera ejecución de tareas específicas a cambio de retribución, son valiosas y requieren esfuerzos comunitarios, aunque a veces no se les da la debida importancia como condición crucial para la organización.

Barnard (1938, 1968) estableció una relación entre la voluntad de cooperar y la organización informal, destacando que ambas se complementan mutuamente al no tener su origen en la estructura formal de la organización. En resumen, la teoría de Barnard postula que la colaboración afectiva surge de la organización informal y, en algunos casos, facilita el funcionamiento de la organización formal.

Katz (1964) acuñó el término "conducta extra-rol", el cual se refiere a actividades innovadoras y voluntarias que van más allá de las responsabilidades laborales establecidas, y que tienen un impacto positivo en el logro de los objetivos organizacionales. Según Katz, esta conducta se distingue por su naturaleza proactiva y su contribución a la eficacia organizacional.

Con el objetivo de proporcionar una mayor comprensión de la conducta extra-rol, Katz y Kahn (1978) realizaron una reflexión adicional sobre el tema.

Dentro de cada grupo de trabajo en una fábrica, dentro de cada división en una oficina de gobierno, o dentro de cualquier departamento de una

universidad se dan innumerables actos de cooperación sin la cual el sistema se rompería. Damos estos actos por sentado todos los días, y pocos de ellos están incluidos en las prescripciones del puesto formal de cualquier tipo de trabajo ... la actividad mostrada que lleva hacia arriba a una organización es intrínsecamente cooperativa e interrelacionada, tal que tiende a aparecer un comportamiento habitual del cual no nos damos cuenta (p. 339).

Además de su perspectiva sobre las organizaciones como sistemas abiertos, Katz y Kahn (1978) realizaron una distinción crucial entre los comportamientos intra-rol, que se definen formalmente, y los comportamientos extra-rol, que son tanto innovadores como espontáneos.

En su planteamiento, Katz (1964) propuso promover tres tipos esenciales de comportamiento para garantizar el funcionamiento efectivo de una organización. En primer lugar, es necesario atraer y retener a personas talentosas en el sistema. En segundo lugar, se debe asegurar que las personas cumplan de manera confiable con las exigencias específicas de sus puestos de trabajo. Y, por último, se debe fomentar que las personas realicen actividades innovadoras para cumplir con sus responsabilidades de manera confiable.

Es relevante destacar que Katz (1964) enfatizó la importancia de la actividad innovadora y voluntaria para alcanzar los objetivos organizacionales, trascendiendo las meras descripciones formales de los puestos de trabajo. No obstante, también advirtió acerca del riesgo de que las organizaciones se conviertan en sistemas sociales frágiles si dependen exclusivamente de los esquemas de comportamiento prescritos.

Otra teoría considerada como antecedente del CCO es la teoría de la autodeterminación propuesta por Deci y Ryan (1985). Esta teoría examina el nivel de voluntariedad de las conductas humanas, es decir, el grado en que las personas realizan sus acciones de manera deliberada y comprometida, con un sentido de elección. En otras palabras, se refiere al grado en que las personas desarrollan acciones de forma voluntaria y por decisión propia.

### ▪ **Características de las conductas de ciudadanía organizacional**

Organ (1998) destaca las siguientes características del comportamiento de ciudadanía organizacional:

- (a) El comportamiento debe ser intencional, es decir, el trabajador es libre para llevarla a cabo.
- (b) Debe ser voluntaria, es decir, no existe una imposición definida, la conducta no es premiada o castigada.
- (c) Tiene que ser desinteresada, porque la voluntad se orienta a brindar apoyo a una persona relacionada con el trabajo.
- (d) Es ineludible que sea valorado de manera positiva por quien brinda y recibe la conducta.

Las personas en las organizaciones, que han desarrollado en su cultura el CCO, actúan porque lo sienten y desean hacerlo, no existe ningún tipo de imposición y, por tanto, no es aplicable ninguna sanción por su incumplimiento, tampoco algún tipo de recompensa formal. Estas conductas de los empleados en las organizaciones permiten brindar apoyo a sus compañeros y a la propia organización.

### ▪ **Antecedentes del Comportamiento de Ciudadanía Organizacional**

Forma parte de los antecedentes del comportamiento de ciudadanía organizacional (CCO) las actitudes laborales, las cuales son definidas por Secord y Backman (1969) como una sucesión regular de pensamientos, sentimientos y propensiones de una persona para actuar de determinada forma en su entorno. Judge et al. (2012), por su parte, las conciben como el "conjunto de evaluaciones del trabajo que expresan sentimientos, creencias y apego al trabajo" (p. 343). Según Arnold y Randall (2012), los sentimientos constituyen el componente afectivo de una actitud, los pensamientos representan el elemento cognitivo y las predisposiciones se refieren al elemento conductual.

Las investigaciones iniciales realizadas por Bateman y Organ (1983), Smith et al. (1983) y Williams y Anderson (1991) han destacado tres actitudes laborales como antecedentes disposicionales del comportamiento de ciudadanía

organizacional: el compromiso organizacional, la satisfacción laboral y las percepciones de justicia organizacional. Además, Alizadeh et al. (2012) consideran los rasgos de personalidad como otro factor relevante. Estos antecedentes están fundamentados principalmente en las actitudes individuales y la personalidad, y pueden influir en la propensión de los empleados a participar en acciones voluntarias que benefician a la organización. A continuación, se proporciona una descripción detallada de estos antecedentes disposicionales.

### **Satisfacción laboral**

Es un estado valorativo que transmite placer y sentimientos positivos sobre el trabajo realizado por los empleados (Judge et al., 2012). No son pocos los estudios en los que se ha demostrado la relación entre la satisfacción laboral, el comportamiento de ciudadanía organizacional y el desempeño laboral. Por tanto, se puede concluir que los empleados con altos niveles de satisfacción laboral son más propensos a mostrar conductas extra-rol. Además, se tienen evidencia empírica de que los empleados con altos niveles de satisfacción laboral muestran baja propensión a buscar otro trabajo y a abandonar la organización.

En este sentido, resulta importante que las organizaciones focalicen sus esfuerzos en mejorar la satisfacción laboral de sus equipos de trabajo para fomentar el comportamiento de ciudadanía organizacional. Para lograrlo, se recomienda considerar dimensiones clave de la satisfacción laboral como los ascensos, los compañeros de trabajo, la satisfacción con la tarea, la supervisión y las remuneraciones.

### **Compromiso organizacional**

El compromiso organizacional, como actitud, representa un estado psicológico que establece un vínculo entre la persona y la organización mediante la adhesión a sus objetivos y valores (Meyer y Allen, 1990). Es evidente que, para cultivar un apego afectivo hacia la organización, sería necesario que el empleado interiorice sus valores y objetivos. En relación con el apego afectivo, destacado por Judge et al. (2012) en su teoría de los eventos afectivos, se resalta la conexión entre

el afecto laboral y los comportamientos a corto plazo, como el abandono del trabajo y los comportamientos de ciudadanía organizacional.

Es ampliamente reconocido el impacto del compromiso organizacional en el desarrollo del comportamiento de ciudadanía organizacional entre los empleados y su influencia en la efectividad organizacional. Sobre este tema, Podsakoff et al. (2009) aportan más evidencia al sostener que el comportamiento de ciudadanía organizacional es un comportamiento voluntario que contribuye a mejorar la efectividad organizacional a través del compromiso de los empleados.

Según Dominic y Salim (2018), se constata que el compromiso organizacional tiene una influencia significativa en el comportamiento de ciudadanía organizacional. Además, un metaanálisis realizado por Organ y Ryan (1995) reveló que la satisfacción laboral y el compromiso afectivo son los predictores más significativos de los comportamientos de ciudadanía organizacional por parte de los empleados.

### **Justicia organizacional**

La justicia organizacional es un tema de gran importancia tanto para los empleados como para las organizaciones (Swalhi et al., 2017). Surge a partir de la teoría de la equidad y se refiere a la percepción de justicia que tienen los empleados dentro de una organización (Asadullaha et al., 2017). Los empleados desarrollan percepciones al evaluar si las decisiones de los directivos son justas o injustas.

La justicia organizacional abarca tres dimensiones principales: justicia procesal, justicia distributiva y justicia interaccional. La justicia procesal se relaciona con la equidad percibida en los procedimientos utilizados para tomar decisiones sobre la distribución y aplicación de los recursos organizacionales (Greenberg, 1987). Esta dimensión de justicia asegura que los procedimientos sean imparciales, consistentes, correctos y éticos (Akram et al., 2017).

Por otro lado, la justicia distributiva se refiere a la percepción que tiene un empleado sobre la equidad en la comparación de sus contribuciones y resultados laborales con los de otros empleados (Colquitt et al., 2001). Los empleados perciben la justicia distributiva cuando sienten que sus esfuerzos son recompensados de

manera equitativa (Yean y Yusof, 2016). En línea con esto, Albayrak y Bayraktar (2019) concluyen que la justicia distributiva es el juicio que realiza un empleado al comparar aspectos como promociones, jornada laboral, remuneración y carga de trabajo.

En cuanto a la justicia interaccional, su enfoque se centra en la forma en que los gerentes tratan a los empleados (Akram et al., 2017). Esta dimensión se enfoca en las relaciones interpersonales dentro de la organización y la comunicación justa entre los empleados y sus supervisores (Colquitt et al., 2001).

Por último, son numerosos los estudios que han examinado las relaciones entre la justicia procesal, la justicia distributiva, la justicia interpersonal y diversos resultados organizacionales, como el compromiso organizacional, la satisfacción laboral, el comportamiento de ciudadanía organizacional y el desempeño (Colquitt et al., 2001; Yorulmaz y Karabacak, 2021).

### **Rasgos de personalidad**

Las personas con ciertos rasgos de personalidad podrían tener una mayor propensión a estar satisfechas con su trabajo, mientras que aquellas con otros rasgos probablemente estarían menos satisfechas (Bateman y Organ, 1983). La personalidad puede ser una excelente medida para estudiar su efecto en el Comportamiento de Ciudadanía Organizacional.

Según Costa y McCrae (1992), los factores de personalidad se definen como estructuras internas que orientan las conductas de las personas y dirigen su comportamiento personal. Estos factores están sintetizados en un modelo de cinco factores que especifica los siguientes rasgos: neuroticismo, extraversión, apertura a la experiencia, amabilidad y escrupulosidad. Cada uno de estos rasgos son descritos de la siguiente manera:

- Neuroticismo: Se refiere a la tendencia de una persona a experimentar emociones negativas, como ansiedad, irritabilidad y vulnerabilidad emocional.

Extraversión: Indica el grado en que una persona tiende a ser sociable, enérgica y busca la estimulación externa.

- Apertura a la experiencia: Se relaciona con la disposición de una persona a ser imaginativa, creativa, curiosa y abierta a nuevas ideas y experiencias.
- Amabilidad: Refleja la inclinación de una persona a ser compasiva, cooperativa y considerada hacia los demás.
- Escrupulosidad: Hace referencia al grado en que una persona es organizada, responsable, disciplinada y orientada a metas.

Estos rasgos de personalidad pueden influir en la forma en que los empleados se comportan dentro de una organización y en su disposición para participar en comportamientos de ciudadanía organizacional.

Pero, no solo se puede considerar a los factores disposicionales como antecedentes del comportamiento de ciudadanía organizacional, sino que existen otros antecedentes denominados variables o factores organizacionales siendo los más estudiados, las prácticas de recursos humanos, las características de la organización, las características personales del empleado, las habilidades del empleado y las actitudes del liderazgo.

### **Prácticas de recursos humanos**

Las prácticas de recursos humanos desempeñan un papel crucial en la formación de las percepciones, actitudes y comportamientos de los empleados (Wright et al., 1994). Es a través de estas prácticas que las organizaciones pueden comunicar su interés por la felicidad y el bienestar de sus empleados, así como su disposición a confiar en ellos. La implementación de prácticas de recursos humanos de alto rendimiento permite a las organizaciones obtener una ventaja competitiva al fomentar comportamientos discrecionales que no están explícitamente definidos en las descripciones de los puestos de trabajo, pero que tienen el potencial de mejorar la efectividad organizacional cuando son llevados a cabo por los empleados (Dash y Pradhan, 2014).

Es relevante destacar que la percepción de la gestión de las prácticas de recursos humanos puede predecir el comportamiento de ciudadanía organizacional. Se puede teorizar que existe una relación positiva entre ambos constructos, ya que cuando los empleados perciben que la organización se preocupa por su bienestar y

les brinda oportunidades para desarrollarse, es más probable que se sientan motivados a participar en comportamientos de ciudadanía organizacional.

En conclusión, las prácticas de recursos humanos desempeñan un rol fundamental en la configuración de la percepción de los empleados y en su predisposición a participar en comportamientos que benefician a la organización. La implementación de prácticas de recursos humanos de alto rendimiento puede impulsar la efectividad organizacional al promover el compromiso y el comportamiento de ciudadanía organizacional de los empleados.

### **Características de la organización**

Las características organizacionales son una variable independiente que influye en el comportamiento de ciudadanía organizacional. Según Matin et al. (2010), estas características se refieren a cualidades presentes en una organización que impactan en los empleados. Por su parte, Podsakoff et al. (2000) identificaron diversas características organizacionales como antecedentes del comportamiento de ciudadanía organizacional, entre las cuales se encuentran:

- Formalidad de la organización.
- Flexibilidad de la organización.
- Staff de apoyo.
- Cohesión del grupo.
- Compensaciones externas.
- Distancia organizacional con el líder.
- Percepción de apoyo organizacional.

Estas características organizacionales pueden influir en la disposición de los empleados para participar en comportamientos de ciudadanía organizacional.

### **Características personales del empleado**

Matin et al. (2010) definió las características personales como patrones duraderos de pensamiento y comportamiento que tienden a ser estables a lo largo del tiempo y que ayudan a explicar las conductas de los empleados en diversas situaciones. Por otro lado, Podsakoff et al. (2000) propuso varias características personales del

empleado como antecedentes del comportamiento de ciudadanía organizacional, que incluyen:

- Actitudes del empleado: compromiso organizacional, compromiso afectivo, satisfacción laboral, percepciones de justicia, confianza en el líder y deseo de permanencia en la organización.
- Predisposición del empleado: predisposición para generar acuerdos, capacidad de generar acuerdos de manera positiva y negativa, y autoconciencia.
- Percepción del rol: conflicto de roles trabajo-familia y ambigüedad de roles.
- Variables demográficas: género y ocupación.
- Habilidades y diferencias individuales: orientación profesional, experiencia y entrenamiento, habilidades específicas, predisposición a las recompensas y necesidad de independencia.

Estas características personales pueden influir en la disposición de los empleados para participar en comportamientos de ciudadanía organizacional.

### **Habilidades del empleado**

Según Podsakoff et al. (2000), se identifican ciertas habilidades del empleado que se consideran antecedentes del comportamiento de ciudadanía organizacional. Estas habilidades incluyen:

- Retroalimentación de tareas: La capacidad del empleado para proporcionar y recibir retroalimentación constructiva sobre el desempeño de las tareas asignadas.
- Rutinización de tareas: La capacidad del empleado para llevar a cabo tareas de manera eficiente y efectiva, siguiendo procedimientos establecidos y cumpliendo con los estándares de calidad.
- Realización de tareas satisfactorias: La capacidad del empleado para experimentar un sentido de logro y satisfacción al completar sus tareas asignadas de manera exitosa.

Estas habilidades son relevantes para fomentar el comportamiento de ciudadanía organizacional, ya que contribuyen a la eficiencia, calidad y satisfacción en el desempeño laboral.

### **Las actitudes de liderazgo**

Según Podsakoff et al. (2000), se identifican diferentes actitudes de liderazgo que pueden predecir el comportamiento de ciudadanía organizacional. Estas actitudes son:

- Liderazgo transformacional: Se refiere a un estilo de liderazgo que inspira y motiva a los empleados a alcanzar un alto rendimiento, fomentando el desarrollo personal y la visión compartida.
- Liderazgo transaccional: Se caracteriza por el intercambio de recompensas y cumplimiento de expectativas entre líder y subordinado, basado en acuerdos y metas establecidas.
- Liderazgo basado en la teoría del premio-castigo: Implica el uso de recompensas y castigos como mecanismos de motivación y control para influir en el comportamiento de los empleados.
- Intercambio de roles entre líderes y subordinados: Se refiere a una relación de liderazgo en la que existe un intercambio y apoyo mutuo entre líder y subordinado, donde ambos se involucran en la toma de decisiones y la resolución de problemas.

Estas actitudes de liderazgo pueden tener un impacto significativo en el comportamiento de ciudadanía organizacional, ya que influyen en la motivación, la satisfacción y la percepción de justicia de los empleados (Podsakoff et al., 2000). Estas actitudes son importantes para fomentar un ambiente de trabajo favorable y promover la participación voluntaria de los empleados en acciones que benefician a la organización.

#### **▪ Consecuencias del comportamiento de ciudadanía organizacional**

Según diversos estudios realizados, como el de Organ y Ryan (1995) y el de Podsakoff et al. (2000), se ha encontrado evidencia de que el comportamiento de ciudadanía organizacional está relacionado con importantes consecuencias organizacionales, como la retención de empleados, el ausentismo, la lealtad del consumidor y la satisfacción del consumidor.

### **Retención del empleado**

La retención de talento humano en mercados altamente competitivos es un desafío importante para los profesionales de recursos humanos. Los empleadores se esfuerzan por ofrecer atractivas propuestas de valor a los empleados con el objetivo de evitar su salida de la organización. Según un estudio realizado por Podsakoff y Mackenzie (1997), se ha encontrado que ciertos aspectos del comportamiento de ciudadanía organizacional, como el altruismo y el espíritu deportivo, pueden contribuir a mejorar el desempeño organizacional al fortalecer la capacidad de la organización para atraer y retener talento. Estas conductas de altruismo y espíritu deportivo fomentan un ambiente positivo en la organización, mejoran la moral y promueven un mayor sentido de pertenencia a los equipos de trabajo, lo que convierte a la organización en un lugar deseado para trabajar y, en consecuencia, aumenta la retención del talento.

### **Ausentismo**

El término "ausentismo" se utiliza para describir la situación en la que un colaborador falta repetidamente al trabajo. Según Meyer y Allen (1997), investigaciones han demostrado de manera consistente que existe una relación inversa entre el comportamiento de ciudadanía organizacional y el nivel de ausentismo de los empleados. Estudios como el realizado por Podsakoff et al. (2000) y Organ y Ryan (1995) respaldan esta relación, mostrando que los empleados que exhiben altos niveles de comportamiento de ciudadanía organizacional tienden a tener una menor propensión a faltar al trabajo. Estos hallazgos indican que el compromiso de los empleados con su organización y su disposición a participar en acciones voluntarias que benefician a la misma pueden influir positivamente en su asistencia y puntualidad laboral.

### **Lealtad del consumidor**

Gallarza y Saura (2004) sugirieron que la efectividad organizacional puede evaluarse también mediante la lealtad del cliente. La lealtad del cliente, en esencia, se deriva de la satisfacción del cliente y contribuye a fortalecer la reputación de la

organización. Sin embargo, es posible que el estudio de la lealtad del consumidor sea más pertinente para las empresas del sector privado que para el sector público. Esto se debe a que las organizaciones del sector privado suelen tener una relación más directa con los clientes y pueden obtener mayores beneficios al fomentar la lealtad y mantener relaciones a largo plazo. En contraste, las entidades del sector público pueden priorizar otros indicadores de efectividad organizacional que reflejen su cumplimiento de objetivos y el impacto social que generan.

### **Satisfacción del consumidor**

Kersnik (2001) enfatizó la importancia de la satisfacción del consumidor como un factor fundamental para impulsar el desempeño organizacional. Según su estudio, los empleados que experimentan satisfacción en su trabajo tienden a brindar un servicio de mayor calidad a los clientes. Esto se debe a que su nivel de compromiso y motivación se refleja en su interacción con los clientes.

La satisfacción del consumidor juega un papel crucial en el desempeño organizacional, ya que influye en la calidad del servicio brindado y en la percepción positiva que los clientes tienen de su experiencia con la organización.

### **▪ Dimensiones del comportamiento de ciudadanía organizacional**

Con relación a la operacionalización del comportamiento de ciudadanía organizacional (CCO), existe un debate en curso acerca de sus dimensiones constitutivas, lo que ha llevado a la formulación de diversos modelos. Omar (2010) señala que no hay consenso respecto a la multidimensionalidad del CCO y continúa abierta la discusión sobre cuáles serían sus dimensiones constitutivas. Sin embargo, Podsakoff et al. (2000) identificaron aproximadamente 30 dimensiones que conforman el CCO/desempeño contextual.

Estas dimensiones abarcan diferentes aspectos del CCO, como el altruismo, la cortesía, el apoyo a los compañeros de trabajo y el cumplimiento de normas, entre otros. La inclusión de múltiples dimensiones permite captar la diversidad de las acciones voluntarias que los empleados pueden llevar a cabo en beneficio de la organización.

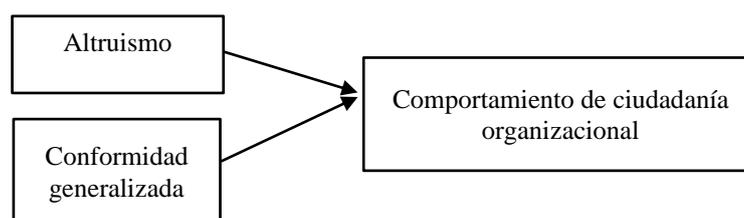
Es importante destacar que, a pesar de las múltiples dimensiones propuestas, la definición y medición precisa del CCO siguen siendo temas de investigación y debate. Los investigadores buscan encontrar una estructura común que integre las diferentes dimensiones y proporcione una comprensión más completa de este comportamiento clave en el entorno laboral.

### **Dimensiones del modelo de CCO propuesto por Smith et al. (1983)**

El estudio realizado por Smith et al. (1983) se enfocó en la predicción de comportamientos beneficiosos para la organización que no fueran recompensados. En su trabajo pionero, presentaron un modelo de dos dimensiones del CCO: el altruismo y la conformidad generalizada. Estas dimensiones se representan visualmente en la Figura 11. La investigación de Smith et al. (1983) es ampliamente reconocida como un hito importante en el establecimiento de las dimensiones para el estudio del CCO, y ha sentado las bases para investigaciones posteriores en este campo. A continuación, se ofrece una descripción detallada de cada una de las dimensiones propuestas por los autores.

### **Figura 11**

*Dimensiones del modelo CCO propuesto por Smith (1983)*



*Nota.* Dimensiones del comportamiento de ciudadanía organizacional tomada de A. C. Smith, D. W. Organ y J. P. Near, 1983. Organizational citizenship behavior: its nature and antecedents. *Journal of Applied Psychology*, 68(4), 653–663. <https://scihub.se/https://doi.org/10.1037/0021-9010.68.4.653>.

**Altruismo**

El comportamiento altruista implica brindar ayuda y apoyo personal a una persona en particular. Esto se manifiesta en acciones como ofrecer orientación a nuevos miembros sin que sea requerido, brindar apoyo a aquellos que están ausentes y ofrecerse como voluntario para tareas no exigidas.

**Conformidad generalizada**

Se refiere a comportamientos impersonales que implican el cumplimiento de normas y expectativas, lo que define a un buen empleado. Algunos ejemplos de este tipo de comportamiento incluyen ser puntual, evitar conversaciones irrelevantes y abstenerse de tomar descansos no autorizados.

**Dimensiones del modelo de CCO propuesto por Organ (1988)**

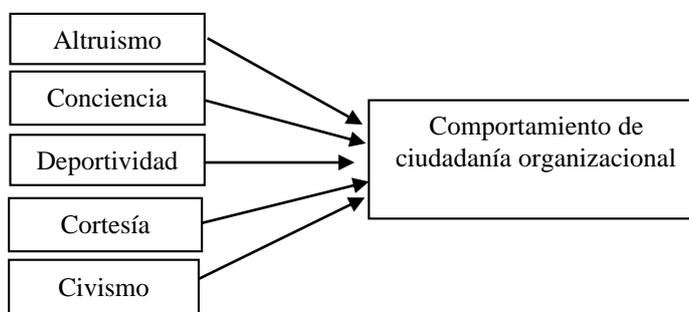
Organ (1988), basándose en la teoría del intercambio social de Blau (1964), desarrolló un modelo de CCO que consta de cinco dimensiones. Estas dimensiones son el altruismo, la conciencia, la deportividad, la cortesía y el civismo, y se ilustran en la Figura 12. El trabajo de Organ (1988) ha sido fundamental para comprender y estudiar el CCO, proporcionando una estructura conceptual que ha influido en investigaciones posteriores. A continuación, se ofrece una descripción detallada de cada una de las dimensiones explicada por Organ (1988) y otros autores.

**Deportividad**

La dimensión de deportividad en el comportamiento de ciudadanía organizacional se refiere a la disposición de los empleados para aceptar condiciones de trabajo desfavorables sin quejarse, manteniendo una actitud optimista (Organ, 1988). Esta dimensión implica la capacidad de aceptar las tareas asignadas sin protestas y mantener una actitud positiva frente a las dificultades laborales. Es el comportamiento a través del cual los empleados evitan hacer uso de su tiempo para quejarse de asuntos de poca significancia y suelen tolerar con gusto situaciones adversas de trabajo (Dávila et al., 2011). Son atribuibles a la deportividad conductas como no reclamar sobre cosas nimias y tener una buena disposición para aceptar el mandato de realizar un trabajo sin quejas.

**Figura 12**

*Dimensiones del modelo de CCO propuesto por Organ (1988)*



*Nota.* Dimensiones del comportamiento de ciudadanía organizacional tomada de D. W. Organ, 1988. “Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome” (p. 37). Lexington, Mass: Lexington Books/D. C. Heath and Com.

**Deportividad**

La dimensión de deportividad en el comportamiento de ciudadanía organizacional se refiere a la disposición de los empleados para aceptar condiciones de trabajo desfavorables sin quejarse, manteniendo una actitud optimista (Organ, 1988). Esta dimensión implica la capacidad de aceptar las tareas asignadas sin protestas y mantener una actitud positiva frente a las dificultades laborales. Es el comportamiento a través del cual los empleados evitan hacer uso de su tiempo para quejarse de asuntos de poca significancia y suelen tolerar con gusto situaciones adversas de trabajo (Dávila et al., 2011). Son atribuibles a la deportividad conductas como no reclamar sobre cosas nimias y tener una buena disposición para aceptar el mandato de realizar un trabajo sin quejas.

**Altruismo**

De acuerdo con Organ (1988), el altruismo se caracteriza por acciones discretas y voluntarias que tienen como objetivo ayudar a un compañero que está experimentando dificultades en el cumplimiento de sus tareas. Este tipo de apoyo solidario y voluntario hacia los colegas se considera esencial en los equipos de alto rendimiento, donde todos los miembros comparten objetivos y metas comunes.

Según Dávila et al. (2011), el altruismo en el contexto laboral implica mostrar una actitud solidaria y dispuesta a colaborar con aquellos que enfrentan dificultades, lo que contribuye al funcionamiento efectivo del equipo y al logro de los objetivos organizacionales.

### **La cortesía**

Según Organ (1998), la cortesía como comportamiento de ciudadanía organizacional se refiere a un comportamiento que busca consultar y considerar a las personas que se ven afectadas por las decisiones que se toman en el trabajo. Su objetivo es proteger los intereses de los demás antes de tomar cualquier acción. Dávila et al. (2011) destacaron que la cortesía se manifiesta a través de conductas orientadas a prevenir problemas, como consultar a los compañeros antes de tomar una decisión. En este sentido, la cortesía se relaciona con el respeto a los derechos de los trabajadores al limitar la posibilidad de cometer injusticias hacia ellos debido a decisiones adoptadas sin su participación. Para promover este tipo de comportamiento, muchas organizaciones buscan democratizar el proceso de toma de decisiones con el objetivo de mejorar el bienestar de los empleados y fomentar un ambiente de trabajo equitativo y participativo.

### **La conciencia o escrupulosidad**

Implica que los empleados cumplen con las reglas, la puntualidad, las regulaciones y los procedimientos de la organización incluso cuando no están siendo observados (Law et al., 2005). Según Dávila et al. (2011), esta dimensión se refiere a los comportamientos de los empleados que se ajustan a las normas establecidas por la organización. Es común que muchas organizaciones logren que sus colaboradores sigan los códigos, directivas y manuales cuando están siendo supervisados, pero pocas logran mantener esa adhesión cuando los colaboradores no están siendo controlados.

### **La virtud cívica**

Según Dávila et al. (2011), la virtud cívica se refiere a conductas que implican una participación activa en los procesos políticos de la organización, como asistir a reuniones y mantenerse informado sobre los asuntos relacionados con la organización (p. 499). Las conductas mencionadas demuestran el compromiso, la participación y el interés activo del individuo en los asuntos y actividades de la organización. Estos gestos realizados por los empleados juegan un papel crucial en la supervivencia de la organización, ya que demuestran su compromiso y participación activa en los asuntos políticos internos de la misma.

La adopción del modelo teórico propuesto por Organ (1988) en este estudio proporciona una base sólida y reconocida para investigar el comportamiento de ciudadanía organizacional. Las dimensiones identificadas en el modelo ofrecen un enfoque comprensivo, respaldado empíricamente y relevante tanto teórica como prácticamente. Esto contribuye a la validez y relevancia de los hallazgos del estudio, fortaleciendo así la comprensión y el avance en este campo de investigación.

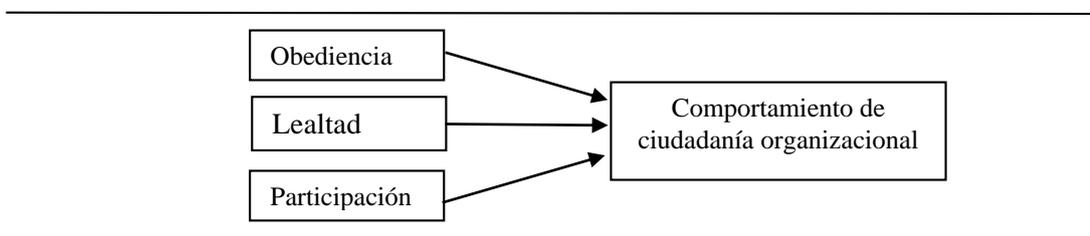
### **Dimensiones del Modelo de CCO propuesto por Graham (1991)**

Graham (1991) propuso un modelo de CCO que consta de tres dimensiones: obediencia, lealtad y participación, las cuales se representan en la Figura 13. Además, Graham proporciona una definición y explicación exhaustiva de cada una de estas dimensiones del CCO, que se detallan a continuación.

**Obediencia:** Se refiere a la disposición de los empleados para acatar y cumplir las reglas y procedimientos establecidos por la organización. Implica la conformidad con las normas y directrices establecidas, así como la adhesión a los protocolos y políticas de la organización.

### Figura 13

*Dimensiones del modelo de CCO propuesto por Graham (1991)*



*Nota.* Dimensiones del comportamiento de ciudadanía organizacional tomado de J. W. Graham, 1991. “An Essay on Organizational Citizenship Behavior.” *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 4(4), 249-270. <https://scihub.se/https://doi.org/10.1007/BF01385031>.

**Lealtad:** Se refiere a la disposición de los empleados para promover y proteger los intereses de la organización, incluso priorizándolos por encima de sus propios intereses personales. Esta dimensión implica un fuerte compromiso y apego hacia la organización, donde los empleados se identifican con sus valores, metas y objetivos. Se caracteriza por la predisposición de los empleados a promover y defender activamente los intereses de la organización, así como por su disposición a someter sus intereses personales en beneficio de esta.

**Participación:** Se refiere a la disposición de los empleados para comprometerse activamente en los diferentes aspectos de la vida organizacional. Los empleados que muestran alta participación están dispuestos a contribuir con sus ideas, conocimientos y habilidades, aportando un valor agregado a las iniciativas de la organización.

### **Dimensiones del modelo de CCO de Van Scotter y Motowidlo (1996)**

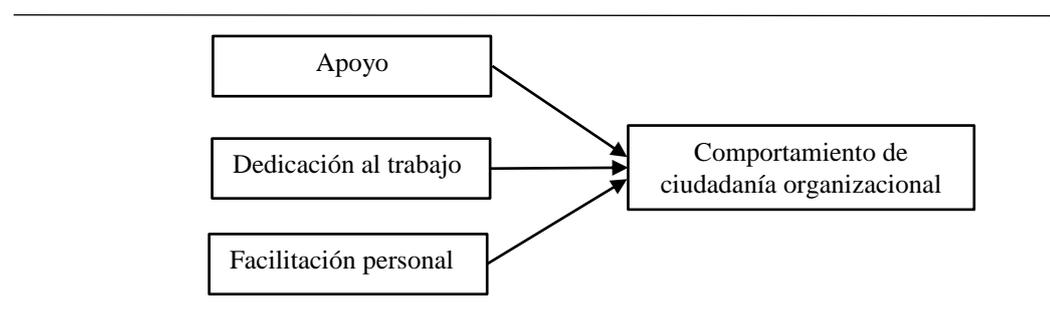
Van Scotter y Motowidlo (1996) presentaron un modelo de tres dimensiones del CCO. Estas dimensiones son apoyo, dedicación al trabajo y facilitación personal, las cuales se representan en la Figura 14. Los autores definieron cada una de las dimensiones del CCO de la siguiente manera:

### **Apoyo organizacional**

Esta dimensión se refiere al respaldo y apoyo que los empleados brindan a la organización, incluso en situaciones difíciles o desafiantes.

### **Figura 14**

*Dimensiones modelo de CCO propuesto por Van Scotter y Motowidlo (1996)*



*Nota.* Dimensiones del comportamiento de ciudadanía organizacional tomado de J. R. Van Scotter, S. J. Motowidlo, 1996. Interpersonal facilitation and job dedication as separate facets of contextual performance, *Journal of Applied Psychology* 81(5), 525-531. <https://sci-hub.se/https://doi.org/10.1037/0021-9010.81.5.525>.

### **Dedicación al trabajo**

Esta dimensión se relaciona con el compromiso y la dedicación que demuestran los empleados al realizar tareas específicas en su trabajo, incluso más allá de lo que se espera de ellos. Incluye acciones motivadas y autodisciplinadas, como trabajar arduamente, tomar la iniciativa y cumplir con las reglas para resolver problemas de la organización.

### **Facilitación interpersonal**

Esta dimensión se refiere a la manera en que los empleados brindan apoyo a sus compañeros de trabajo cuando lo necesitan. Involucra acciones deliberadas que fomentan la colaboración, eliminan obstáculos para el rendimiento, mejoran la moral y apoyan a los colegas para que puedan cumplir con sus responsabilidades laborales de manera efectiva.

**Dimensiones modelo de CCO propuesto por Podsakoff (2000)**

Se presenta otro modelo de comportamiento de ciudadanía organizacional, ilustrado en la Figura 15, que fue desarrollado por Podsakoff et al. (2000) basándose en la propuesta de Organ (1988). Este modelo incluye siete dimensiones clave: 1) comportamiento de ayuda, 2) espíritu deportivo, 3) lealtad organizacional, 4) cumplimiento organizacional, 5) iniciativa individual, 6) virtud cívica y 7) desarrollo personal. En su estudio, Podsakoff et al. (2000) proporcionaron definiciones detalladas para cada una de estas dimensiones del comportamiento de ciudadanía organizacional, las cuales se describen a continuación:

**Comportamiento de ayuda**

Se refiere a la acción voluntaria de brindar ayuda voluntaria a sus compañeros en la solución de problemas relacionados a su trabajo o prevenir que estos puedan aparecer. Esto implica, además, tomar acciones proactivas para prevenir posibles dificultades o contratiempos que puedan afectar a los compañeros de trabajo.

**Espíritu deportivo**

Según la definición de Organ (1990) del CCO es “la voluntad de tolerar los inevitables inconvenientes e imposiciones del trabajo sin quejarse” (p. 96).

**Lealtad organizacional**

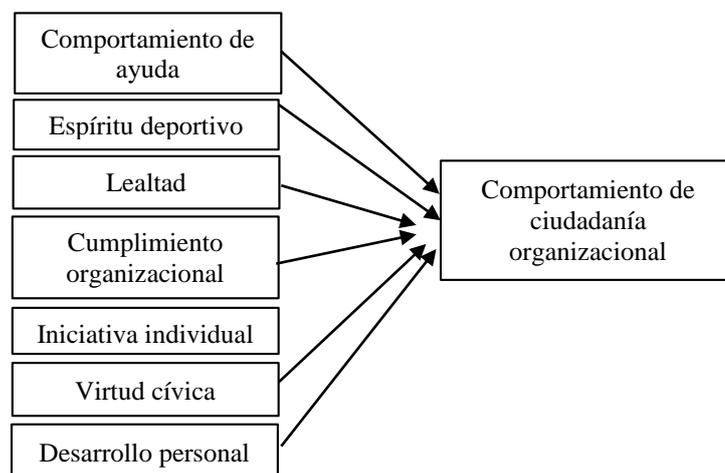
La lealtad organizacional se refiere a los comportamientos que demuestran el compromiso de los empleados con la organización, tanto frente a personas externas como en la defensa de la misma ante posibles amenazas externas. Se espera que los empleados no renuncien a la organización incluso en situaciones adversas.

**Cumplimiento organizacional**

Se refiere a la conformidad y aceptación de los empleados con los procedimientos, regulaciones y normas establecidas por la organización, incluso cuando no están siendo observados o monitoreados.

**Figura 15**

*Modelo de CCO de P.M. Podsakoff, S.B. MacKenzie, J.B. Paine, D.G. Bachrach*



*Nota.* Dimensiones del comportamiento de ciudadanía organizacional tomado de P. M. Podsakoff, S. B. MacKenzie, J. B. Paine, D. G. Bachrach, 2000. Organizational Citizenship Behaviors: A Critical Review of the Theoretical and Empirical Literature and Suggestions for Future Research, Journal of Management, 26(3), 513-563. <https://scihub.se/https://doi.org/10.1037/0021-9010.81.5.525>.

### **Iniciativa individual**

Implica un comportamiento voluntario que se caracteriza por la innovación y la creatividad con el fin de mejorar el desempeño organizacional. Además, se manifiesta en el esfuerzo apasionado por alcanzar los objetivos de la organización y en la disposición de asumir responsabilidades más allá de las tareas establecidas.

### **Virtud cívica**

La virtud cívica se refiere a la disposición de organizar y participar en eventos y reuniones dentro de la organización, así como a tomar acciones para servir mejor los intereses de la misma. También implica estar preparado para aprovechar las oportunidades y hacer frente a las amenazas en un entorno en constante cambio.

### **Desarrollo personal**

Se refiere a comportamientos voluntarios en los que los empleados se comprometen a mejorar sus conocimientos, habilidades y destrezas con el fin de contribuir de manera más activa al logro de los objetivos de la organización.

### **Dimensiones del Modelo de CCO Propuesto por Williams y Anderson (1991)**

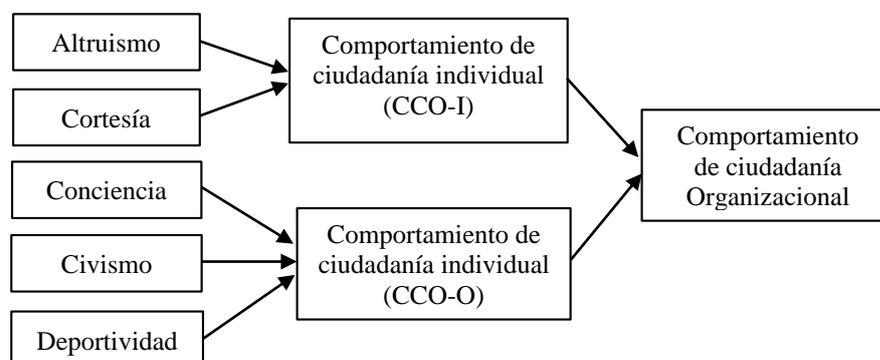
Williams y Anderson (1991) propusieron un modelo de comportamiento de ciudadanía organizacional que consta de dos dimensiones. La primera dimensión es el comportamiento de ciudadanía organizacional orientado a la organización (CCO-O), el cual beneficia a la organización en general. Esto incluye acciones como ser consciente de situaciones en las que no se puede asistir al trabajo y adherirse a reglas informales para mantener el orden. La segunda dimensión es el comportamiento de ciudadanía organizacional orientado a individuos (CCO-I), el cual beneficia directamente a personas específicas y, de manera indirecta, a la organización en su conjunto. Ejemplos de este comportamiento incluyen brindar ayuda a compañeros que están ausentes. Las dimensiones de este modelo de CCO se presentan en la Figura 16.

### **Dimensión del CCO orientado al individuo (CCO-I)**

Según Dávila et al. (2011), los comportamientos de ciudadanía organizacional dirigidos a individuos (CCO-I) se refieren a conductas prosociales dirigidas a personas o grupos específicos dentro de la organización. Este tipo de comportamiento puede manifestarse en forma de apoyo relacionado tanto con las responsabilidades laborales propias como con problemas personales de los compañeros de trabajo. Podsakoff et al. (2000) denominaron a esta dimensión como conducta de ayuda, definiéndola como el acto voluntario de brindar apoyo a otros en relación con sus problemas laborales. Por otro lado, Dachner et al. (2017) señalaron que las personas tienden a comprometerse más en ayudar a los miembros de su propio grupo en comparación con los miembros de un grupo externo.

**Figura 16**

*Modelo de CCO propuesto por Williams y Anderson (1991)*



*Nota.* Dimensiones del comportamiento de ciudadanía organizacional tomado de L. J. Williams, S. E. Anderson, 1991. Job Satisfaction and Organizational Commitment as Predictors of Organizational Citizenship and In-Role Behaviors, *Journal of Management* 17(3), 601-617. <http://jom.sagepub.com/content/17/3/601> T.

Dachner et al. (2017) resaltaron la importancia del CCO-I en el logro del éxito organizacional, ya que contribuye a mejorar la productividad, el desempeño laboral, el trabajo en equipo y el clima laboral. Esta dimensión engloba las conductas de cortesía y altruismo mencionadas por Organ (1988), las cuales son definidas de la siguiente manera:

- Altruismo (Helping behavior): Comportamientos voluntarios orientados a ayudar a otras personas con sus tareas o con algún problema relacionado con la organización.
- Cortesía (Courtesy): Comportamiento de consulta con otras personas antes de tomar decisiones que puedan afectar su trabajo.

### **Dimensión del CCO orientado a la organización**

Los comportamientos de ciudadanía organizacional con orientación hacia la organización (CCO-O), según Dávila et al. (2011), se refieren a conductas que están dirigidas específicamente a beneficiar a la organización. Estas conductas pueden incluir acciones como proponer innovaciones para mejorar productos o procesos, y seguir de manera consistente las políticas y reglas establecidas por la empresa. Se

ha observado que las personas competentes y proactivas tienen más probabilidades de participar en comportamientos CCO-O, ya que prestan mayor atención a las oportunidades (Kisamore et al., 2014). Es innegable el impacto directo que el CCO-O tiene en el beneficio de la organización, por lo tanto, es crucial enfatizar en este tipo de comportamientos para mejorar los resultados organizacionales. Williams y Anderson (1991) agrupó en esta dimensión las conductas de conciencia, virtud cívica y espíritu deportivo, propuestas por Organ (1988) y las definieron de la siguiente manera:

- 1. Espíritu deportivo** (Sportsmanship): disposición de los empleados a tolerar condiciones o situaciones de trabajo indeseadas sin protestar manteniendo una actitud positiva.
- 2. Conciencia** (Conscientiousness): asistencia al trabajo y cumplimiento de las reglas y los procedimientos de la organización.
- 3. Virtud cívica** (Civic virtue): acciones que indican si la persona se involucra, participa y siente preocupación por la vida de la organización.

#### ▪ **Comportamientos laborales contraproducentes**

Son comportamientos que se oponen al comportamiento de ciudadanía organizacional y se consideran perjudiciales para el cumplimiento de los objetivos de la organización. Estas conductas voluntarias por parte de los empleados causan daño tanto a la organización como a las personas que trabajan en ella. Es crucial identificar y neutralizar estos comportamientos, ya que su proliferación puede tener consecuencias negativas. Los comportamientos laborales contraproducentes, como el sabotaje, el abuso y el robo, generan pérdidas significativas para las organizaciones, alcanzando cifras de miles de millones de dólares (Carpenter et al., 2019). Estos comportamientos perjudican el logro de los objetivos organizacionales.

Los comportamientos laborales contraproducentes se definen y operacionalizan a través de diferentes dimensiones. En el modelo propuesto por

Spector et al. (2006), se presenta y describen las siguientes dimensiones: 1) desviación de la producción y sabotaje, 2) abuso hacia otros, 3) robo y 4) retirada.

### **Desviación y sabotaje de la producción**

La desviación de la producción se refiere a la intención deliberada de llevar a cabo las tareas laborales de una manera diferente a la establecida. Este comportamiento está relacionado con un desempeño negligente. Por otro lado, el sabotaje implica el acto de dañar o destruir la propiedad física perteneciente al empleador.

### **Abuso contra otros**

Se refiere a comportamientos que causan daño físico y psicológico a los compañeros de trabajo y a otras personas. Algunos ejemplos de este comportamiento dirigidos a los compañeros de trabajo incluyen expresar comentarios ofensivos, ignorarlos, amenazarlos y dificultar su capacidad para trabajar de manera eficiente. Estos comportamientos pueden considerarse formas de agresión, siendo la agresión no física más común en el entorno laboral.

### **Robo**

Se refiere a la acción de tomar o sustraer propiedad perteneciente a la organización o a los compañeros de trabajo, acompañada en algunos casos por una reacción agresiva con la intención de causar daño a la organización. Implica la apropiación indebida de bienes o recursos de la organización o de los colegas de trabajo, lo que puede tener consecuencias financieras y emocionales negativas.

### **Retiro**

Se relaciona con conductas que implican una disminución del tiempo y esfuerzo invertidos en el trabajo, por debajo de los niveles establecidos en las normas organizacionales. Esto incluye ausencias injustificadas, salir temprano, tomar descansos más largos de lo permitido y llegar tarde al trabajo. En el sector público nacional, estas conductas contraproducentes asociadas con el retiro suelen ser especialmente notorias y visibles. Es importante abordar y mitigar este tipo de comportamiento para garantizar la eficiencia y el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Hollinger y Clark (1982) desarrollaron un modelo de comportamiento contraproducente compuesto por dos dimensiones principales: desviación de la propiedad y desviación de la producción. En la dimensión de desviación de la propiedad, se incluyen comportamientos contraproducentes como el robo, daños a la propiedad y el uso indebido de privilegios de descuento. Por otro lado, en la dimensión de desviación de la producción, se consideran conductas contraproducentes tales como ausencias no justificadas, tardanzas, tomar descansos prolongados, consumo de drogas y alcohol en el lugar de trabajo, así como el desempeño laboral lento o descuidado de manera intencional. Estas dimensiones ayudan a identificar y comprender los comportamientos contraproducentes que pueden afectar negativamente a la organización y sus resultados.

La corrupción, en forma de robo, se considera uno de los principales comportamientos laborales contraproducentes y es una preocupación significativa en el sector público peruano. A través de la corrupción, se desvían recursos de manera intencional, lo que afecta el crecimiento y desarrollo del país. Además, compromete el bienestar y la calidad de vida de los ciudadanos. Robinson y Bennett (1995) identificaron y categorizaron el soborno como un elemento crítico del comportamiento desviado en el entorno laboral. Su propuesta de esta dimensión resalta la importancia de abordar y combatir la corrupción para promover la integridad y la eficiencia en el sector público.

### **2.2.3. Compromiso organizacional**

El compromiso organizacional es una de las actitudes más estudiadas en las últimas cuatro décadas. Al respecto, (Wong y Tong, 2014) refieren que el compromiso organizacional tiene sus consecuencias en actitudes y conductas de los empleados, como satisfacción laboral, intención de rotación, participación en el trabajo, experiencias laborales y comportamiento de ciudadanía organizacional. El compromiso organizacional ha sido examinado a menudo como antecedente del comportamiento de ciudadanía organizacional (por ejemplo, (Behery et al., 2018; Kim, 2014).

El compromiso organizacional es la energía que activa la identidad y la participación de los empleados en las organizaciones, así como el deseo de esforzarse y permanecer vinculado a la organización. La persona comprometida no se muestra inclinada a abandonar la organización, está muy motivada para cumplir sus actividades e inspirada en añadir valor a los principales grupos de interés de una organización (Ferris, y Aranya, (1983). Los empleados con alto compromiso organizacional aspiran a (1) permanecer en su organización, (2) trabajar por el bien de la organización y (3) adherirse a los valores prominentes de la organización (Mowday et al., 1979). Respecto a la identidad y valores comenta (Paul Sparrow, 2017) “Las personas en las organizaciones deben estar vinculadas horizontalmente por identidades y valores compartidos” (p. 12)

La definición de la conceptualización conductual y la teoría del compromiso organizacional quizás la expresen mejor Mowday et al, (1982), cuando describieron que el compromiso conductual “(...) se relaciona con el proceso por el cual los individuos quedan atrapados en ciertas organizaciones” (p. 26).

#### ▪ **Definiciones del compromiso organizacional**

A continuación, se presentan algunas definiciones del compromiso organizacional.

Autores	Definiciones
Armstrong y Taylor (2020)	El compromiso representa la fuerza de la identificación de un individuo con una organización y su participación en ella.
Robinson et al. (2004)	Es una actitud positiva del empleado hacia la organización y sus valores. Un empleado comprometido conoce el contexto empresarial y trabaja con sus colegas para mejorar el desempeño en el trabajo en beneficio de la organización. La organización debe trabajar para fomentar, mantener y aumentar el compromiso, lo que requiere una relación bidireccional entre el empleador y el empleado (p. 9).
Appelbaum et al (2000)	“Es un constructo multidimensional que refleja la identificación de un trabajador con la

	organización (lealtad), el apego a la organización (intención de quedarse) y la voluntad de realizar esfuerzos en la en nombre de la organización (esfuerzo discrecional)” (p. 183).
Autores	Definiciones
Allen y Meyer (1990)	Sentimientos de obligación del empleado de permanecer en la organización: sentimientos que resultan de la internalización de las presiones normativas ejercidas sobre un individuo antes o después del ingreso.
Mowday et al. (1982)	“Es la fuerza relativa de la identificación y participación de un individuo con una organización en particular” (p. 27).

#### ▪ **Compromiso organizacional y compromiso laboral**

Existe una marcada confusión entre académicos e investigadores acerca del uso de los términos "compromiso organizacional" y "compromiso laboral". No obstante, es fundamental aclarar las diferencias sustanciales entre ambos conceptos. Según Armstrong y Taylor (2014), el compromiso organizacional se refiere a la “vinculación emocional y cognitiva de un individuo con su organización” (p. 205). Por otro lado, Meyer y Allen (1991) definen el compromiso organizacional como una “actitud psicológica que describe la relación entre un empleado y una organización” (p. 67). Respecto al compromiso laboral Robinson et al. (2004) lo definió como una “conexión emocional con el trabajo que uno hace, caracterizada por la pasión y el sentido de pertenencia” (p. 71).

Lograr que los empleados se identifiquen con la organización representa uno de los grandes desafíos para los estrategas de recursos humanos. En el intento de establecer diferencias sustanciales entre los constructos de compromiso organizacional y compromiso laboral, Appelbaum et al. (2000) destacaron que el compromiso organizacional "implica la simpatía o identificación del colaborador con la organización (lealtad), el deseo de esforzarse voluntariamente en favor de la organización (esfuerzo discrecional) y el apego a la organización (intención de quedarse)". Con relación al compromiso laboral, Saks (2006) señaló que es una

"construcción distinta y única que implica elementos cognitivos, emocionales y conductuales asociados al desempeño individual en el puesto" (p. 602).

Para examinar al compromiso laboral es imperativo tomar conocimiento de aquellos factores que pueden afectarlo (Crawford, et al., 2014) destacaron los siguientes factores:

**Desafío laboral:** Ocurre cuando el alcance de los trabajos es amplio, la responsabilidad laboral es alta y hay una gran carga de trabajo. Este tipo de desafío laboral puede tener un impacto positivo en el compromiso, ya que crea un potencial para el logro y el crecimiento personal.

**Autonomía:** Se refiere a la libertad, la independencia y la discreción permitidas a los empleados para programar su trabajo y determinar los procedimientos para llevarlo a cabo. Proporciona un sentido de propiedad y control sobre los resultados del trabajo.

**Variación:** Se refiere a trabajos que brindan a las personas la oportunidad de llevar a cabo muchas actividades diferentes o utilizar diversas habilidades.

**Ajuste:** Se refiere a la existencia de coherencia entre el individuo y su entorno de trabajo, que incluye aspectos como el trabajo en sí, la organización, el gerente y los compañeros de trabajo. Cuando hay un ajuste adecuado, los individuos tienen la oportunidad de comportarse de una manera consistente con su autopercepción o la imagen que desean proyectar.

**Oportunidades de desarrollo:** Estas oportunidades tienen un impacto significativo en el trabajo, ya que brindan vías para el crecimiento y la realización de los empleados.

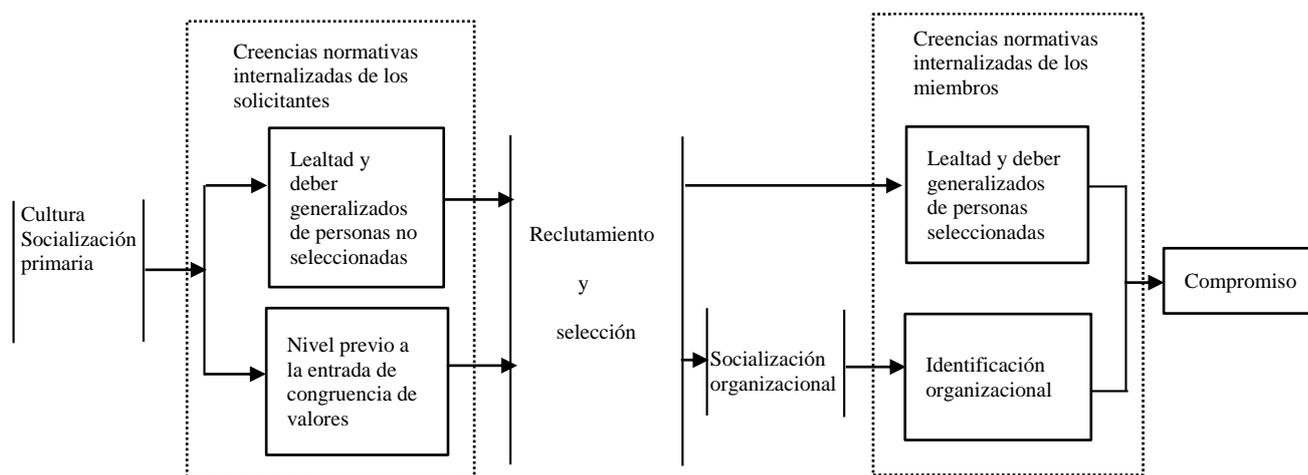
**Recompensas y reconocimiento:** Estos constituyen los resultados directos e indirectos de la inversión personal de tiempo en desempeñar un papel laboral (pp. 59-62).

### ▪ Antecedentes del compromiso organizacional

Durante la revisión exhaustiva del estado del arte sobre el compromiso organizacional, se encontró un estudio relevante realizado por Wiener (1982) quien en la Figura 17 presenta una síntesis de los procesos y eventos que pueden generar compromiso en las organizaciones. Refiere que los factores inmediatos que determinan el compromiso organizacional se basan en dos tipos de creencias normativas internalizadas: la lealtad y el deber generalizados de las personas seleccionadas, y la identificación con la organización. La identificación puede ser influenciada por las prácticas de reclutamiento, selección y socialización llevadas a cabo por la organización. En contraste, la lealtad y el deber son afectados únicamente por los procesos de reclutamiento y selección. Por lo tanto, el compromiso se ve influenciado tanto por las características individuales como por los aspectos organizacionales.

**Figura 17**

*Diagrama de flujo de procesos que conducen al compromiso organizacional*



*Nota.* Eventos que conducen al compromiso organizacional tomado de Y. Wiener, 1982. Commitment in Organizations: A Normative View, *Academy of Management Review*, 7(3), 418-428. <https://doi.org/10.5465/amr.1982.4285349>. CO: significa comportamiento organizacional.

Asimismo, Wiener (1982), destaca que el compromiso organizacional está influenciado por los factores inmediatos que determinan el compromiso. Estos factores se basan en las creencias normativas internalizadas de los solicitantes, las cuales se dividen en dos tipos distintos. En primer lugar, existe la creencia de que hay una obligación moral de mostrar lealtad y cumplir con el deber en todas las situaciones sociales relevantes para el individuo. Esta creencia implica que es correcto ser leal hacia la familia, el país, los amigos y también hacia la organización laboral. Se conoce como valores generalizados de lealtad y deber. En segundo lugar, están las creencias normativas que están en línea con la misión, metas, políticas y estilo de operaciones de la organización.

Es relevante resaltar el trabajo de Wiener (1982), quien enfatizó que la predisposición al compromiso se ve influenciada por dos dimensiones clave: la lealtad y el deber generalizados, y la congruencia de valores. Estas dimensiones son determinantes significativos antes de que una persona se integre a una organización.

En cuanto a la relación entre la gestión del reclutamiento y selección y el compromiso organizacional, Wiener (1982) resaltó que, dado que las personas son diferentes entre sí, algunas tienen una mayor probabilidad de desarrollar un compromiso más fuerte hacia la organización. Por lo tanto, las políticas y prácticas de reclutamiento y selección, que tienen como objetivo integrar a las personas en las organizaciones, son factores que influyen en el nivel de compromiso alcanzado por los individuos seleccionados. Un enfoque de reclutamiento orientado al compromiso debe centrarse en valores, creencias y comunicaciones significativas. Del mismo modo, una selección orientada al compromiso debe evaluar los valores y creencias de los candidatos, así como su nivel de congruencia con los valores organizacionales.

Sobre la relación entre La gestión del reclutamiento y selección y el compromiso organizacional (Wiener, 1982) resaltó que siendo las personas distintas habrá algunas con mayor posibilidad de desarrollar un compromiso mayor hacia la organización. Por tanto, las políticas y prácticas de reclutamiento y selección, que tienen como objetivo la integración de las personas a las organizaciones, son antecedentes del nivel de compromiso que alcancen las

personas seleccionadas. El reclutamiento con orientación hacia el compromiso debe estar más enfocado en valores y creencias y comunicaciones significativas. De igual forma, la selección con orientación hacia el compromiso debe enfocarse en la evaluación de valores y creencias, y en el nivel de congruencia con los valores organizacionales. Dentro de las organizaciones, los empleados adquieren habilidades laborales relacionadas con la comprensión de cómo funciona la organización, la colaboración con sus compañeros y la aceptación de las normas. Con relación a la socialización organizacional, Wiener (1982) señaló que los valores generalizados de lealtad y deber desempeñan un papel crucial en el compromiso, y es importante que no se vean significativamente alterados por intervenciones organizacionales. En cuanto al segundo factor determinante del compromiso, se destaca que la congruencia de valores entre el individuo y la organización está particularmente influenciada por la socialización organizacional y las prácticas implementadas por la organización.

▪ **Factores que afectan al compromiso organizacional**

Kochan and Dyer (1993) destacaron que hay varios factores que influyen en el nivel de compromiso organizacional, los cuales se detallan a continuación.

- *A nivel estratégico*, se destacan aspectos como la gobernanza de la organización, la participación de los recursos humanos en la formulación de estrategias, las estrategias comerciales que respaldan el compromiso y el alineamiento con los valores establecidos por la alta dirección.

- *A nivel funcional*, A nivel de políticas de recursos humanos, se consideran factores como la inversión en formación y desarrollo del personal, la dotación de personal basada en la estabilidad laboral y una compensación contingente que fortalezca la participación, la contribución y la cooperación.

- *A nivel del lugar de trabajo*, se destacan aspectos como el diseño de los puestos de trabajo, la promoción de un clima de cooperación y confianza, la selección basada en altos estándares de desempeño, la promoción del trabajo en equipo y la participación de los empleados en la resolución de problemas. En adición a la propuesta mencionada anteriormente, Purcell et al. (2003), citados por Armstrong

y Taylor (2014), presentaron una serie de factores clave en políticas y prácticas que influyen en los niveles de compromiso.

- Recibió capacitación el año pasado.
- Satisfecho con las oportunidades profesionales.
- Satisfecho con el sistema de evaluación del desempeño.
- Piensan que los gerentes son buenos en la gestión de personas (liderazgo);
- Encuentran su trabajo desafiante.
- Piensan que su empresa les ayuda a lograr un equilibrio entre el trabajo y la vida personal.
- Satisfecho con la comunicación o el desempeño de la empresa.

#### ▪ **Perspectivas teóricas del compromiso organizacional**

A lo largo de varias décadas, se ha venido desarrollando el concepto de compromiso organizacional, y existen numerosas teorías que contribuyen a brindar una mejor comprensión de esta actitud laboral. A continuación, se presentan las perspectivas teóricas más elucidativas.

#### **Perspectiva del compromiso conductual**

La teoría del compromiso conductual, propuesta por Meyer y Allen (1991), sostiene que el compromiso psicológico de un individuo hacia una organización es resultado de sus propias acciones. Según esta perspectiva teórica, la conducta de una persona también influye en la creación de las condiciones que favorecen el desarrollo de un compromiso psicológico.

El compromiso conductual está estrechamente vinculado con el proceso mediante el cual las personas permanecen en una organización y cómo abordan este desafío, tal como lo plantean Meyer y Allen (1991). Se considera como el proceso a través del cual los individuos se involucran, se relacionan y se identifican con la organización.

#### **Perspectiva del compromiso actitudinal**

En la perspectiva del compromiso actitudinal, los primeros estudios sobre el compromiso organizacional se centraron en una medida única que abarcaba la

lealtad, la identificación y la participación, desde una perspectiva basada en actitudes. Esta perspectiva se refiere al compromiso afectivo, que se desarrolla a través del compromiso y la identificación con la organización (Porter et al., 1974).

Según Meyer y Allen (1991), el compromiso actitudinal es un estado psicológico en el que los empleados evalúan su relación con la organización en términos de la coherencia de sus valores y objetivos con los de la organización. Por otro lado, Porter et al. (1974) consideraron que el compromiso actitudinal está más presente en los empleados y se define como el grado de compromiso que un empleado mantiene con su organización.

En consecuencia, la perspectiva del compromiso actitudinal se centra en la conexión emocional y evaluativa que los empleados establecen con su organización, tomando en cuenta la alineación de valores y la colaboración activa con la misma.

### **Teoría de las apuestas paralelas**

El enfoque inicial representa los primeros intentos por establecer un marco conceptual del compromiso organizacional desde la perspectiva de la relación entre el individuo y la organización. Becker (1960) introdujo el término "apuestas paralelas" para describir la acumulación de inversiones valoradas por el individuo que se perderían en caso de abandonar la organización. Según su propuesta, cuando una persona invierte en su organización u ocupación, está apostando algo valioso en ella. Cuantas más apuestas paralelas estén en juego, mayor será el compromiso con la organización u ocupación (Becker, 1960).

Siguiendo la línea de pensamiento de Becker y como precursor de la teoría de las "apuestas paralelas", Alutto et al. (1973) sostuvieron que el compromiso puede entenderse como la acumulación de inversiones a lo largo del tiempo, y a medida que estas inversiones aumentan, disminuye la probabilidad de abandonar la organización en favor de otras.

Becker (1960), citado por Allen y Meyer (1990), realizó aportes significativos con relación a las "apuestas paralelas" al hacer las siguientes precisiones:

las personas hacen apuestas paralelas cuando realizan una acción que aumenta los costos asociados con la interrupción de otra acción relacionada. Considere, por ejemplo, los empleados que invierten mucho tiempo y energía en dominar una habilidad laboral que no se puede transferir fácilmente a otras organizaciones. En esencia, están “apostando” a que el tiempo y la energía invertidos darán sus frutos. Sin embargo, ganar la apuesta requiere un empleo permanente en la organización. Becker (1960) infiere que la posibilidad de que los empleados permanezcan en la organización se vincula de forma positiva con la cantidad y magnitud de apuestas paralelas que logren identificar.

Basado en la teoría de las "apuestas paralelas" Cohen (2007) sostenía que los empleados logran comprometerse con la organización porque poseen muchas inversiones denominadas “apuestas paralelas”, las cuales los vinculan y los obligan a permanecer en dicha organización. Según esta teoría, el nivel de compromiso se fortalece cuando aumenta tanto la cantidad como la importancia de estas apuestas paralelas (Meyer y Allen, 1984).

En este sentido, WeiBo et al. (2010) ofrecen una reflexión adicional sobre las apuestas paralelas, destacando que, aunque esta teoría ha sido descartada como la teoría principal compromiso, su estrecha relación con la rotación ha influido de manera significativa en las conceptualizaciones posteriores del compromiso organizacional. Asimismo, han establecido la rotación como el comportamiento clave que se ve influenciado por el compromiso.

### **El enfoque del apego psicológico**

El enfoque del apego psicológico ha reemplazado al enfoque de las apuestas paralelas tangibles en el estudio del compromiso organizacional. Según este nuevo enfoque, propuesto por Porter et al. (1974), quien describe al compromiso como una actitud centrada en la organización, no contaminada por otros constructos como las intenciones conductuales. Se busca entender el compromiso como una combinación de actitud e interés en el beneficio económico derivado de la relación con la empresa. Además, se reconoce que la retención de empleados no solo puede

predecirse en función del beneficio económico, sino que también está influenciada en mayor medida por factores afectivos (Ghosh y Swamy, 2014).

En el enfoque del apego psicológico, el compromiso es definido por Mowday et al. (1979) como "la fuerza relativa de la identificación y participación de un individuo con una organización en particular" (p. 226). Además, proponen el estudio del compromiso como una alternativa al de satisfacción laboral, ya que han encontrado evidencias en sus estudios de que el compromiso, en algunos casos, es un mejor predictor de la rotación que la satisfacción laboral.

Según Mowday et al. (1979), el compromiso se caracteriza por tres factores interrelacionados: (1) una sólida creencia y aceptación de los objetivos y valores de la organización, (2) disposición para realizar un esfuerzo significativo en beneficio de la organización y (3) un profundo deseo de mantener la afiliación con la organización (p. 226).

### **Teoría de la atribución**

La teoría del compromiso organizacional se encuentra asociada con la dimensión "ética del trabajo" propuesta por Morrow (1993). Según Varona (1993), la ética del trabajo se considera como una responsabilidad interna que impulsa al individuo a esforzarse al máximo para desempeñar un buen trabajo. Esta perspectiva guarda relación con la dimensión normativa postulada por Meyer y Allen (1991), ya que refleja un sentimiento de obligación moral de continuar en la organización a la que se pertenece (Wiener, 1982).

### **▪ Dimensiones del compromiso organizacional**

A continuación, se exponen algunos modelos del compromiso organizacional junto con sus respectivas dimensiones.

### **Modelo multidimensional de O'Reilly y Chatman**

O'Reilly y Chatman (1986) propusieron un enfoque multidimensional y proporcionaron una definición del compromiso como:

El apego psicológico que siente la persona por la organización, reflejando el grado en que el individuo internaliza o adopta las características o

perspectivas de la organización. El apego psicológico de una persona se puede predecir por tres factores independientes: (a) cumplimiento o participación instrumental para recompensas extrínsecas específicas, (b) identificación o participación basada en un deseo de afiliación, y (c) internalización o participación basada en la congruencia entre los valores individuales y organizacionales (p. 493).

El modelo multidimensional propuesto por O'Reilly y Chatman (1986) consta de tres dimensiones principales: cumplimiento, identificación e internalización. Estos componentes se consideran independientes entre sí.

En el enfoque multidimensional, O'Reilly y Chatman (1986) consideran dos clases de comportamientos. Por un lado, los comportamientos prescritos o en el rol, que son aquellos esperados de todos los ocupantes del trabajo. Por otro lado, se encuentran los actos extra-roles o prosociales, que no están relacionados directamente con las tareas del puesto de trabajo, pero que benefician a la organización en lugar de la persona.

Además, se propone que el compromiso basado en la identificación e internalización está relacionado con comportamientos prosociales, mientras que el compromiso basado en el cumplimiento no lo está. Se espera que los empleados con un compromiso basado en la identificación e internalización presenten menores tasas de rotación (O'Reilly y Chatman, 1986).

Por otro lado, Cohen (2007) cuestionó la propuesta del modelo multidimensional de compromiso desarrollado por O'Reilly y Chatman, argumentando que su operacionalización era discutible y no recibió una gran aceptación. En cambio, el enfoque de Meyer y Allen (1984) ha sido ampliamente utilizado en el estudio del compromiso organizacional.

### **Modelo multidimensional de compromiso organizacional de Meyer y Allen**

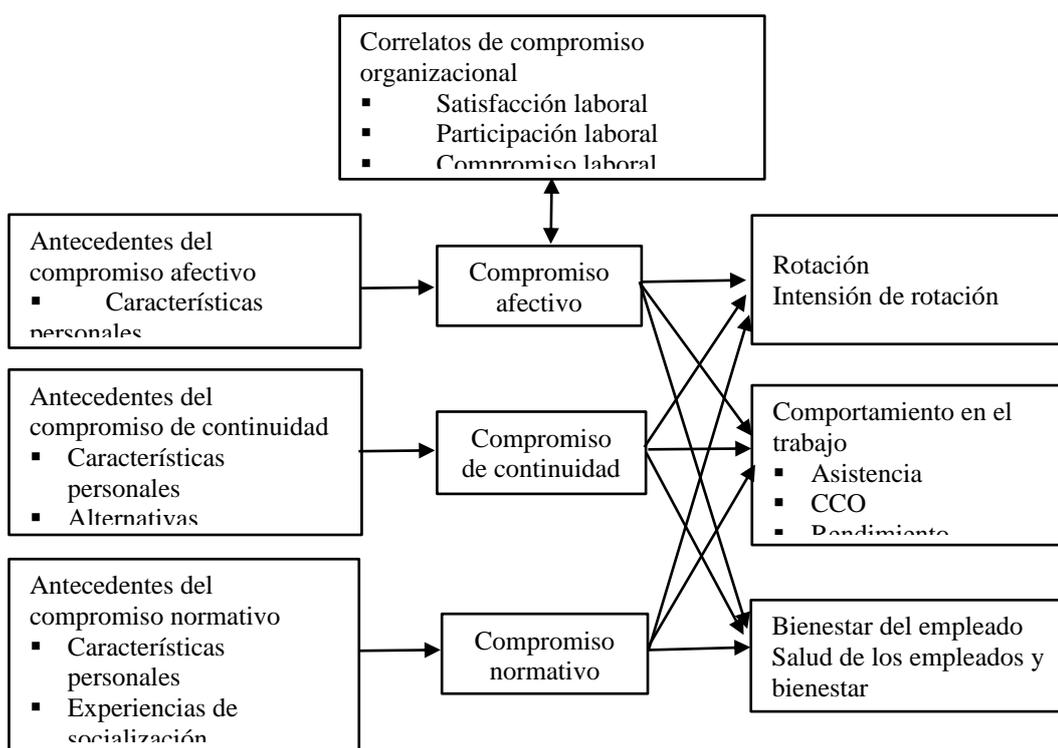
En su propuesta inicial, Meyer y Allen (1984) introdujeron una distinción fundamental entre dos tipos de compromiso: el compromiso afectivo y el compromiso de continuidad. Según su planteamiento, el compromiso afectivo se caracteriza por un vínculo emocional profundo con la organización, que se manifiesta a través de una identificación sólida y una participación activa en la

misma. Por otro lado, refieren que el compromiso de continuidad son los costos percibidos que estarían involucrados en el abandono de la organización.

En su búsqueda por mejorar su modelo inicial de compromiso organizacional de dos dimensiones, Meyer y Allen (1990) introdujeron una tercera dimensión llamada "compromiso normativo". Refieren que este componente es la obligación percibida por parte de los empleados de permanecer en la organización. Posteriormente, Meyer et al. (2000) ampliaron aún más su modelo. En la Figura 18 se puede observar la interrelación de los tres componentes del compromiso organizacional, así como las variables consideradas como antecedentes, correlatos y consecuencias del compromiso.

### Figura 18

*Comportamiento organizacional de tres componentes de Meyer et al. (2002)*



*Nota.* Dimensiones del compromiso organizacional tomado de J.P. Meyer, D.J. Stanley, L. Herscovitch, L. Topolnytsky, 2002. Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: A Meta-analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences, Journal of Vocational Behavior, 61(1), 20-52. DOI:10.1006/ jvbe.2001.1842.

A continuación, se presenta la descripción de las dimensiones del compromiso organizacional realizada por Meyer et al. (2000).

### **Compromiso afectivo**

En los primeros años de estudio del compromiso organizacional, Porter et al. (1974) caracterizaron el compromiso afectivo a través de tres factores: (1) la creencia y aceptación de las metas y valores de la organización, (2) la voluntad de dedicar esfuerzo para ayudar a la organización a alcanzar sus metas, y (3) el deseo de mantener la membresía en la organización.

Verkhohlyad y McLean (2012) sostienen que el compromiso afectivo, basado principalmente en la motivación intrínseca en lugar de la extrínseca, es considerado el tipo más fuerte de compromiso organizacional. Además, destacan que al establecer condiciones laborales que aseguren el bienestar del empleado, la organización promueve una mayor identificación por parte de los empleados.

Lambert et al. (2015) enfatizó que el compromiso se va formando y fortaleciendo con el pasar del tiempo y que los empleados se sentían comprometidos afectivamente cuando la organización practica la equidad, brinda apoyo y da un buen trato. El compromiso afectivo es el lazo emocional del empleado con la organización, su identificación y su participación en ella (Meyer y Allen, 1991).

Los empleados con un fuerte compromiso afectivo aspiran a seguir trabajando en la organización debido a su propio deseo (Meyer y Allen, 1991). Este deseo de continuidad, derivado del compromiso afectivo, se basa en la percepción de que la relación laboral de estas personas se alinea con los objetivos y valores de la organización (Beck y Wilson, 2000). Además, se destaca que aquellos empleados con un alto compromiso afectivo hacia la organización experimentan una fuerte sensación de contribución hacia el logro de los objetivos de la organización (Meyer y Allen, 1991).

En el modelo multidimensional del compromiso organizacional, el componente afectivo se refiere al apego emocional. Por lo tanto, un empleado comprometido disfruta, participa y se identifica con la organización (Meyer y Allen, 1990). Además, se indica que existe evidencia empírica que demuestra que el

compromiso afectivo no influye en el nivel de compromiso normativo o de continuidad, y viceversa (Meyer y Allen, 1991).

### **Compromiso de continuidad**

El compromiso de continuidad se refiere a la conciencia de los costos asociados con dejar la organización. Los empleados cuyo vínculo principal con la organización se basa en el compromiso de continuidad permanecen porque necesitan hacerlo (Meyer y Allen, 1991). El componente de continuidad se refiere al compromiso que surge de los costos que los empleados asocian con la decisión de renunciar a la organización (Meyer y Allen, 1990). El compromiso de continuidad se fundamenta en la teoría de las apuestas paralelas o del intercambio en el compromiso organizacional, y aumenta cuando se agregan apuestas paralelas o inversiones (Meyer y Allen, 1984).

### **Compromiso normativo**

El compromiso normativo se da cuando una persona se compromete con una organización porque siente que es su deber hacerlo. Es un sentimiento de obligación por parte de los empleados de continuar trabajando en la organización (Meyer y Allen, 1990). Los empleados con un alto nivel de compromiso normativo muestran una menor disposición a renunciar a la organización. Es importante comprender en qué casos una persona no desea renunciar a una organización. Una respuesta aproximada se obtiene a través de la investigación de Meyer y Allen (1990), quienes indican que los empleados que experimentan un compromiso afectivo sólido se quedan en la organización porque quieren hacerlo, aquellos con un fuerte compromiso de continuidad se quedan porque lo necesitan y aquellos con un compromiso normativo sólido se quedan porque sienten que deben hacerlo.

En cuanto a la clasificación del compromiso algunos autores cometen el error de considerarlos como tipos. No obstante, Meyer y Allen (1991) advierten que estos compromisos deben ser considerados como dimensiones o componentes, ya que es más razonable que un empleado pueda percibir las tres formas de compromiso con grados variables.

En el presente estudio, se utilizó la dimensión del compromiso afectivo como medida del compromiso organizacional. Esta dimensión se caracteriza por el sentimiento de orgullo de pertenecer a la organización y el deseo de que la organización alcance sus metas (Cohen, 2003). La elección de estudiar únicamente el compromiso afectivo para medir el compromiso organizacional se justifica por las siguientes razones. En primer lugar, existe evidencia de que el compromiso afectivo se ve influenciado por las tareas que realiza el empleado y por las experiencias de naturaleza organizativa (Meyer et al., 2002). En segundo lugar, se ha demostrado que el compromiso afectivo se relaciona e influye de manera significativa en resultados relacionados con recursos humanos, como el comportamiento de ciudadanía organizacional y el nivel de ausentismo (Meyer et al., 2002).

### **Modelo de compromiso organizacional propuesto por Cohen (2007)**

El modelo de Cohen (2007), que se muestra en la Tabla 2, plantea dos dimensiones del compromiso: el momento del compromiso y las bases del compromiso. El momento del compromiso distingue entre la predisposición al compromiso, que se desarrolla tanto antes como después del ingreso a la organización. Por otro lado, las bases del compromiso hacen una distinción entre el compromiso basado en consideraciones instrumentales y el compromiso basado en el apego psicológico. Según esta teoría, se identifican cuatro formas de compromiso organizacional.

**Tabla 2**

*Modelo de cuatro componentes del compromiso organizacional de Cohen (2007)*

<b>Compromiso</b>		<b>Bases del Compromiso</b>	
Dimensiones		Apego instrumental	Apego psicológico
Momento	Antes de la entrada a las organizaciones	Propensión al compromiso organizacional	Propensión al compromiso normativo
	Después de la entrada a las organizaciones.	Compromiso instrumental	Compromiso afectivo

*Nota.* Dimensiones de cuatro componentes del compromiso organizacional tomado de A. Cohen, 2007. Commitment before and after: An evaluation and reconceptualization of organizational commitment, Human Resource Management 17(3), 336-354. DOI: 10.1016 / J.HRMR.2007.05.001.

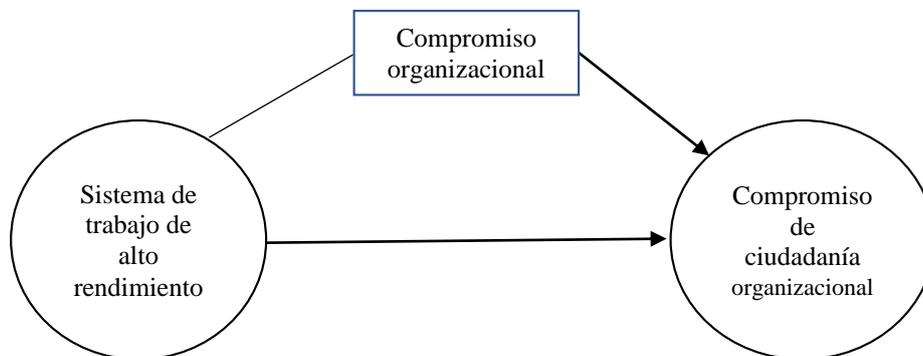
Cohen (2007) resalta la existencia de dos momentos en los que se desarrolla el compromiso: antes del ingreso y después del ingreso a la organización. Antes del ingreso, se presentan dos formas de compromiso: la propensión al compromiso organizacional y la propensión al compromiso normativo. La propensión al compromiso organizacional se basa en las percepciones de las personas sobre las recompensas y beneficios esperados que la organización propone en reciprocidad. Por otro lado, la propensión al compromiso normativo refiere a una obligación moral general hacia la organización. Después del ingreso, se observan otras dos formas de compromiso: el compromiso instrumental, que surge de las percepciones de las personas sobre las recompensas y beneficios recibidos de la organización, y el compromiso afectivo, que se fundamenta en el apego psicológico a la organización y se manifiesta en la identificación, sentido de pertenencia y participación emocional de las personas vinculadas a la organización.

▪ **Modelo teórico de estudio**

La relación entre el sistema de prácticas de recursos humanos de alto rendimiento (STAR) y el comportamiento de ciudadanía organizacional (CCO) se fundamenta en una explicación de naturaleza actitudinal intermedia, como se muestra en la Figura 19. Esta relación no depende directamente de alguna práctica de alto rendimiento, sino que ocurre de manera indirecta a través del impacto de las prácticas de recursos humanos de alto rendimiento en el compromiso afectivo de los empleados (Kehoe y Wright, 2013). El modelo teórico resulta útil para analizar la influencia del STAR en el CCO en los servidores públicos del Gobierno Regional Tacna. Además, se examina la mediación del compromiso afectivo en la relación de influencia del STAR en el CCO.

**Figura 19**

*Modelo teórico de estudio propuesto por Kehoe y Wright (2013).*



*Nota.* Mediación del compromiso organizacional en la relación sistema de trabajo de alto rendimiento y comportamiento de ciudadanía organizacional tomado de R. R. Kehoe, P. M., Wright (2013). The Impact of High-Performance Human Resource Practices on Employees Attitudes and Behaviors, *Journal of Management*, 39(2), 366-391. <https://scihub.se/https://doi.org/10.1177/0149206310365901>.

### 2.3. DEFINICIÓN DE CONCEPTOS

**Sistemas de trabajo de alto rendimiento.** Es un conjunto de prácticas coherentes que mejoran el comportamiento de ciudadanía organizacional, las habilidades de los empleados, la participación en la toma de decisiones y la motivación para realizar esfuerzos discrecionales (Applebaum et al., 2000).

**Sistema de recursos humanos:** Es un conjunto de prácticas de recursos humanos o políticas de recursos humanos que contribuyen al logro de los objetivos previstos (Lepak et al., 2006)

**Percepción de prácticas de recursos humanos.** Son los juicios de valor que emiten los empleados respecto a las prácticas de recursos humanos tomando como referencia su legitimidad, equidad, satisfacción y utilidad de estas (Boxall y Purcell, 2003).

**Prácticas de recursos humanos.** Es un conjunto de actividades organizativas que tienen como objetivo gestionar un conjunto de capital humano y garantizar que este

capital se emplee para el logro de los objetivos organizativos (Wright y Boswell, 2002).

**Prácticas de recursos humanos reales.** Son las prácticas que se implementan en la gestión de recursos humanos y que son percibidas y experimentadas por los empleados (Purcell y Hutchinson, 2007).

**Prácticas de recursos humanos previstas.** Son aquellas prácticas de recursos humanos formuladas por los gerentes con el propósito de hacer viable la estrategia empresarial y al mismo tiempo poder cumplir con los requisitos de legitimidad social (Boxall y Purcell, (2003).

**Reclutamiento de personal.** Es un proceso que permite atraer hacia la organización a los candidatos que posean las habilidades necesarias que exige un puesto de trabajo (Butali y Njoroge, 2020).

**Selección de personal.** Es un proceso que permite evaluar y elegir a los candidatos más calificados y competitivos entre los postulantes para ocupar un puesto de trabajo (Butali y Njoroge, 2020).

**Capacitación intensiva.** Es un proceso que tiene como objetivo mejorar y desarrollar las habilidades y conocimientos del capital humano de los empleados, con el fin de que puedan desempeñar de manera eficiente y efectiva las responsabilidades asociadas a su puesto de trabajo (Guest, 2017).

**Desplazamiento de personal.** Se refiere al proceso mediante el cual se brindan oportunidades de promoción y crecimiento a los empleados, con el objetivo de fortalecer el vínculo emocional y fomentar la identificación con la organización (McClean y Collins, 2011).

**Seguridad laboral.** Es el proceso mediante el cual se implementan medidas y políticas para minimizar el temor de los empleados a perder sus empleos, lo cual tiene un impacto positivo en la productividad y en la creación de una visión de futuro (Price, 2011).

**Pago asociado con el desempeño.** Es el proceso mediante el cual se proporciona a los empleados la sensación de ser adecuadamente recompensados por su rendimiento (McClellan y Collins, 2011).

**La comunicación efectiva.** Es un proceso que permite comprender las razones que justifican cada decisión y los procedimientos establecidos, fomentando así la confianza y el compromiso con la organización (Den Hartog et al., 2012).

**La participación en proceso de decisiones.** Se refiere al empoderamiento de los empleados para que puedan desempeñar sus tareas de manera autónoma y con responsabilidad (Morgeson y Humphrey, 2006).

**Actitudes de los empleados.** Se refieren a las reacciones evaluadas en forma de actitudes por parte de los empleados, como la satisfacción laboral y el compromiso organizacional afectivo (Boxall y Purcell, 2003).

**Comportamientos de los empleados.** Se refieren al desempeño observable de los empleados, manifestado en su comportamiento en la tarea, así como en comportamientos discrecionales como la ciudadanía organizacional, la rotación y el ausentismo (Boxall y Purcell, 2003).

**Comportamiento de ciudadanía organizacional.** Se refiere a las acciones individuales que son voluntarias y van más allá de las responsabilidades formales del puesto de trabajo. Estas acciones, aunque no son reconocidas explícitamente por el sistema de recompensas de la organización, contribuyen de manera significativa al funcionamiento efectivo de la misma (Organ, 1988).

**Altruismo.** Se refiere al comportamiento voluntario de ayuda que los empleados brindan a sus compañeros en la ejecución de tareas relacionadas con el trabajo (Organ, 1988).

**Cortesía.** Se refiere a la acción de proteger los intereses de los demás al tomar decisiones y evitar que se presenten problemas relacionados con el trabajo (Organ, 1988).

**Conciencia.** Implica la adhesión a las reglas, la puntualidad, las regulaciones y los procedimientos de la organización, incluso cuando nadie está observando (Organ, 1988).

**Deportividad.** Se refiere al comportamiento en el cual los empleados evitan dedicar tiempo a quejarse de asuntos insignificantes y aceptan de manera positiva situaciones adversas en el trabajo (Organ, 1988).

**Virtud cívica.** Se refiere a los comportamientos que los empleados exhiben para contribuir a la supervivencia de la organización a través de su participación activa e involucramiento en los aspectos políticos de la misma (Organ, 1988).

**Desarrollo personal.** Se refiere a los comportamientos voluntarios en los que los empleados se comprometen a mejorar sus conocimientos, habilidades y destrezas con el fin de contribuir de manera más activa al logro de los objetivos de la organización (Podsakoff et al., 2000).

**Iniciativa individual.** Se refiere a un comportamiento voluntario e intrínseco que implica la innovación y la creatividad con el fin de mejorar el desempeño organizacional. Consiste en esfuerzos apasionados para alcanzar los objetivos de la organización y en tomar iniciativas para asumir responsabilidades más allá de las tareas establecidas (Podsakoff et al., 2000).

**Lealtad organizacional.** Se refiere a los comportamientos que impulsa la organización ante las personas externas y la defiende de las amenazas externas. Se espera que los empleados no renuncien a la organización incluso en situaciones desfavorables (Podsakoff et al., (2000).

**Comportamientos de ciudadanía organizacional orientado a la organización (CCO-O).** Son comportamientos que favorecen directamente a la organización en general (Williams y Anderson, 1991).

**Comportamientos de ciudadanía organizacional orientado a los individuos (CCO-I).** Son comportamientos que benefician directamente a individuos determinados e indirectamente a través de ellos a la organización (Williams y Anderson, 1991).

**Comportamiento organizacional.** Es la obligación percibida por el empleado de permanecer en la organización (Meyer et al., 2002).

**Compromiso de continuidad.** Se refiere a la conciencia de los costos asociados con dejar la organización. Los empleados cuyo vínculo principal con la organización se basa en el compromiso de continuidad permanecen porque necesitan hacerlo (Meyer y Allen, 1991).

**Compromiso normativo.** Sucede cuando una persona se compromete con una organización porque siente que así es como debe comportarse. Da a conocer un sentimiento de obligación de los empleados de continuar trabajando en la organización. (Meyer y Allen, 1990).

**Compromiso afectivo.** Es el vínculo emocional del empleado con la organización, su identificación y su participación en ella. Los empleados con un fuerte compromiso afectivo aspiran a seguir trabajando en la organización porque así lo desean (Meyer y Allen, 1991).

## **CAPÍTULO III**

### **MARCO METODOLÓGICO**

A continuación, se presentan la hipótesis general y las hipótesis específicas que se deberán demostrar.

#### **3.1. HIPÓTESIS**

##### **3.1.1. Hipótesis general**

El sistema de trabajo de alto rendimiento influye de manera positiva y significativa en el comportamiento de ciudadanía organizacional de los servidores civiles del Gobierno Regional Tacna - año 2021.

##### **3.1.2. Hipótesis específicas**

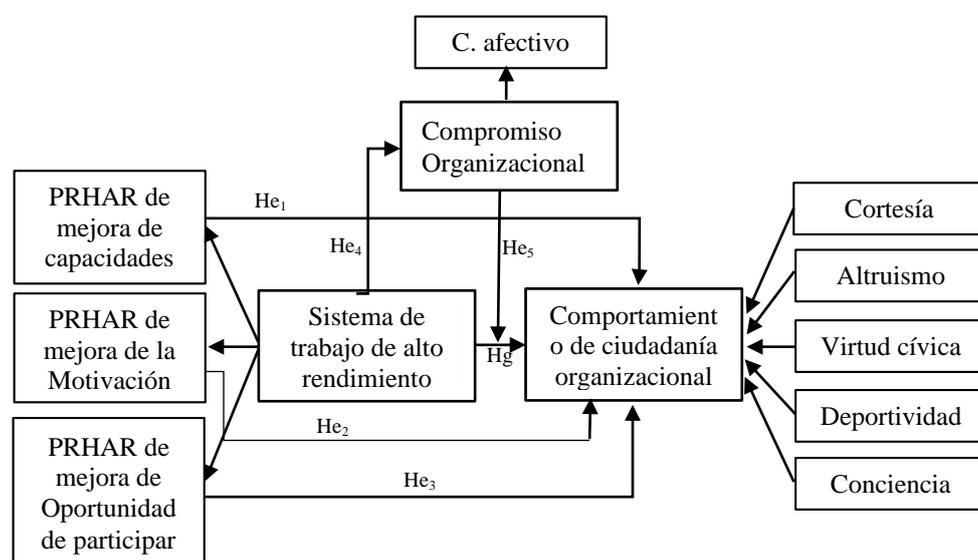
- Las prácticas de recursos humanos de alto rendimiento de mejora de las capacidades influyen de manera positiva en el comportamiento de ciudadanía organizacional de los servidores civiles del Gobierno Regional Tacna año - 2021.
- Las prácticas de recursos humanos de alto rendimiento de mejora de la motivación influyen de manera positiva en el comportamiento de ciudadanía organizacional de los servidores civiles del Gobierno Regional Tacna - año 2021.
- Las prácticas de recursos humanos de alto rendimiento de mejora de las oportunidades de participar influyen de manera positiva en el comportamiento de ciudadanía organizacional de los servidores civiles del Gobierno Regional Tacna - año 2021.

- El sistema de trabajo de alto rendimiento influye de manera positiva en el compromiso organizacional de los servidores civiles del Gobierno Regional Tacna - año 2021.
- El compromiso organizacional ejerce efecto mediador en la relación sistema de trabajo de alto rendimiento y comportamiento de ciudadanía organizacional de los servidores civiles del Gobierno Regional Tacna - año 2021.

En la Figura 20 se presenta el modelo de hipotético de investigación de sistema de trabajo de alto rendimiento (STAR), comportamiento de ciudadanía organizacional (CCO) y compromiso organizacional (CO).

**Figura 20**

*Modelo hipotético de investigación de STAR, CCO y CO*



*Nota.* Elaboración propia.

## **3.2. VARIABLE E INDICADORES**

### **3.2.1. Identificación de la variable independiente**

**VI:** Sistema de trabajo de alto rendimiento

#### **Dimensiones**

Las dimensiones analizadas en este estudio se basaron en el trabajo de los autores Jiang, Lepak, Hu y Baer (2012), y se consideraron las siguientes:

- Prácticas de recursos humanos de alto rendimiento de mejora de las capacidades.
- Prácticas de recursos humanos de alto rendimiento de mejora de la motivación.
- Prácticas de recursos humanos de alto rendimiento de mejora de las oportunidades de participar.

#### **Indicadores**

Los indicadores analizados en este estudio se basaron en el trabajo de los autores Sun, Aryee y Law (2007), y se consideraron las siguientes:

- Percepción de la gestión de selección de personal
- Percepción de la gestión de la capacitación de personal
- Percepción de la gestión de las remuneraciones
- Percepción de la gestión estabilidad laboral
- Percepción de la gestión de la promoción y ascenso
- Percepción de la gestión de la evaluación del desempeño
- Percepción de la gestión de la descripción y especificación de puestos
- Percepción de la gestión de la participación en la toma de decisiones
- Percepción de la gestión de las comunicaciones en el trabajo

**Escala:**

**Tipo:** Likert

**Escala de opciones:**

- Totalmente en desacuerdo
- Desacuerdo
- Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

**Tipo de dato:** ordinal

**Categoría para la medición de la Variable**

Inadecuada

Regular

Adecuada

**3.2.2. Identificación de variable dependiente**

**VD:** Comportamiento de ciudadanía organizacional

**Dimensiones**

Las dimensiones analizadas en este estudio se basaron en el trabajo del autor Organ (1988), y se consideraron las siguientes:

- Altruismo
- Cortesía
- Conciencia
- Virtud cívica
- Deportividad

**Indicadores**

Los indicadores analizados en este estudio se basaron en el trabajo de los autores Podsakoff, MacKenzie, Moorman y Fetter (1990), y se consideraron las siguientes:

**Altruismo**

- Ayudar a compañeros y a quienes lo rodean
- Asistir a nuevos empleados

**Cortesía**

- Evitar discusiones
- Tener en cuenta los intereses de otras personas

**Conciencia**

- Cumplir horas de trabajo
- Cumplir normas y procedimientos

**Virtud cívica**

- Asistir a reuniones y cumplir con funciones no obligatorias
- Mantenerse al día en asuntos que afectan a la organización

**Deportividad**

- Tolerar inconvenientes
- Trabajar sin quejarse

**Escala:**

**Tipo:** Likert

**Escala de opciones:**

- Totalmente en desacuerdo
- Desacuerdo
- Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

**Tipo de dato:** ordinal

**Categoría para la medición de la Variable**

Alto

Regular

Bajo

### **3.2.3 Identificación de la variable mediadora**

VM: Compromiso organizacional

#### **Dimensiones:**

Las dimensiones de la variable compromiso organizacional analizadas en este estudio se basaron en el trabajo del autor Meyer, Allen y Smith (1993), y se consideraron las siguientes:

- Compromiso afectivo

#### **Indicadores:**

Los indicadores analizados en este estudio se basaron en el trabajo de los autores Meyer, Allen y Smith (1993), y se consideraron las siguientes:

- Apego emocional
- Implicancia

#### **Escala:**

**Tipo:** Likert

#### **Escala de opciones:**

- Totalmente en desacuerdo
- Desacuerdo
- Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

**Tipo de dato:** ordinal

#### **Categoría para la medición de la Variable**

Alto

Regular

Bajo

### Operacionalización de variables

Matriz de operacionalización de la variable independiente: Sistema de trabajo de alto rendimiento

Variable	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensión	Indicadores	Ítems	Escala
Sistema de trabajo de alto rendimiento (STAR)	Conjunto de prácticas coherentes que mejoran el comportamiento de ciudadanía organizacional, las capacidades de los empleados, la participación en la toma de decisiones y la motivación para realizar esfuerzos discrecionales (Applebaum et al., 2000).	Para la medición del STAR (percepciones de la gestión prácticas de trabajo de alto rendimiento) se aplicó el "cuestionario STAR", de 25 ítems. Las respuestas fueron procesadas con el soporte del SPSS-26, de manera aditiva, La percepción de la gestión del STAR se determinó aplicando la escala de medición ordinal: inadecuada, regular, adecuada.	Prácticas de recursos humanos de alto rendimiento de mejora de capacidades.	Percepción de la gestión de selección de personal.	1,2,3,4	Escala ordinal de tipo Likert con opciones de calificación: 1= Totalmente en desacuerdo 2= desacuerdo 3= No de acuerdo, ni en desacuerdo 4= de acuerdo 5= Totalmente de acuerdo
				Percepción de la gestión de la capacitación de personal.	5,6,7	
			Prácticas de recursos humanos de alto rendimiento de mejora de la motivación.	Percepción de la gestión de las remuneraciones.	8,9	
				Percepción de la gestión de la estabilidad laboral.	14,15	
				Percepción de la gestión de la promoción y ascenso	16,17,18,19	
				Percepción de la gestión de la evaluación del desempeño	10,11	
				Percepción de la gestión de la descripción y especificación de puestos.	12,13	
			Prácticas de recursos humanos de alto rendimiento de oportunidades de participar.	Percepción de la gestión de la participación en la toma de decisiones.	20,21	
				Percepción de la gestión de las comunicaciones en el trabajo.	22,23,24,25	

## Matriz de operacionalización de la variable dependiente: Comportamiento de ciudadanía organizacional

Variable	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensión	Indicadores	Ítems	Escala
Comportamiento de ciudadanía organizacional (CCO)	Comportamiento individual que es discrecional, no reconocido explícitamente por el sistema formal de recompensa, y que en conjunto promueve el funcionamiento efectivo de la organización. (Organ, p. 4).	Para la medición del CCO se aplicó el “cuestionario CCO”, Las respuestas se procesaron haciendo uso de SPSS-26, de manera aditiva. del CCO. El nivel de CCO se determinó aplicando la escala de medición ordinal: bajo, medio, alto	Altruismo	Ayudar a compañeros y a quienes lo rodean. Asistir a nuevos empleados.	45, 46, 47, 48, 49	Escala ordinal de tipo Likert con opciones de calificación: 1= Totalmente en desacuerdo 2= desacuerdo 3= No de acuerdo, ni en desacuerdo 4= de acuerdo 5= Totalmente de acuerdo
			Cortesía	Evitar discusiones Tener en cuenta los intereses de otras personas.	40, 41, 42, 43, 44	
			Conciencia	Cumplir horas de trabajo Cumplir normas y procedimientos.	26, 27, 28, 29, 30	
			Virtud cívica	Asistir a reuniones y cumplir con funciones no obligatorias. Mantenerse al día en asuntos que afectan a la organización	36, 37, 38, 39	
			Deportividad	Tolerar inconvenientes Trabajar sin quejarse.	31, 32, 33, 34, 35	

## Matriz de operacionalización de la variable moderadora: Compromiso organizacional

Variable	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensión	Indicadores	Ítems	Escala
Compromiso organizacional (CO).	Sentimientos de obligación del empleado de permanecer en la organización: sentimientos que resultan de la internalización de las presiones normativas ejercidas sobre un individuo antes o después del ingreso Allen y Meyer (1990).	Para la medición del CO se aplicó el “cuestionario CO”, de seis ítems. Las respuestas fueron procesadas haciendo uso de SPSS-26 de manera aditiva. El nivel de CO se determinó aplicando la escala de medición ordinal: bajo, medio, alto.	Compromiso organizacional	Apego emocional	50, 53, 55	Escala ordinal de tipo Likert con opciones de calificación: 1= Totalmente en desacuerdo 2= desacuerdo 3= No de acuerdo, ni en desacuerdo 4= de acuerdo 5= Totalmente de acuerdo
				Implicancia	51, 52, 54	

### **3.3. TIPO DE INVESTIGACIÓN**

La investigación realizada es de tipo básica, cuyo propósito es generar nuevos conocimientos con el fin de ampliar y profundizar las teorías existentes (Carrasco, 2006). En otras palabras, se busca investigar y desarrollar nuevos conocimientos con el objetivo de fortalecer los fundamentos teóricos de una determinada disciplina. El presente estudio tiene como objetivo proporcionar evidencia empírica para respaldar la teoría que sostiene que el sistema de trabajo de alto rendimiento influye en los resultados organizacionales a través de los resultados de los recursos humanos. Dada la naturaleza de los datos, se utilizó un enfoque cuantitativo y se aplicaron técnicas estadísticas para recopilar, procesar y analizar las respuestas proporcionadas por los encuestados.

### **3.4. NIVEL DE INVESTIGACIÓN**

Tomando como referencia los objetivos propuestos el nivel de investigación es descriptivo y explicativo. El nivel descriptivo busca identificar las características, las propiedades y los perfiles de personas, grupos, procesos, comunidades o cualquier otro fenómeno que se someta a estudio. (Bairagi y Munot, 2019; Hernández et al., 2014). El estudio es descriptivo porque recoge y mide las percepciones de la gestión del sistema de trabajo de alto rendimiento (STAR) y los niveles de comportamiento de ciudadanía organizacional (CCO) y compromiso organizacional (CO) y es de nivel explicativo porque se encarga de establecer relaciones de causa y efecto y su objetivo es explicar porque ocurre un fenómeno (Hernández et al., 2014).

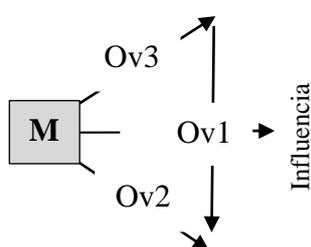
### **3.5. DISEÑO DE INVESTIGACIÓN**

El diseño de la investigación se clasifica como no experimental, ya que no se manipula deliberadamente la variable independiente. En cambio, se basa principalmente en la observación de los eventos tal como ocurren en su contexto natural, para posteriormente analizarlos. El diseño de la investigación se muestra en la Figura 21. En cuanto a su dimensión temporal, se trata de un diseño

transversal, ya que los datos se recolectaron en un solo momento. Según Hernández et al. (2014), este tipo de diseño permite describir variables y analizar su relación e influencia en un momento específico en el tiempo.

### Figura 21

*Esquema del diseño de investigación*



*Nota.* Elaboración propia.

M: 297 servidores civiles Gobierno Regional Tacna

Ov1: Observación de la variable 1: sistema de trabajo de alto rendimiento.

Ov2: Observación de la variable 2: comportamiento de ciudadanía organizacional-

Ov3: Observación de la variable 3: compromiso organizacional.

### 3.6. ÁMBITO Y TIEMPO SOCIAL DE LA INVESTIGACIÓN

Con relación al ámbito de la investigación, según Carrasco (2006), se refiere al lugar donde se lleva a cabo el estudio, y se recomienda especificar con la mayor precisión posible, incluyendo distrito, provincia, región o país. En el caso de este estudio, el ámbito de investigación se centró en la sede del Gobierno Regional Tacna y sus dependencias regionales ubicadas en el distrito de Tacna, provincia de Tacna, Región Tacna.

En cuanto al tiempo social, Carrasco (2006) lo define como el periodo temporal que se toma en cuenta para analizar fenómenos, hechos y sujetos de la

realidad. Para esta investigación, la observación de las variables objeto de estudio se llevó a cabo en el año 2021.

### **3.7. POBLACIÓN Y MUESTRA**

#### **3.7.1. Unidad de estudio**

La unidad de estudio incluyó a los servidores civiles que trabajan en la sede del Gobierno Regional Tacna y sus unidades ejecutoras: Dirección Regional de Educación Tacna, Dirección Regional de Salud Tacna, Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones Tacna y Dirección Regional de Agricultura de Tacna.

#### **3.7.2. Población**

La población de estudio estuvo compuesta por 1,237 servidores civiles que pertenecen a los grupos ocupacionales de funcionarios de carrera, profesionales, técnicos y auxiliares que trabajan en el Gobierno Regional Tacna. Esta población incluyó exclusivamente a los servidores civiles que se rigen por los regímenes laborales establecidos en los decretos legislativos No 276 y 1057, con una condición laboral de nombrados, contratados y repuestos judiciales. Se excluyeron aquellos servidores civiles que ocupan cargos de funcionarios de confianza, funcionarios contratados por el fondo del Programa de Naciones Unidas, locadores de servicios y aquellos que participan en la ejecución de procesos sustantivos. Además, se exoneró de participar en el estudio a los servidores civiles que laboran en unidades operativas del Gobierno Regional Tacna con una población laboral inferior a 30 personas.

#### **3.7.3. Muestra**

La técnica de muestreo utilizada en este estudio es no probabilística y no aleatoria, conocida como muestreo por conveniencia. Se seleccionaron los participantes en base a su disponibilidad y conveniencia para el investigador. Este tipo de muestreo

se aplicó principalmente debido a la facilidad de acceso a los sujetos de estudio, su menor costo y su rapidez. Se optó por este enfoque debido a las restricciones impuestas por la emergencia sanitaria, que limitaba el acceso directo a los servidores civiles. Una gran parte de ellos se encontraba trabajando de forma remota, en modalidad mixta o en licencia con goce de remuneraciones.

Dado que la población es finita, se utilizó la siguiente fórmula para determinar el tamaño de la muestra:

Como la población es finita para el cálculo del tamaño de la muestra se aplicó la fórmula siguiente:

$$n = \frac{N * Z^2 * p * q}{d^2(N - 1) + Z^2 * p * q}$$

Donde:

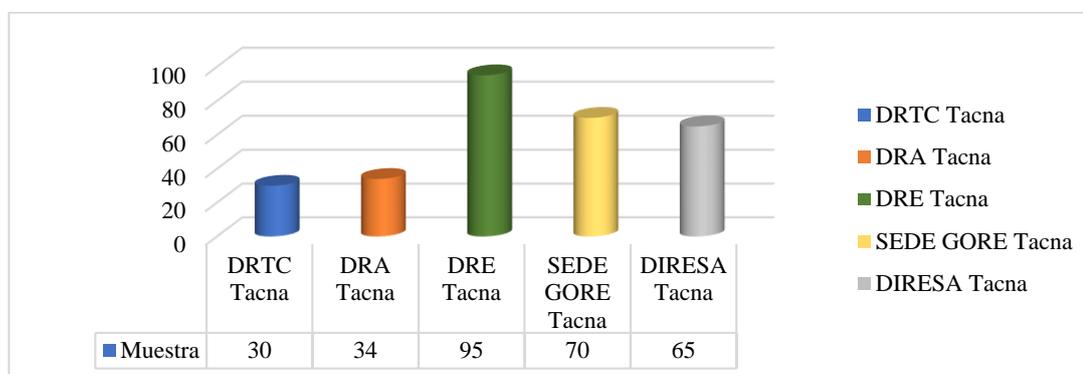
N= tamaño de la población	1, 237
Z = nivel de confiabilidad 95%	1.96
p = probabilidad de que ocurra el evento estudiado	0.5
q= probabilidad de que no ocurra el evento estudiado (1-p)	0.5
d= margen de error (5%)	0.05

Posteriormente, los datos recopilados fueron sustituidos en la fórmula propuesta para calcular el tamaño de la muestra.

$$n = \frac{1,237 * 1.96^2 * 0.5 * 0.5}{0.05^2(1,237 - 1) + 1.96^2 * 0.5 * 0.5}$$

$$n = 294$$

La muestra seleccionada para este estudio estuvo conformada por 294 servidores del Gobierno Regional Tacna. La composición detallada de la muestra se muestra en la Figura 22.

**Figura 22***Muestra de estudio*

*Nota.* Elaboración propia en base a los resultados de la encuesta.

La Tabla 3 muestra la ficha técnica de la investigación, la cual proporcionó la base para el desarrollo del estudio.

**Tabla 3***Ficha técnica de la investigación*

Universo	1237 servidores civiles del Gobierno Regional Tacna
Diseño de la investigación	No experimental
Tipo de muestreo	No probabilístico
Muestra	294
Herramienta aplicada	Cuestionario
Prueba piloto	30
Periodo de recolección de datos	Noviembre- diciembre 2021

*Nota.* Elaboración propia en base a los resultados de la encuesta.

### 3.8. PROCEDIMIENTO, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS

#### 3.8.1. Procedimiento

El estudio se inicia con la revisión del estado del arte de las variables sistema de trabajo de alto rendimiento, comportamiento de ciudadanía organizacional y compromiso, organizacional y con el acopio de la información relevante para los propósitos del estudio. Luego, para garantizar la viabilidad de aplicación de los

cuestionarios se solicitó la autorización de gerencia general del Gobierno Regional Tacna la cual fue concedida.

Los cuestionarios utilizados para medir el Sistema de Trabajo de Alto Rendimiento (STAR), Comportamiento de Ciudadanía Organizacional (CCO) y Compromiso Organizacional (CO), los cuales originalmente estaban redactados en inglés, fueron traducidos al español. Posteriormente, se enviaron a tres expertos para que evaluaran su validez de contenido. Los expertos realizaron su evaluación dentro de los plazos establecidos.

El procesamiento de los datos se llevó a cabo mediante los métodos de tabulación, medición y síntesis. La tabulación y medición de los datos se realizaron utilizando el software SPSS versión 26. La presentación de los datos se realizó a través de tablas y figuras.

El análisis de los datos se llevó a cabo siguiendo el procedimiento siguiente. En primer lugar, se realizó un análisis descriptivo para identificar cualquier valor perdido o fuera de rango, así como para calcular los parámetros de centralización como la media, mediana, varianza y desviación estándar. Además, se presentaron histogramas de frecuencia para visualizar la distribución de los datos. En segundo lugar, se aplicó la estadística inferencial para contrastar las hipótesis planteadas. Para ello, se utilizó el análisis de regresión logística ordinal, la prueba estadística U de Mann-Whitney y el análisis de regresión jerárquica lineal de cuatro pasos (Baron y Kenny, et al., 1986), con el objetivo de examinar la relación entre las variables y contrastar la hipótesis general del estudio.

En la interpretación y análisis de los resultados, se tuvieron en cuenta las referencias teóricas, conceptuales y los fundamentos propios de la investigación, tales como el planteamiento del problema y la formulación de las hipótesis. El objetivo era identificar los niveles de discrepancia o concordancia entre las teorías existentes y los resultados obtenidos de la realidad. El análisis e interpretación de los resultados, como fase analítica, proporcionó las bases para redactar las conclusiones y las recomendaciones correspondientes.

### 3.8.2. Técnicas

Se empleó la técnica de encuesta como método para recopilar la información relacionada con las variables de sistema de trabajo de alto rendimiento y comportamiento de ciudadanía organizacional. La encuesta fue aplicada a los servidores civiles del Gobierno Regional Tacna.

### 3.8.3. Instrumentos

Para evaluar la variable de sistema de trabajo de alto rendimiento (STAR), se empleó el cuestionario STAR, diseñado por Sun, Aryee y Law (2007). Este cuestionario consta de 27 ítems, de los cuales se excluyeron dos ítems que no eran pertinentes para el contexto del sector público. Es importante destacar que este cuestionario ha sido ampliamente utilizado en investigaciones relacionadas con prácticas de recursos humanos de alto rendimiento.

En la Tabla 4 se presentan los ítems del cuestionario utilizados para medir la variable STAR. Las opciones de respuesta se registraron en una escala de Likert de cinco puntos, con las siguientes opciones de puntuación: 1: Totalmente en desacuerdo, 2: Desacuerdo, 3: Ni de acuerdo ni en desacuerdo, 4: De acuerdo y 5: Totalmente de acuerdo.

**Tabla 4**

*Ítems del cuestionario para medir el STAR*

Sistema de trabajo de alto rendimiento	Ítems
- Prácticas de recursos humanos de alto rendimiento de mejora de capacidades	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7
- Prácticas de recursos humanos de alto rendimiento de mejora de la motivación	8, 9, 10, 11, 14, 15, 16, 17, 18, 19
- Prácticas de recursos humanos de alto rendimiento de mejora de oportunidad de participar	12, 13, 20, 21, 22, 23, 24

*Nota.* Reactivos adaptados y tomados de la escala desarrollada por L. Y. Sun, S. Aryee, K. S. Law, 2007. High-Performance Human Resource Practices, Citizenship Behavior, and Organizational Performance: A Relational Perspective, *Academy of Management Journal*, 50(3), 558–577. <https://doi.org/10.5465/AMJ.2007.25525821>.

En la Tabla 5 se proporciona información sobre la consistencia interna de los ítems del cuestionario utilizado para medir la variable sistema de trabajo de alto rendimiento (STAR) y sus respectivas dimensiones. Se utilizó el coeficiente alfa de Cronbach para evaluar la consistencia interna de los ítems, y los resultados se presentan en la referida tabla.

**Tabla 5**

*Coeficiente de alfa de Cronbach*

Variable	Alfa de Cronbach ( $\alpha$ )
Sistema de Trabajo de alto Rendimiento	.965
<b>Dimensiones</b>	
Prácticas de recursos humanos de mejora las capacidades	.887
Prácticas de recursos humanos de mejora de la motivación	.943
Prácticas de recursos humanos para mejorar las oportunidades de participar	.877

*Nota.* Elaboración propia en base a los resultados de la encuesta.

Adicionalmente, el cuestionario fue sometido a una evaluación de validez de contenido realizada por expertos, quienes confirmaron la validez de medición del cuestionario, tal como se detalla en el anexo 4. Para acceder al cuestionario completo del STAR, se puede consultar el anexo 2.

Para evaluar el comportamiento de ciudadanía organizacional se empleó el cuestionario denominado "cuestionario CCO" desarrollado por Podsakoff et al. (1990), el cual consta de 24 ítems. En la Tabla 6 se presentan los ítems utilizados para medir el comportamiento de ciudadanía organizacional. Las respuestas fueron registradas en una escala de Likert de cinco puntos, con el siguiente patrón de puntuación: 1: Totalmente en desacuerdo, 2: Desacuerdo, 3: Ni de acuerdo ni en desacuerdo, 4: De acuerdo y 5: Totalmente de acuerdo.

**Tabla 6***Ítems del cuestionario para medir el CCO*

Comportamiento de ciudadanía organizacional (CCO)	Ítems
Altruismo	45, 46, 47, 48, 49
Cortesía	40, 41, 42, 43, 44
Conciencia	26, 27, 28, 29, 30
Virtud cívica	36, 37, 38, 39
Deportividad	31, 32, 33, 34, 35

*Nota.* Reactivos adaptados de la escala desarrollada por P. M. Podsakoff, S. B. MacKenzie, R. H. Moorman, R. Fetter, 1990. Transformational leader behaviours and their effects on follower's trust in leader, satisfaction, and Organizational citizenship behaviour, *Leadership Quarterly*, 1(2), 107-142. [https://doi.org/10.1016/1048-9843\(90\)90009-7](https://doi.org/10.1016/1048-9843(90)90009-7).

En la Tabla 7 se proporciona información sobre la consistencia interna de los ítems del cuestionario utilizado para medir la variable comportamiento de ciudadanía organizacional (CCO) y sus respectivas dimensiones. Se utilizó el coeficiente alfa de Cronbach para evaluar la consistencia interna de los ítems, y los resultados se presentan en la referida tabla.

**Tabla 7***Coefficiente de alfa de Cronbach*

Variable	alfa de Cronbach ( $\alpha$ )
Comportamiento de ciudadanía organizacional	.954
<b>Dimensiones</b>	
Altruismo	.868
Cortesía	.838
Conciencia	.828
Virtud Cívica	.818
Deportividad	.741

*Nota.* Elaboración propia en base a los resultados de la encuesta.

Adicionalmente, el cuestionario fue sometido a una evaluación de validez de contenido realizada por expertos, quienes confirmaron la validez de medición del cuestionario, tal como se detalla en el anexo 4. Para acceder al cuestionario completo del STAR, se puede consultar el anexo 2.

Para evaluar el compromiso organizacional se utilizó el "cuestionario CO" propuesto por Meyer et al. (1993), el cual consta de seis ítems., para medir el compromiso organizacional (CO). En la Tabla 8 se presentan los ítems utilizados para medir el compromiso organizacional a través del compromiso afectivo. Las respuestas fueron registradas en una escala de Likert de cinco puntos, con el siguiente patrón de puntuación: 1: Totalmente en desacuerdo, 2: Desacuerdo, 3: Ni de acuerdo ni en desacuerdo, 4: De acuerdo y 5: Totalmente de acuerdo.

**Tabla 8**

*Ítems del cuestionario para medir el CO*

Compromiso organizacional (CO)	Ítems
Compromiso afectivo	50, 51, 52, 53, 54, 55

*Nota.* Reactivos adaptados de la escala desarrollada por J. P. Meyer, N. J. Allen, C.A. Smith, 1993. Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization, *Journal of Applied Psychology*, 78(4), 538-551. <https://scihub.se/https://doi.org/10.1037/0021-9010.78.4.538>.

En la Tabla 9 se proporciona información sobre la consistencia interna de los ítems del cuestionario utilizado para medir la variable compromiso organizacional (CO) a través de su dimensión el compromiso afectivo. Se utilizó el coeficiente alfa de Cronbach para evaluar la consistencia interna de los ítems, y los resultados se presentan en la referida tabla.

**Tabla 9***Coefficiente alfa de Cronbach*

Variable	alfa de Cronbach ( $\alpha$ )
Compromiso organizacional	.869
<b>Dimensiones</b>	
Compromiso afectivo	.869

*Nota.* Elaboración propia en base a los resultados de la encuesta.

Además, se realizó una validación de contenido del cuestionario a través de expertos, como se detalla en el anexo 4. Los resultados de dicha evaluación confirmaron la validez de medición del instrumento, tal como se puede observar en el anexo 4. El cuestionario completo se encuentra disponible en el Anexo 2.

## **CAPÍTULO IV**

### **RESULTADOS**

#### **4.1. DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO DE CAMPO**

El trabajo de campo realizado para el estudio del *Sistema de Trabajo de Alto Rendimiento y su Influencia en el Comportamiento de Ciudadanía Organizacional de los Servidores Civiles del Gobierno Regional Tacna- año 2021*, Mediación del Compromiso Organizacional, se inició de manera preliminar realizando coordinaciones con el gerente general del GRT y con la presentación formal de la solicitud de autorización, de fecha 12 de julio de 2021, para llevar a cabo la encuesta. La autorización se dio el día 18 de julio de 2021. De esta forma la viabilidad de aplicación de las encuestas en el GRT quedó garantizada. El trabajo de campo propiamente dicho se inicia a partir del 15 de noviembre de 2021 y culmina el 30 de diciembre de 2021, en la sede del Gobierno Regional Tacna, Dirección Regional de Educación Tacna, Dirección Regional de Salud Tacna, Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones Tacna y Dirección Regional de Agricultura de Tacna.

Las actividades más relevantes de trabajo campo se presentan en la Tabla 10. Se resalta dos situaciones críticas que se presentaron (1) dificultad para la aplicación de las encuestas debido a que un gran número de servidores civiles nombrados se encontraban realizando trabajo mixto y (2) La encuestas no se recopilaban con prontitud, hubo demora de hasta tres semanas para ser respondida. La tasa de devolución de las encuestas fue del 100%. Además, se destaca el apoyo recibido por gerente general del GRT y de todos sus directivos de recursos humanos. Respecto, a la voluntad de los encuestados a responder las encuestas hubo cierta resistencia de algunos de ellos a pesar de haberse alcanzado a todos los encuestados la carta de confidencialidad.

**Tabla 10***Descripción de las actividades de campo*

Pasos	Actividades	2021										
		Jul (sem)		Nov (sem)		Dic. (sem)						
		III	IV	III	IV	I	II	III	IV			
1	Fue solicitada autorización para realizar el estudio a la Gerencia General	■										
2	Se obtuvo la autorización formal para realizar el estudio de parte del GRT		■									
3	Se tuvo reunión con gerente general y jefes de RR.HH. de sede y de GRT para aplicar la prueba piloto, Se aplicó prueba piloto a 30 servidores civiles de la sede del GRT.			■								
4	Se procedió a recoger los cuestionarios desarrollados. Se tuvo reunión con todos los jefes de RR.HH. del GRT promovida por el gerente general para dar instrucciones de llenado de y aplicación de cuestionarios.				■							
5	Se aplicó los cuestionarios STAR, CCO y CO por conveniencia a los servidores civiles del GRT.					■						
6	Se aplicó los cuestionarios STAR, CCO y CO por conveniencia a los servidores civiles del GRT.						■					
7	Se procedió a recoger los cuestionarios desarrollados.							■	■	■	■	■

*Nota.* Elaboración propia.

Para medir la consistencia interna de los cuestionarios se aplicó una prueba a 30 servidores civiles del GRT. El coeficiente de confiabilidad para el cuestionario STAR fue  $(\alpha) = .957$ , El coeficiente de confiabilidad para el cuestionario CCO fue  $(\alpha) = .932$  y el coeficiente de confiabilidad para el cuestionario CO fue  $(\alpha) = .886$ . Asimismo, la validez de contenido de los cuestionarios fue evaluada por tres expertos, cuyos resultados se muestran en el Anexo 4.

#### **4.2. DISEÑO DE LA PRESENTACIÓN DE LOS RESULTADOS**

La ruta seguida para la presentación de los resultados exigió las siguientes acciones: (1) diseñó la matriz de datos en formato SPSS con la información contenida en los cuestionarios aplicados a la muestra de estudio; (2) codificación y suma de las puntuaciones asignadas a cada uno de los ítems que corresponden a las variables, dimensiones e indicadores estudiados; (3) recodificación y agrupación de los datos tomando como referencia los baremos preestablecidos y (4) especificación en la

matriz de datos los niveles previstos en la escala de medición de las variables, sus dimensiones e indicadores. .

Con la matriz de datos debidamente organizada y alineada al problema, objetivos e hipótesis se tuvo los insumos para la presentación de los resultados de naturaleza descriptiva del perfil demográfico-laboral de los servidores civiles y de las variables, sus dimensiones e indicadores, Los resultados son presentados en tablas de frecuencia y figuras. También, el diseño de la matriz de datos sirvió de fuente primaria para la comprobación de las hipótesis.

### 4.3. RESULTADOS

#### ▪ Perfil demográfico-laboral del encuestado

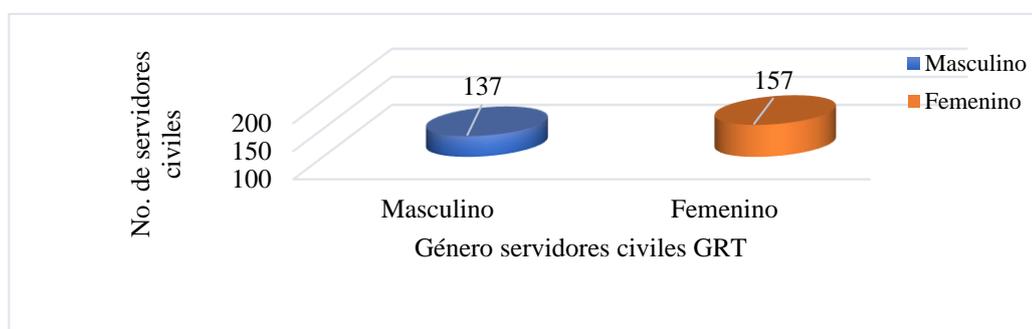
En la muestra del estudio se examinaron algunas variables sociolaborales como género, grupo ocupacional, tiempo de servicio, condición laboral y tiempo de servicio que a continuación se describen.

#### Género de los servidores civiles

Se observa en la Figura 23 que entre los servidores civiles encuestados del Gobierno Regional Tacna 157 son de sexo femenino y 137 son de sexo masculino.

**Figura 23**

*Género*



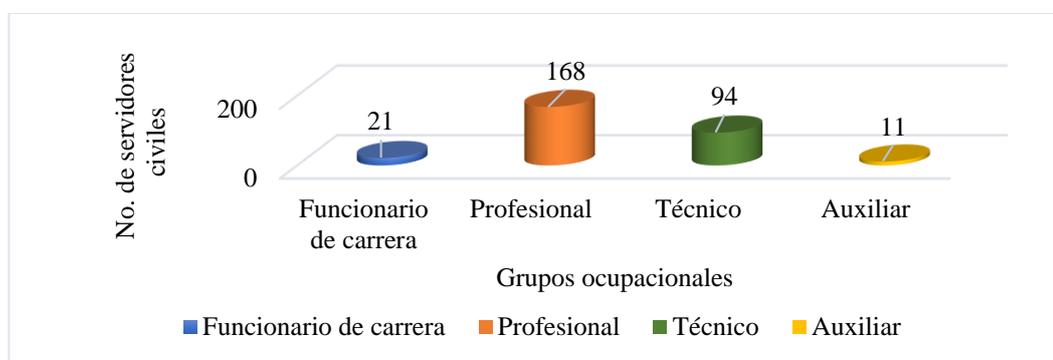
*Nota.* Elaboración propia en base a los resultados de la encuesta. La figura presenta número servidores civiles por género del GRT que fueron considerados en el estudio ( $n = 294$ ).

### Grupo ocupacional de los servidores civiles

En la Figura 24 se muestra el número de servidores civiles por grupos ocupacionales que participaron del estudio. Del grupo ocupacional profesional 168 servidores, del grupo ocupacional técnico 94 servidores, del grupo ocupacional funcionarios de carrera 21 servidores y del grupo ocupacional auxiliar 11 servidores.

**Figura 24**

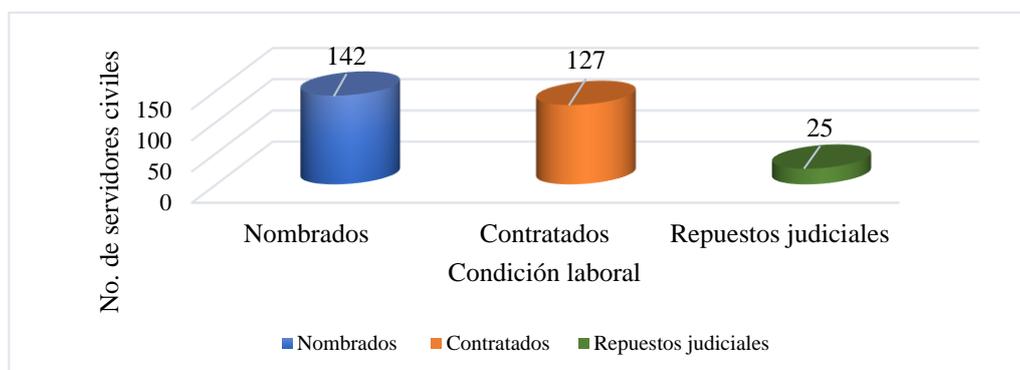
*Grupo ocupacional*



*Nota.* Elaboración propia en base a los resultados de la encuesta. La figura presenta número de servidores civiles por grupos ocupacionales del GRT que fueron considerados en el estudio ( $n = 294$ ).

### Condición laboral de los servidores civiles

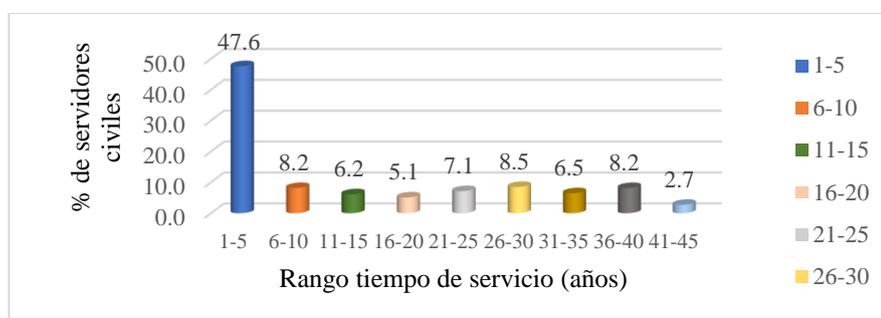
En la Figura 25 se puede observar que participaron del estudio 142 servidores civiles nombrados, 127 contratados y 25 repuestos judiciales; todos con vinculación laboral con el GRT.

**Figura 25***Condición laboral*

*Nota.* Elaboración propia en base a los resultados de la encuesta. En la figura se presenta el número de servidores civiles del GRT por condición laboral que fueron considerados en el estudio (n = 294).

**Tiempo de servicio de los servidores civiles**

Se observa en la Figura 26 que de los servidores civiles encuestados 47.6% están comprendidos en el rango de 1-5 años, 8.5% en el rango de 26-30 años, 8.2% en los rangos de 6-10 y 36-40 años, 7.1% entre 21-25 años y así otros rangos de tiempo de servicio. Como se puede observar aproximadamente el 48% de la muestra estuvo representada por servidores civiles con un tiempo de servicio entre uno a cinco años.

**Figura 26***Tiempo de servicio*

*Nota.* Elaboración propia en base a los resultados de la encuesta. Los años de servicios fueron agrupado en intervalos de clase por quinquenios.

### ▪ Resultados de la variable sistema de trabajo de alto rendimiento

A continuación, se presentan los resultados del estudio de la variable sistema de trabajo de alto rendimiento, sus dimensiones e indicadores. En la Tabla 10 se presenta los resultados de los indicadores para la dimensión prácticas de recursos humanos de alto rendimiento de mejora de las capacidades.

Se observa en la Tabla 11 que aproximadamente 50% de los servidores civiles encuestados estuvieron totalmente en desacuerdo y en desacuerdo con la gestión de la dotación selectiva de personal en el Gobierno Regional, cerca del 25% no estuvieron ni de acuerdo ni en desacuerdo y alrededor del 25% estuvieron de acuerdo y totalmente de acuerdo. Asimismo, alrededor del 51% de los servidores civiles encuestados estuvieron en desacuerdo y totalmente en desacuerdo con la gestión de la capacitación intensiva en el Gobierno Regional, aproximadamente 25% no estuvieron ni de acuerdo ni en desacuerdo y 24% estuvieron de acuerdo y totalmente de acuerdo.

**Tabla 11**

*Indicadores dimensión 1 de VI*

Indicadores	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	Total
	%	%	%	%	%	%
Los procesos de selección de servidores públicos son intachables.	7.1	18.4	22.4	35.4	16.7	100.0
Se da mucha importancia al proceso de selección de servidores públicos.	3.7	22.1	28.6	29.6	16.00	100.0
La selección de nuevos servidores públicos es rigurosa.	4.4	19.7	24.2	31.6	20.1	100.0
Siempre contratan a los postulantes más talentosos.	3.4	19.7	27.6	30.3	19.0	100.0
Se ofrece capacitación continua a los servidores públicos.	4.5	19.0	19.7	38.5	18.4	100.0
Los servidores públicos están bien capacitados para llevar a cabo nuevas tareas.	3.1	20.7	22.4	38.4	15.3	100.0

Indicadores	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	en desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	Total
	%	%	%	%	%	%
La capacitación ofrecida busca mejorar el desempeño de los servidores públicos.	3.4	22.4	34.0	28.9	11.2	100.0

*Nota.* Elaboración propia en base a los resultados de la encuesta. VI significa variable independiente. Dimensión 1 significa prácticas de recursos humanos de alto rendimiento de mejora de las capacidades.

Se observa en la Tabla 12 que aproximadamente 50% de los servidores civiles encuestados estuvieron en desacuerdo y totalmente en desacuerdo con la gestión de las recompensas valiosas en el Gobierno Regional, cerca del 27% no estuvieron ni de acuerdo ni en desacuerdo y alrededor del 25% estuvieron de acuerdo y totalmente de acuerdo. Sobre la gestión de la evaluación del desempeño orientado a resultados alrededor del 46% de los servidores civiles encuestados estuvieron en desacuerdo y totalmente en desacuerdo, aproximadamente 29% no estuvieron ni de acuerdo ni en desacuerdo y 25% estuvieron de acuerdo y totalmente de acuerdo. De igual manera. Respecto a la gestión de la seguridad laboral alrededor del 52% de los servidores civiles encuestados estuvieron en desacuerdo y totalmente en desacuerdo, aproximadamente 24% no estuvieron ni de acuerdo ni en desacuerdo y 24% estuvieron de acuerdo y totalmente de acuerdo. Finalmente, con relación a la gestión del desplazamiento interno alrededor del 54% de los servidores civiles encuestados estuvieron en desacuerdo y totalmente en desacuerdo, aproximadamente 21% no estuvieron ni de acuerdo ni en desacuerdo y 25% estuvieron de acuerdo y totalmente de acuerdo.

**Tabla 12***Indicadores dimensión 2 de VI*

Indicadores	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	Total
	%	%	%	%	%	%
Las remuneraciones de los servidores públicos están en función de su desempeño laboral.	5.1	18.4	25.5	27.9	23.1	100.0
Las remuneraciones a los servidores públicos son equitativas (justas).	2.4	21.1	28.9	28.6	19.0	100.0
Las evaluaciones de desempeño de los servidores públicos se realizan por lo menos una vez al año.	2.4	21.1	28.9	28.6	19.0	100.0
Se establece metas de evaluación de desempeño por acuerdo entre funcionarios y servidores públicos.	2.7	24.5	27.9	29.6	15.3	100.00
Se puede esperar que los servidores públicos permanezcan todo el tiempo que deseen.	2.4	19,3	25.9	35.4	17.00	100.0
La estabilidad laboral está casi asegurada para los servidores públicos.	4.8	22.4	22.1	26.2	24.5	100.0
Ofrece oportunidades de ascenso a los servidores públicos.	6.1	19.0	19.1	36.4	19.4	100.0
Se garantiza que el proceso de ascenso de los servidores públicos sea justo.	7.1	19.7	22.1	34.7	16.4	100.0
Quienes desean ascender tienen más de un puesto de trabajo disponible.	5.8	16.0	21.1	34.4	22.7	100.0
Los servidores públicos con mejor evaluación de desempeño laboral tienen la oportunidad de ser ascendidos a puestos de mayor remuneración y/o responsabilidad.	5.4	21.1	23.2	37.4	12.9	100.0

*Nota.* Elaboración propia en base a los resultados de la encuesta. VI significa variable independiente. Dimensión 2 significa prácticas de recursos humanos de alto rendimiento de mejora de la motivación.

Se observa en la Tabla 13 que aproximadamente 42% de los servidores civiles encuestados estuvieron en desacuerdo y totalmente en desacuerdo con la gestión de la descripción del puesto en el Gobierno Regional, cerca del 29% no

estuvieron ni de acuerdo ni en desacuerdo y alrededor del 25% estuvieron de acuerdo y totalmente de acuerdo. Sobre la gestión de la autonomía de los empleados alrededor del 44% de los servidores civiles encuestados estuvieron en desacuerdo y totalmente en desacuerdo, aproximadamente 32% no estuvieron ni de acuerdo ni en desacuerdo y 24% estuvieron de acuerdo y totalmente de acuerdo. Finalmente, con relación a la gestión de la comunicación y participación alrededor del 46% de los servidores civiles encuestados estuvieron en desacuerdo y totalmente en desacuerdo, aproximadamente 28% no estuvieron ni de acuerdo ni en desacuerdo y 26% estuvieron de acuerdo y totalmente de acuerdo.

**Tabla 13***Indicadores dimensión 3 de VI*

Indicadores	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	Total
	%	%	%	%	%	%
La descripción de funciones de los puestos de trabajo siempre está actualizada.	3.4	17.7	34.7	29.6	14.6	100.0
La descripción del puesto de trabajo define con precisión todas las tareas por realizar.	4.1	22.1	33.7	27.9	12.2	100.0
Se permite que los servidores públicos planifiquen cómo hacer su trabajo.	5.1	17.7	36.4	29.6	11.2	100.0
Se permite a los servidores públicos decidir por su cuenta cómo hacer el trabajo.	5.1	20.7	26.3	33.3	14.6	100.0
Los funcionarios mantienen bien informados a los servidores públicos sobre el desempeño de la institución.	6.8	19,4	28.9	28.9	16.0	100.0
La comunicación es adecuada entre servidores públicos.	4.4	21.4	28.2	36.1	9.9	100.0

Indicadores	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	Total
	%	%	%	%	%	%
La comunicación es adecuada entre funcionarios y servidores públicos	4.8	21.1	29.3	35.7	9.1	100.0
Los servidores públicos reciben regularmente comunicaciones formales sobre los objetivos y metas individuales e institucionales.	7.9	20.7	24.5	33.0	13.9	100.0

*Nota.* Elaboración propia en base a los resultados de la encuesta. VI significa variable independiente. Dimensión 3 significa prácticas de recursos humanos de alto rendimiento de mejora de las oportunidades de participar.

Con relación a la dimensión prácticas de recursos humanos de alto rendimiento de mejora de las *capacidades* en la Tabla 14 se observa que aproximadamente 45% de los servidores civiles encuestados del Gobierno Regional percibieron que su gestión era inadecuada, 42% regular y tan solo 13% adecuada.

**Tabla 14**

*Resultados dimensión 1: PRHAR de mejora de capacidades*

Percepción de la gestión	n	%
Inadecuada	133	45.2
Regular	124	42.2
Adecuada	37	12.6
Total	294	100.0

*Nota.* Elaboración propia en base a los resultados de la encuesta. PRHAR significa prácticas de recursos humanos de alto rendimiento.

Sobre la dimensión prácticas de recursos humanos de alto rendimiento de mejora de la *motivación* en la Tabla 15 se observa que aproximadamente 48% de los servidores civiles encuestados del Gobierno Regional percibieron que su gestión era inadecuada, 38% regular y tan solo 14% adecuada.

**Tabla 15***Resultados dimensión 2: PRHAR de mejora de la motivación*

Percepción de la gestión	n	%
Inadecuada	141	48.0
Regular	111	37.8
Adecuada	42	14.2
Total	294	100.0

*Nota.* Elaboración propia en base a los resultados de la encuesta. PRHAR significa prácticas de recursos humanos de alto rendimiento.

Respecto, a la dimensión prácticas de recursos humanos de alto rendimiento de mejora de las *oportunidades de participar* en la Tabla 16 se observa que aproximadamente 37% de los servidores civiles encuestados del Gobierno Regional percibieron que su gestión era inadecuada, 45% regular y tan solo 18% adecuada.

**Tabla 16***Resultados dimensión 3: PRHAR de mejora de oportunidades de participar*

Percepción de la gestión	n	%
Inadecuada	108	36.7
Regular	134	45.6
Adecuada	52	17.7
Total	294	100.0

*Nota.* Elaboración propia en base a los resultados de la encuesta. PRHAR significa prácticas de recursos humanos de alto rendimiento.

Finalmente, con respecto a la variable sistema de trabajo de alto rendimiento en la Tabla 17 se observa que aproximadamente 44% de los servidores civiles encuestados del Gobierno Regional percibieron que su gestión era inadecuada, 41% regular y tan solo 15% adecuada.

**Tabla 17***Resultados de la variable sistema de trabajo de alto rendimiento*

Percepción de la gestión	n	%
Inadecuada	130	44.2
Regular	121	41.2
Adecuada	43	14.6
Total	294	100.0

*Nota.* Elaboración propia en base a los resultados de la encuesta.

▪ **Resultados de la variable comportamiento de ciudadanía organizacional**

A continuación, se presenta el análisis descriptivo de indicadores, dimensiones y la variable dependiente. Se observa en la Tabla 18 que aproximadamente 45% de los servidores civiles encuestados del Gobierno Regional Tacna estuvieron en desacuerdo y totalmente en desacuerdo hacia la conducta del altruismo, cerca del 24% ni de acuerdo ni en desacuerdo y alrededor del 31% de acuerdo y totalmente de acuerdo.

**Tabla 18***Indicadores dimensión 1 de VD*

Indicadores	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	Total
	%	%	%	%	%	%
Evalúa el impacto de sus acciones que pueden afectar a sus compañeros de trabajo.	6.8	21.8	26.9	38.4	6.1	100.0
Ayuda con sus tareas a compañeros de trabajo que han estado ausentes.	7.1	19.7	22.8	31.7	18.7	100.0
Apoya a sus compañeros que tienen mucho trabajo.	6.5	24.1	24.8	37.8	6.8	100.0
Orienta a los nuevos compañeros de trabajo, aunque no sea necesario.	6.8	23.8	26.2	35.7	7.5	100.0
Siempre está dispuesto a ayudar a las personas que lo rodean.	11.6	25.5	20.1	33.3	9.5	100.0

Indicadores	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	Total
	%	%	%	%	%	%
Siempre está dispuesto a ayudar con mucho gusto a compañeros que tienen problemas relacionados con el trabajo.	6.8	27.8	21.1	36.1	8.2	100.0

*Nota.* Elaboración propia en base a los resultados de la encuesta. VD significa variable dependiente. Dimensión 1 significa altruismo.

Se observa en la Tabla 19 que aproximadamente 41% de los servidores civiles encuestados del Gobierno Regional Tacna estuvieron en desacuerdo y totalmente en desacuerdo hacia la conducta *cortesía*, cerca del 27% ni de acuerdo ni en desacuerdo y alrededor del 32% de acuerdo y totalmente de acuerdo.

**Tabla 19**

*Indicadores dimensión 2 de VD*

Indicadores	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	Total
	%	%	%	%	%	%
Toma medidas para prevenir problemas con otros compañeros de trabajo.	6.1	23.5	28.6	33.0	8.8	100.0
Es consciente de cómo su comportamiento pueda afectar el trabajo de otras personas.	5.1	28.6	28.2	30.6	7.5	100.0
Evita abusar de los derechos de los demás.	7.1	23.1	26.9	34.4	8.5	100.0
Intenta evitar crear problemas a sus compañeros de trabajo.	8.1	25.9	24.8	33.0	8.2	100.0

*Nota.* Elaboración propia en base a los resultados de la encuesta. VD significa variable dependiente. Dimensión 2 significa cortesía.

Se observa en la Tabla 20 que aproximadamente 36% de los servidores civiles encuestados del Gobierno Regional Tacna estuvieron en desacuerdo y totalmente en desacuerdo hacia la conducta *conciencia*, cerca del 28% ni de acuerdo ni en desacuerdo y alrededor del 36% de acuerdo y totalmente de acuerdo.

**Tabla 20**

*Indicadores dimensión 3 de VD*

Indicadores	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	Total
	%	%	%	%	%	%
Tiene un excelente historial de asistencia a su trabajo.	6,5	36.6	25.9	25.2	5.8	100.0
Evita hacer uso de descansos no autorizados.	5.8	31.3	28.8	29.3	4.8	100.0
Obedece las normas y procedimientos donde trabaja, aun cuando nadie lo supervise.	6.8	26.9	34.3	25.9	6.1	100.0
Es muy cuidadoso en su trabajo.	5.4	25.5	25.9	37.8	5.4	100.0
Cree en dar un día de trabajo honesto por un salario honesto.	6.5	28.9	26.2	28.2	10.2	100.0

*Nota.* Elaboración propia en base a los resultados de la encuesta. VD significa variable dependiente. Dimensión 3 significa conciencia.

Se observa en la Tabla 21 que aproximadamente 44% de los servidores civiles encuestados del Gobierno Regional Tacna estuvieron en desacuerdo y totalmente en desacuerdo hacia la conducta *virtud cívica*, cerca del 27% ni de acuerdo ni en desacuerdo y alrededor del 29% de acuerdo y totalmente de acuerdo.

**Tabla 21***Indicadores dimensión 4 de VD*

Indicadores	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	Total
	%	%	%	%	%	%
Asiste a reuniones que no son obligatorias pero que se consideran importantes.	7.5	20.4	25.1	37.8	9.2	100.0
Hace funciones que no son obligatorias, pero que favorecen a la imagen de la institución.	4.1	25.5	29.9	33.0	7.5	100.0
Esta informado de los cambios que se dan en la institución donde trabaja.	4.1	23.1	27.2	33.0	12.6	100.0
Lee y se mantiene al tanto de las normas y otros documentos.	7.1	22.1	26.9	36.7	7.2	100.0

*Nota.* Elaboración propia en base a los resultados de la encuesta. VD significa variable dependiente. Dimensión 4 se refiere a virtud cívica.

Se observa en la Tabla 22 que aproximadamente 50% de los servidores civiles encuestados del Gobierno Regional Tacna estuvieron en desacuerdo y totalmente en desacuerdo hacia la conducta deportividad, cerca del 22% ni de acuerdo ni en desacuerdo y alrededor del 28% de acuerdo y totalmente de acuerdo.

**Tabla 22***Indicadores dimensión 5 de VD*

Indicadores	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	Total
	%	%	%	%	%	%
Dedica mucho tiempo para quejarse de asuntos insignificantes.	6.1	37.8	19.1	29.9	7.1	100.0
Siempre se concentra en resaltar lo que hace bien su institución, en lugar de destacar lo que hace mal.	7.1	16.3	26.2	36.1	14.3	100.0

Indicadores	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	Total
	%	%	%	%	%	%
Evita exagerar las cosas en su trabajo.	3.7	22.4	23.6	38.1	12.2	100.0
Siempre encuentra deficiencias en lo que hace la institución.	5.8	19.0	18.4	37.4	19.4	100.0
Evita dar demasiada importancia a los problemas de poca trascendencia.	6.1	17.7	22.8	37.8	15.6	100.0

*Nota.* Elaboración propia en base a los resultados de la encuesta. VD significa variable dependiente. Dimensión 5 refiere a la deportividad.

Respecto a las dimensiones de la variable dependiente se observa en la Tabla 23 que aproximadamente 41% de los servidores civiles encuestados del Gobierno Regional Tacna tuvieron un bajo nivel de altruismo, 37% un nivel medio y tan sólo 22% un nivel alto.

**Tabla 23**

*Resultados de la dimensión 1: Altruismo*

Nivel de Altruismo <sup>a</sup>	n	%
Bajo	121	41.2
Medio	110	37.4
Alto	63	21.4
Total	294	100.0

*Nota.* Elaboración propia en base a los resultados de la encuesta.

<sup>a</sup> Refleja el número (n) y porcentaje (%) de servidores civiles del GRT a quienes se les midió el nivel de altruismo.

Se observa en la Tabla 24 que aproximadamente 35% de los servidores civiles encuestados del Gobierno Regional Tacna tuvieron un bajo nivel de cortesía, 46% un nivel medio y tan solo 19% un nivel alto.

**Tabla 24***Resultados de la dimensión 2: Cortesía*

Nivel de Cortesía <sup>a</sup>	n	%
Bajo	103	35.0
Medio	136	46.3
Alto	55	18.7
Total	294	100.0

*Nota.* Elaboración propia en base a los resultados de la encuesta.

<sup>a</sup> Refleja el número (n) y porcentaje (%) de servidores civiles del GRT a quienes se les midió el nivel de cortesía.

Se observa en la Tabla 25 que aproximadamente 21% de los servidores civiles encuestados del Gobierno Regional Tacna tuvieron un bajo nivel de conciencia, 53% un nivel medio y tan solo 26% un nivel alto.

**Tabla 25***Resultados de la dimensión 3: Conciencia*

Nivel de Conciencia <sup>a</sup>	n	%
Bajo	63	21.4
Medio	156	53.1
Alto	75	25.5
Total	294	100.0

*Nota.* Elaboración propia en base a los resultados de la encuesta.

<sup>a</sup> Refleja el número (n) y porcentaje (%) de servidores civiles del GRT a quienes se les midió el nivel de conciencia.

Se observa en la Tabla 26 que aproximadamente 38% de los servidores civiles encuestados del Gobierno Regional Tacna tuvieron un bajo nivel de virtud cívica. 46% un nivel medio y solo 16% un nivel alto.

**Tabla 26***Resultados de la dimensión 4: Virtud Cívica*

Nivel de virtud cívica <sup>a</sup>	n	%
Bajo	111	37.8
Medio	136	46.2
Alto	47	16.0
Total	294	100.0

*Nota.* Elaboración propia en base a los resultados de la encuesta.

<sup>a</sup> Refleja el número (n) y porcentaje (%) de servidores civiles del GRT a quienes se les midió el nivel de virtud cívica.

Se observa en la Tabla 27 que aproximadamente 33% de los servidores civiles encuestados del Gobierno Regional tienen un bajo nivel de deportividad, 56% un nivel medio y 11% un nivel alto.

**Tabla 27***Resultado de la dimensión 5: Deportividad*

Nivel de deportividad <sup>a</sup>	n	%
Bajo	97	33.0
Medio	164	55.8
Alto	33	11.2
Total	294	100.0

*Nota.* Elaboración propia en base a los resultados de la encuesta.

<sup>a</sup> Refleja el número (n) y porcentaje (%) de servidores civiles del GRT a quienes se les midió el nivel de deportividad.

Se observa en la Tabla 28 que aproximadamente 40% de los servidores civiles encuestados del Gobierno Regional Tacna tuvieron un bajo nivel de comportamiento de ciudadanía organizacional, 38% un nivel medio y 22% un nivel alto.

**Tabla 28***Resultados variable comportamiento de ciudadanía organizacional*

Nivel de CCO <sup>a</sup>	n	%
Bajo	116	39.5
Medio	112	38.1
Alto	66	22.4
Total	294	100.0

*Nota.* Elaboración propia en base a los resultados de la encuesta.

<sup>a</sup> Refleja el número (n) y porcentaje (%) de servidores civiles del GRT a quienes se les midió el CCO.

#### ▪ Resultados de la variable compromiso organizacional

La variable compromiso organizacional, que actúa como mediadora en la relación del efecto del sistema de trabajo de alto rendimiento en el compromiso organizacional, fue estudiada a través de solo una de sus dimensiones rotulada como compromiso afectivo. A continuación, se presenta los indicadores y dimensión de la variable mediadora.

Se observa en la Tabla 29 que aproximadamente 53% de los servidores civiles encuestados del Gobierno Regional Tacna estuvieron en desacuerdo y totalmente en desacuerdo hacia la actitud de apego emocional, cerca del 24% ni de acuerdo ni en desacuerdo y alrededor del 23% de acuerdo y totalmente de acuerdo.

**Tabla 29***Indicadores de dimensión 1 de VM*

Indicadores	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	Total
	%	%	%	%	%	%
Se siente (o sintió) muy feliz de pasar muchos años trabajando en su institución.	2.7	22.8	27.9	35.5	11.6	100.0

Indicadores	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	Total
	%	%	%	%	%	%
En realidad, siente como si los problemas de su institución fueran suyos.	3.4	15.6	25.9	40.8	14.3	100.0
Tiene un fuerte sentido de pertenencia con su institución.	3.5	22.1	23.1	40.1	11.2	100.0
Se siente vinculado emocionalmente a la institución donde trabaja.	4.8	20.1	21.7	39.8	13.6	100.0
Se siente como "parte de una familia" en la institución donde trabaja.	4.4	21.1	19.7	41.2	13.6	100.0
La institución donde trabaja tiene un gran significado personal para usted.	3.7	17.0	23.2	45.6	10.5	100.0

*Nota.* Elaboración propia en base a los resultados de la encuesta. VM significa variable mediadora. Dimensión 1 refiere al compromiso afectivo

Se observa en la Tabla 30 que aproximadamente 49% de los servidores civiles encuestados del Gobierno Regional Tacna tuvieron un bajo nivel de compromiso afectivo, 38% un nivel medio y tan sólo 13% un nivel alto.

**Tabla 30**

*Resultados de la dimensión 1: Comportamiento afectivo*

Nivel de CCO <sup>a</sup>	n	%
Bajo	145	49.3
Medio	112	38.1
Alto	37	12.6
Total	294	100.0

*Nota.* Elaboración propia en base a los resultados de la encuesta.

<sup>a</sup> Refleja el número (n) y porcentaje (%) de servidores civiles del GRT a quienes se midió el nivel de compromiso afectivo.

Al haber considerado en el estudio solo la dimensión compromiso afectivo se puede deducir que los resultados de este son los mismos para el compromiso organizacional por lo que se soslaya su presentación.

En la Tabla 31 se observa que aproximadamente 49% de los servidores civiles encuestados del Gobierno Regional Tacna tuvieron un nivel bajo de compromiso organizacional en su dimensión afectiva, 38% tiene regular y tan sólo 13% tiene un nivel alto.

**Tabla 31**

*Resultados de la variable compromiso organizacional*

Nivel de CCO <sup>a</sup>	n	%
Bajo	145	49.3
Medio	112	38.1
Alto	37	12.6
Total	294	100.0

*Nota.* Elaboración propia en base a los resultados de la encuesta.

<sup>a</sup> Refleja el número (n) y porcentaje (%) de servidores civiles del GRT a quienes se midió el nivel de comportamiento organizacional.

#### **4.4. PRUEBA ESTADÍSTICA**

##### **▪ Prueba de normalidad**

Se observa en la Tabla 32 los resultados de la prueba de normalidad obtenidos para las variables y dimensiones. Con el propósito de demostrar si los datos obtenidos siguen una distribución normal, Se siguió el siguiente ritual de significancia estadística:

(a) Formulación de hipótesis

Ho: Los datos de las variables siguen una distribución normal

Hi: Los datos de las variables NO siguen una distribución normal

(b) Nivel de significancia:  $\alpha = .05$  (para un nivel de confianza de 95%).

(c) Prueba estadística: Kolmogórov-Smirnov

(d) Cálculo de p-valor

Si el p valor es menor es  $<$  que .05 se rechaza “Ho”

Si el p valor es  $>$  mayor que .05 se acepta “Hi”

**Tabla 32***Resultados de la prueba normalidad*

Variables y dimensiones	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Estadístico	df	Sig.	Estadístico	df	Sig.
Sistema de trabajo de alto rendimiento	.104	294	.000	.950	294	.000
Comportamiento de ciudadanía organizacional	.156	294	.000	.923	294	.000
Compromiso organizacional	.130	294	.000	.953	294	.000
Prácticas de RR. HH. de mejora de las capacidades	.108	294	.000	.945	294	.000
Prácticas de RR. HH. de mejora de la motivación	.090	294	.000	.967	294	.000
Prácticas de RR. HH. de mejora las oportunidades de participar	.104	294	.000	.950	294	.000

*Nota.* Elaboración propia en base a los datos obtenidos del procesamiento de datos obtenidos de los cuestionarios STAR, CCO mediante la aplicación del SPSS-26.

<sup>a</sup> Corrección de la significación de Lilliefors.

**(e) Regla de decisión**

En todos los casos las variables y dimensiones tienen un  $p < .000$  y siendo este menor que el nivel de significancia ( $\alpha$ ) = .05 se rechaza la hipótesis nula y se acepta la  $H_1$ : Los datos de las variables no siguen una distribución normal. Como las variables y dimensiones no siguen una distribución normal se aplicaron pruebas no paramétricas para la contratación de las hipótesis.

### Magnitud de Correlación

En la Tabla 33 se presenta la magnitud de la correlación a tomar en cuenta al momento de la contrastación de las hipótesis correlacionales.

**Tabla 33**

*Magnitud de la correlación*

<b>Rango</b>	<b>Magnitud de la correlación</b>
-0.91 a - 1.00	Correlación negativa perfecta
-0.76 a - 0.90	Correlación negativa muy fuerte
-0.51 a - 0.75	Correlación negativa considerable
-0.26 a - 0.50	Correlación negativa media
-0.11 a - 0.25	Correlación negativa débil
-0.01 a - 0.10	Correlación negativa muy débil
0.00	No existe correlación entre las variables
+0.01 a + 0.10	Correlación positiva muy débil
+0.24 a + 0.25	Correlación positiva débil
+0.26 a + 0.50	Correlación positiva media
+0.51 a + 0.75	Correlación positiva considerable
+0,76 a +0.90	Correlación positiva muy fuerte
+0,91 a 1.00	Correlación positiva perfecta

*Nota.* Tomado de Hernández, et al. (2014)

### 4.5. COMPROBACIÓN DE HIPÓTESIS

Antes de proceder a la comprobación de las hipótesis propuestas, se llevó a cabo un análisis de correlación entre la variable independiente (VI), la variable mediadora (VM) y la variable dependiente (VD). Para este análisis, se siguió el siguiente ritual de significancia protocolo de significancia:

- Formulación de hipótesis
- Nivel de significancia:  $\alpha = .01$  (para un nivel de confianza de 99%).
- Estadístico de prueba: coeficiente de Rho de Spearman
- Cálculo de p-valor y *criterios de decisión*:  
 Si p-valor  $> .01$  se acepta la hipótesis nula  
 Si p-valor  $< .01$  se rechaza la hipótesis nula

En la Tabla 32, se observa que los datos correspondientes a la variable independiente (VI) y sus dimensiones, así como la variable dependiente (VD) y la variable mediadora (VM), no siguen una distribución normal. Por lo tanto, se optó por utilizar una prueba estadística no paramétrica. Dado que las variables son de tipo ordinal, se consideró apropiado aplicar la prueba de correlación de Rho de Spearman ( $r_s$ ). Los resultados de esta correlación entre la VI y sus dimensiones con la VD y VM se presentan en la Tabla 34.

**Tabla 34**

*Correlaciones entre las dimensiones de la VI con las VD y VM*

		PRHMC	PRHMM	PRHMOP	CCO	
Rho de Spearman	PRHMC	Rho	1.000	.667**	.680**	.732**
		p-valor	.000	.000	.000	.000
		N	294	294	294	294
	PRHMM	Rho	.667**	1.000	.754**	.792**
		p-valor	.000	.000	.000	.000
		N	294	294	294	294
	PRHMOP	Rho	.680*	.754**	1.000	.822**
		p-valor	.000	.000	.000	.000
		N	294	294	294	294

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

*Nota.* Elaboración propia en base a los resultados de la encuesta. PRHMC significa prácticas de recursos humanos de mejora de las capacidades, PRHMM significa prácticas de recursos humanos de mejora de la motivación, PRHMOP significa prácticas de recursos humanos de mejora de las oportunidades de participar, CO significa compromiso organizacional, CCO significa comportamiento de ciudadanía organizacional.

- Toma de la decisión

Los resultados de las pruebas de hipótesis presentados en la Tabla 34 revelaron hallazgos significativos. Se encontró una relación positiva y significativa entre las prácticas de recursos humanos de alto rendimiento que mejoran las capacidades y el comportamiento de ciudadanía organizacional ( $p < .01$ ,  $r_s = .732$ ), las prácticas de recursos humanos de alto rendimiento que mejoran la motivación y el comportamiento de ciudadanía organizacional ( $p < .01$ ,  $r_s = .792$ ), y las prácticas de recursos humanos de alto rendimiento que mejoran las oportunidades de participar y el comportamiento de ciudadanía organizacional ( $p < .01$ ,  $r_s = .822$ ).

En la Tabla 35 se presenta las correlaciones de la variable independiente (VI) con la variable dependiente (VD) y la variable mediadora (VM).

**Tabla 35**

*Correlaciones de la VI. VD y VM*

		CO	CCO	
Rho de Spearman	STAR	Rho	.725**	.842**
		p-valor	.000	.000
		N	294	294

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

*Nota.* Elaboración propia en base a los resultados de la encuesta. STAR significa sistema de trabajo de alto rendimiento, CO significa compromiso organizacional, CCO significa comportamiento de ciudadanía organizacional.

Los resultados de las pruebas de hipótesis presentados en la Tabla 35 también evidenciaron hallazgos significativos. Se encontró una relación positiva y significativa entre el sistema de trabajo de alto rendimiento con el comportamiento de ciudadanía organizacional ( $p < .01$ ,  $r_s = .842$ ) y con el compromiso organizacional ( $p < .01$ ,  $r_s = .725$ ).

Dado a que se ha demostrado una correlación positiva y significativa entre las dimensiones de la variable independiente (VI) y las variables dependientes (VD), así como entre la variable mediadora (VM) y la VI, se procedió a verificar las hipótesis de investigación del estudio.

#### ▪ **Comprobación de la hipótesis general**

H<sub>0</sub>: El sistema de trabajo de alto rendimiento no influye positivamente en el comportamiento de ciudadanía organizacional de los servidores civiles del Gobierno Regional Tacna - año 2021.

H<sub>i</sub>: El sistema de trabajo de alto rendimiento influye de manera positiva y en el comportamiento de ciudadanía organizacional de los servidores civiles del Gobierno Regional Tacna - año 2021.

Para verificar si existe evidencia empírica que respalde la hipótesis planteada, se utilizó un modelo de regresión logística ordinal, el cual requiere cumplir con ciertas predicciones. Para verificar la primera predicción, se aplicó el ritual de significancia estadística que se muestra en la Tabla 36.

**Tabla 36**

*Ritual de significancia estadística para la primera predicción*

Formulación de hipótesis	H <sub>0</sub> : El modelo no es adecuado sólo con la constante H <sub>i</sub> : El modelo es adecuado sólo con la constante
Nivel de significancia	$\alpha = .05$
Estadístico de prueba	Chi-cuadrado
Cálculo de p-valor y criterios de decisión	Si $p > .05$ se acepta la hipótesis nula Si $p < .05$ se rechaza la hipótesis nula

*Nota.* Elaboración propia.

En la Tabla 37 se observa que  $p < .05$  por tanto, se rechaza la hipótesis nula (H<sub>0</sub>) y se acepta que el modelo es adecuado sólo con la constante.

**Tabla 37**

*Información del ajuste de modelo*

Modelo	-2 Log verosimilitud	Chi cuadrado	gl	Sig.
Sólo intersección	326.944			
Final	19.618	307.326	2	.000

Función de enlace: Logit

*Nota.* Elaboración propia en base a los resultados obtenidos del procesamiento de los cuestionarios STAR y CCO mediante SPSS-26.

Para verificar la segunda predicción, se aplicó el ritual de significancia estadística que se muestra en la Tabla 38.

**Tabla 38**

*Ritual de significancia estadística para la segunda predicción*

Formulación de hipótesis	H <sub>0</sub> : El modelo se ajusta adecuadamente a los datos H <sub>1</sub> : El modelo no se ajusta adecuadamente a los datos
Nivel de significancia	$\alpha = .05$
Estadístico de prueba	Chi-cuadrado
Cálculo de p-valor y criterios de decisión	Si $p > .05$ se acepta la hipótesis nula Si $p < .05$ se rechaza la hipótesis nula

*Nota.* Elaboración propia.

En la Tabla 39 se presentan los resultados de la prueba de bondad de ajuste. Se obtuvo un valor de Chi Cuadrado de Pearson de  $\chi^2 = 1.573$  con un valor de  $p = .456$ . Dado que  $p > .05$ , se acepta la hipótesis nula (H<sub>0</sub>) y se concluye que el modelo se ajusta adecuadamente a los datos.

**Tabla 39**

*Bondad de ajuste*

Modelo	Chi cuadrado	gl	Sig.
Pearson	1.573	2	.456
Desviación	1.192	2	.551

Función de enlace: Logit

*Nota.* Elaboración propia en base a los resultados obtenidos del procesamiento de los cuestionarios STAR y CCO mediante SPSS-26.

La tercera predicción se basa en los coeficientes de determinación ( $R^2$ ) que se presentan en la Tabla 40.

**Tabla 40**

*Pseudo R-Cuadrado*

Cox and Snell	.648
Nagelkerke	.735
McFadden	.488

Función de enlace: Logit.

*Nota.* Elaboración propia en base a los resultados obtenidos del procesamiento de los cuestionarios STAR y CCO mediante SPSS-26.

Los coeficientes de determinación ( $R^2$ ) de los modelos de regresión ordinal resumen la proporción de variabilidad en la variable dependiente (VD) asociada con la variable independiente (VI). En el caso de la comprobación de la hipótesis general, se considera el coeficiente Nagelkerke ( $R^2 = .735$ ), el cual indica que aproximadamente el 73% de la variación en el comportamiento de ciudadanía organizacional se explica por el sistema de trabajo de alto rendimiento. En consecuencia, se puede afirmar que cualquier modificación en el sistema de trabajo de alto rendimiento se traduce en un cambio en el comportamiento de ciudadanía organizacional (CCO), evidenciando así una influencia positiva en el CCO de ( $R^2 = .735$ ).

Habiendo cumplido con las tres predicciones establecidas, que incluyen (a) la adecuación del modelo a una constante, (b) la bondad de ajuste del modelo y (c) el coeficiente Nagelkerke ( $R^2 = .735$ ), se rechaza la hipótesis nula ( $H_0$ ) y se acepta la hipótesis alternativa ( $H_i$ ): El sistema de trabajo de alto rendimiento influye de manera positiva y en el comportamiento de ciudadanía organizacional de los servidores civiles del Gobierno Regional Tacna - año 2021.

### ▪ Comprobación de las Hipótesis Específicas

Con el fin de comprobar las hipótesis específicas planteadas en esta investigación, se presenta en las Tablas 41 y 43 el ritual de significancia estadística para evaluar la primera y segunda predicción del modelo, respectivamente. La Tabla 42 ofrece información sobre el ajuste del modelo, mientras que la Tabla 44 muestra la bondad de ajuste del mismo. Con esta información, se busca validar las hipótesis planteadas en este estudio.

**Tabla 41**

*Ritual de significancia estadística para la primera predicción*

(a) Formulación de hipótesis	Ho: El modelo no es adecuado sólo con la constante Hi: El modelo es adecuado sólo con la constante
(b) Nivel de significancia	$\alpha = .05$
(c) Estadístico de prueba	Chi-cuadrado
(d) Cálculo de p-valor y criterios de decisión	Si $p > .05$ se acepta la hipótesis nula Si $p < .05$ se rechaza la hipótesis nula

*Nota.* Elaboración propia.

**Tabla 42**

*Información del ajuste del modelo*

Modelo	-2 Log verosimilitud	Chi cuadrado	gl	Sig.
<i>Hipótesis específica 1</i>				
Sólo intersección	246,644			
Final	33,529	213,116	2	.000
<i>Hipótesis específica 2</i>				
Sólo intersección	273,452			
Final	19,709	253,743	2	.000
<i>Hipótesis específica 3</i>				
Sólo intersección	314,899			
Final	20,529	294,370	2	.000
<i>Hipótesis específica 4</i>				
Sólo intersección	217,273			
Final	22,758	194,516	2	.000

*Nota.* Elaboración propia.

**Tabla 43***Ritual de significancia estadística para la segunda predicción*

(a) Formulación de hipótesis	Ho: El modelo se ajusta adecuadamente a los datos Hi: El modelo no se ajusta adecuadamente a los datos
(b) Nivel de significancia	$\alpha = .05$
(c) Estadístico de prueba	Chi-cuadrado
(d) Cálculo de p-valor y criterios de decisión	Si p-valor > .05 se acepta la hipótesis nula Si p-valor < .05 se rechaza la hipótesis nula y se acepta la Hi

*Nota.* Elaboración propia.**Tabla 44***Bondad de ajuste*

Modelo	Chi cuadrado	gl	Sig.
<i>Hipótesis específica 1</i>			
Pearson	17,683	2	.365
Desviación	12,594	2	.387
<i>Hipótesis específica 2</i>			
Pearson	,215	2	.898
Desviación	,415	2	.812
<i>Hipótesis específica 3</i>			
Pearson	1,709	2	.425
Desviación	1,516	2	.469
<i>Hipótesis específica 4</i>			
Pearson	1,414	2	.493
Desviación	2,015	2	.365

*Nota.* Elaboración propia.

Se observa en la Tabla 45 el Pseudo R-cuadrado para evaluar la *tercera predicción* exigida para la comprobación de las principales hipótesis específicas.

**Tabla 45***Pseudo R-cuadrado*

Coefficiente de determinación	Primera	Segunda	Tercera	Cuarta
Cox and Snell	.516	.578	.633	.484
Nagelkerke	.584	.655	.717	.564
McFadden	.339	.403	.468	.339

*Nota.* Elaboración propia.

### ▪ Comprobación de hipótesis específica 1

H<sub>0</sub>: Las prácticas de recursos humanos de alto rendimiento de mejora de las capacidades no influyen de manera positiva en el comportamiento de ciudadanía organizacional de los servidores civiles del Gobierno Regional Tacna año - 2021.

H<sub>1</sub>: Las prácticas de recursos humanos de alto rendimiento de mejora de las capacidades influyen de manera positiva en el comportamiento de ciudadanía organizacional de los servidores civiles del Gobierno Regional Tacna año - 2021.

Con el objetivo de verificar si existe evidencia empírica que respalde la hipótesis específica 1, se utilizó un modelo de regresión logística ordinal que requiere el cumplimiento de ciertas predicciones.

Primera predicción: Según los resultados presentados en la Tabla 42, se obtuvo un valor de  $p < .05$ , lo cual indica que se rechaza la hipótesis nula (H<sub>0</sub>) y se acepta que el modelo se ajusta adecuadamente a la constante. Por lo tanto, se confirma el cumplimiento de la primera predicción.

Segunda predicción: Los resultados de la Tabla 44 revelan un valor de  $p > .05$ . En consecuencia, se acepta la hipótesis nula (H<sub>0</sub>) y se concluye que el modelo se ajusta de manera adecuada a los datos. Por lo tanto, se confirma la validez de la segunda predicción planteada.

Tercera predicción: La comprobación de la hipótesis específica 1 se basa en el coeficiente Nagelkerke ( $R^2 = .584$ ) presentado en la Tabla 45. Este coeficiente indica que alrededor del 58% de la variación en el comportamiento de ciudadanía

organizacional se puede explicar por las prácticas de recursos humanos de alto rendimiento que buscan mejorar las capacidades. Esto implica que cualquier modificación realizada en estas prácticas para mejorar las capacidades se reflejará en un cambio en el comportamiento de ciudadanía organizacional (CCO), demostrando así una influencia positiva en el CCO ( $R^2 = .584$ ).

En conclusión, al cumplir con las tres predicciones establecidas, que incluyen (a) la adecuación del modelo a una constante, (b) el ajuste del modelo a los datos y (c) el coeficiente Nagelkerke ( $R^2 = .584$ ), se rechaza la hipótesis nula ( $H_0$ ) en favor de la hipótesis alternativa ( $H_1$ ). Por lo tanto, se puede afirmar que las prácticas de recursos humanos de alto rendimiento de mejora de las capacidades influyen de manera positiva en el comportamiento de ciudadanía organizacional de los servidores civiles del Gobierno Regional Tacna año - 2021.

#### ▪ **Comprobación de la hipótesis específica 2**

$H_0$ : Las prácticas de recursos humanos de alto rendimiento de mejora de la motivación no influyen de manera positiva en el comportamiento de ciudadanía organizacional de los servidores civiles del Gobierno Regional Tacna - año 2021.

$H_1$ : Las prácticas de recursos humanos de alto rendimiento de mejora de la motivación influyen de manera positiva en el comportamiento de ciudadanía organizacional de los servidores civiles del Gobierno Regional Tacna - año 2021.

Con el objetivo de verificar si existe evidencia empírica que respalde la hipótesis específica 2, se utilizó un modelo de regresión logística ordinal que requiere el cumplimiento de ciertas predicciones.

Primera predicción: De acuerdo con los resultados presentados en la Tabla 42, se obtuvo un valor de  $p < .05$ , lo que indica que se rechaza la hipótesis nula ( $H_0$ ) y se acepta que el modelo se ajusta adecuadamente a la constante. Por lo tanto, se confirma el cumplimiento de la primera predicción.

Segunda predicción: Los resultados presentados en la Tabla 44 revelan que el valor de  $p > .05$ . Por consiguiente, se acepta la hipótesis nula ( $H_0$ ) y se concluye

que el modelo se ajusta adecuadamente a los datos. En consecuencia, se confirma la validez de la segunda predicción planteada.

Tercera predicción: La comprobación de la hipótesis específica 2 revela datos significativos. Según el coeficiente Nagelkerke ( $R^2 = .655$ ), presentado en la Tabla 45, aproximadamente el 66% de la variación en el comportamiento de ciudadanía organizacional se explica por las prácticas de recursos humanos de alto rendimiento que buscan mejorar la motivación. Esto implica que cualquier modificación realizada en estas prácticas de mejora de la motivación se reflejará en un cambio en el comportamiento de ciudadanía organizacional (CCO), demostrando así una influencia positiva en el CCO de ( $R^2 = .655$ ).

Además, al cumplir con las tres predicciones establecidas, que abarcan (a) la adecuación del modelo a una constante, (b) el ajuste del modelo a los datos y (c) el coeficiente Nagelkerke ( $R^2 = .655$ ), se concluye que la hipótesis nula ( $H_0$ ) debe ser rechazada en favor de la hipótesis alternativa ( $H_1$ ). Por lo tanto, se puede afirmar que las prácticas de recursos humanos de alto rendimiento de mejora de la motivación influyen de manera positiva en el comportamiento de ciudadanía organizacional de los servidores civiles del Gobierno Regional Tacna - año 2021.

### ▪ **Comprobación de la hipótesis específica 3**

$H_0$ : Las prácticas de recursos humanos de alto rendimiento de mejora de las oportunidades de participar no influyen de manera positiva en el comportamiento de ciudadanía organizacional de los servidores civiles del Gobierno Regional Tacna - año 2021.

$H_1$ : Las prácticas de recursos humanos de alto rendimiento de mejora de las oportunidades de participar influyen de manera positiva en el comportamiento de ciudadanía organizacional de los servidores civiles del Gobierno Regional Tacna - año 2021.

Con el objetivo de verificar si existe evidencia empírica que respalde la hipótesis específica 3, se utilizó un modelo de regresión logística ordinal que requiere el cumplimiento de ciertas predicciones.

Primera predicción: Los resultados presentados en la Tabla 42 revelaron un valor de  $p < .05$ , lo cual indica que se rechaza la hipótesis nula ( $H_0$ ) y se acepta que el modelo se ajusta adecuadamente a la constante. Por lo tanto, se confirma el cumplimiento de la primera predicción.

Segunda predicción: De acuerdo con los resultados presentados en la Tabla 44, el valor de  $p > .05$ . Por consiguiente, se acepta la hipótesis nula ( $H_0$ ) y se concluye que el modelo se ajusta de manera adecuada a los datos. Por lo tanto, se confirma la validez de la segunda predicción planteada.

Tercera predicción: Para evaluar la hipótesis específica 3, se considera el coeficiente Nagelkerke ( $R^2 = .717$ ), el cual se presenta en la Tabla 44. Este coeficiente indica que aproximadamente el 72% de la variación en el comportamiento de ciudadanía organizacional puede explicarse por las prácticas de recursos humanos de alto rendimiento que buscan mejorar las oportunidades de participar. Esto implica que cualquier modificación realizada en estas prácticas se reflejará en un cambio en el comportamiento de ciudadanía organizacional (CCO), demostrando así una influencia positiva en el CCO de ( $R^2 = .717$ ).

En conclusión, al cumplir con las tres predicciones establecidas, que incluyen (a) la adecuación del modelo a una constante, (b) el ajuste del modelo a los datos y (c) el coeficiente Nagelkerke ( $R^2 = .717$ ), se rechaza la hipótesis nula ( $H_0$ ) y se acepta la hipótesis alternativa ( $H_1$ ): Las prácticas de recursos humanos de alto rendimiento de mejora de las oportunidades de participar influyen de manera positiva en el comportamiento de ciudadanía organizacional de los servidores civiles del Gobierno Regional Tacna - año 2021.

#### ▪ **Comprobación de la hipótesis específica 4**

$H_0$ : El sistema de trabajo de alto rendimiento no influye de manera positiva en el compromiso organizacional de los servidores civiles del Gobierno Regional Tacna - año 2021.

$H_1$ : El sistema de trabajo de alto rendimiento influye de manera positiva en el compromiso organizacional de los servidores civiles del Gobierno Regional Tacna - año 2021.

Con el objetivo de respaldar empíricamente la hipótesis específica 4, se utilizó un modelo de regresión logística ordinal que requiere cumplir ciertas predicciones.

La primera predicción se cumple según los resultados presentados en la Tabla 42, donde se obtuvo un valor de  $p < .05$ . Esto indica que se rechaza la hipótesis nula ( $H_0$ ) y se acepta que el modelo se ajusta adecuadamente a la constante. Por lo tanto, se confirma el cumplimiento de la primera predicción.

La segunda predicción también se cumple, como se observa en los resultados presentados en la Tabla 44, donde el valor de  $p > .05$ . En consecuencia, se acepta la hipótesis nula ( $H_0$ ) y se concluye que el modelo se ajusta adecuadamente a los datos. Por tanto, se confirma la validez de la segunda predicción planteada.

En cuanto a la tercera predicción, al examinar la comprobación de la hipótesis específica 4 y evaluar el coeficiente Nagelkerke ( $R^2 = .564$ ), presentado en la Tabla 45, se revela que aproximadamente el 56% de la variación del compromiso organizacional se explica por el sistema de trabajo de alto rendimiento. Esto implica que cualquier modificación en el sistema de trabajo de alto rendimiento se reflejará en un cambio en el compromiso organizacional (CO), demostrando así una influencia positiva en el CO de ( $R^2 = .564$ ).

En conclusión, al cumplir con las tres predicciones establecidas, que incluyen (a) la adecuación del modelo a una constante, (b) el ajuste del modelo a los datos y (c) el coeficiente Nagelkerke ( $R^2 = .564$ ), se rechaza la hipótesis nula ( $H_0$ ) y se acepta la hipótesis alternativa ( $H_1$ ): El sistema de trabajo de alto rendimiento influye de manera positiva en el compromiso organizacional de los servidores civiles del Gobierno Regional Tacna en el año 2021.

#### ▪ **Comprobación de la hipótesis específica 5**

$H_0$ : El compromiso organizacional no ejerce efecto mediador en la relación sistema de trabajo de alto rendimiento y comportamiento de ciudadanía organizacional de los servidores civiles del Gobierno Regional Tacna - año 2021.

H<sub>1</sub>: El compromiso organizacional ejerce efecto mediador en la relación sistema de trabajo de alto rendimiento y comportamiento de ciudadanía organizacional de los servidores civiles del Gobierno Regional Tacna - año 2021.

Con el fin de analizar el papel mediador del compromiso organizacional (CO) en la relación entre el sistema de trabajo de alto rendimiento (STAR) y el comportamiento de ciudadanía organizacional (CCO), se aplicó el análisis de regresión jerárquica de cuatro pasos propuesto por Baron y Kenny (1986). Este enfoque permitió determinar si el compromiso organizacional ejerce efecto mediador en la relación del STAR y el CCO.

Según este enfoque, se deben cumplir tres condiciones: (a) se debe demostrar la relación causal entre la variable independiente (STAR) y la variable dependiente (CCO), (b) se debe comprobar la significancia de la correlación entre la variable independiente (STAR) y la variable mediadora (CO), y (c) se debe establecer la relación entre la variable mediadora (compromiso organizacional) y la variable dependiente (CCO). Además, se llevan a cabo análisis de regresión múltiple entre la variable independiente (STAR), la variable mediadora (CO) y la variable dependiente (CCO) para determinar el papel de la variable mediadora. Si la influencia de la variable independiente (STAR) en la variable dependiente (CCO) disminuye, pero sigue siendo significativa, se considera un modelo de mediación parcial. En cambio, si la relación entre la variable independiente (STAR) y la variable dependiente (CCO) ya no es significativa, se trata de un modelo de mediación completa.

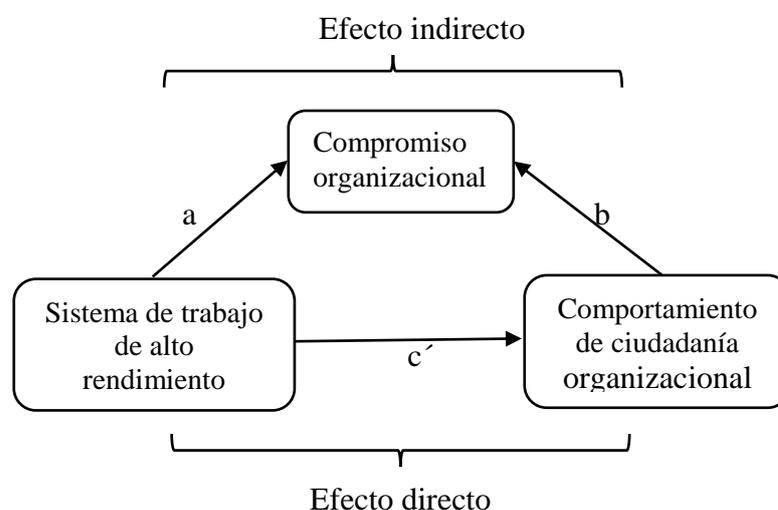
Una vía que va directamente de X a Y sin pasar por M se conoce como efecto directo de X sobre Y. Cuando se examina empíricamente un proceso causal que involucra un componente de mediación, el enfoque principal se centra en estimar e interpretar los efectos directos e indirectos, así como realizar pruebas inferenciales sobre los mismos. Es importante tener en cuenta que  $c'$  estima el efecto directo de X sobre Y, mientras que el efecto indirecto de X sobre Y a través de M es el producto de  $a$  y  $b$ .

Para analizar la mediación del compromiso organizacional (CO) en la relación entre el STAR y el CCO, se utilizó la Figura 25 como guía, la cual representa la estrategia propuesta por Baron y Kenny (1986). Los pasos recomendados por ellos para verificar la mediación se siguieron secuencialmente, incluyendo las siguientes condiciones:

- Las variables STAR y CCO deben estar relacionadas, es decir, el coeficiente  $c'$  de la Figura 27 debe ser diferente a cero en la dirección esperada. Las variables STAR y CO. Es decir, el coeficiente “**a**” de la Figura 27 debe ser diferente a cero.
- Las variables CO y CCO deben estar relacionadas una vez controlado el efecto de X. Es decir, el coeficiente “**b**” de la Figura 27 debe ser diferente a cero.

### Figura 27

*Modelo de mediación de Baron y Kenny*



*Nota.* Modelo de mediación tomado de R.M. Baron, K.A. Kenny, 1986. The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173-1182. DOI:10.1037//0022-3514.51.6.1173.

- La relación entre el STAR y CCO debe reducirse significativamente al controlar el efecto de M. Es decir, el coeficiente  $c'$  (efecto directo en la Figura 27) debe

ser menor que el coeficiente  $c$  (efecto total en la Figura 27). Baron y Kenny (1986) señalan explícitamente que la demostración de mediación más fuerte es cuando  $c'$  es cero.

Para verificar los supuestos del estudio, se utilizó la macro/interfaz PROCESS para SPSS, desarrollada por Andrews F. Hayes. Esta herramienta de modelado permite estimar los efectos directos e indirectos en modelos de mediación única y múltiple. Además, se complementó el análisis utilizando el modelo de ecuaciones estructurales (SEM) a través del software AMOS-SPSS.

El efecto directo se refiere a la cuantificación del efecto del STAR (X) sobre el CCO (Y). Por otro lado, el efecto indirecto representa cómo el CCO (Y) es influenciado por el STAR (X) a través de una secuencia causal en la cual el STAR (X) afecta al compromiso organizacional CO (M), el cual a su vez influye en el CCO (Y). Los resultados del estudio de mediación se presentan en la Tabla 46.

**Tabla 46**

*Mediación del CO en la relación de influencia del STAR en el CCO*

Modelo: 4							
Y: Comportamiento de ciudadanía organizacional (CCO)							
X: Sistema de trabajo de alto rendimiento (STAR)							
M: Compromiso organizacional (CO)							
Tamaño de la muestra: 294							
Variable resultado							
CO							
Resumen del modelo	R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
	.705	.497	.245	288.299	1,000	292,000	.000
Modelo	Coeficiente		se	t	p	LLCI	ULCI
Constante		.452	.075	6,000	.000	.304	.600
<b>STAR</b>	<b>(a)</b>	.693	.041	16,979	.000	.613	.773
Coeficiente estandarizado STAR	Coeficiente						
	.7048						

VARIABLE RESULTADO:							
<b>CCO</b>							
Resumen del modelo	R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
	.859	.739	.156	411,371	2,000	291,000	.000
Modelo							ULC
	Coefficiente	se	t	p	LLCI	I	
Constante	.136	.064	2,136	.033	.011	.261	
<b>STAR (c)</b>	.646	.046	14,086	.000	.556	.736	
<b>CO (b)</b>	.363	.047	7.789	.009	.271	.455	
Coefficiente estandarizado	Coefficiente						
STAR	.595						
CO	.329						
EFECTO TOTAL DEL MODELO							
VARIABLE RESULTADO							
<b>CCO</b>							
Resumen del modelo	R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
	.827	.684	.187	632,383	1,000	292,000	.000
Modelo							
	Coefficiente	se	t	p	LLCI	ULCI	
Constante	.300	.0666	4,554	.000	.170	.430	
STAR	.898	.036	25,147	.000	.827	.968	
Coefficiente estandarizado	Coefficiente						
STAR	.8271						
EFECTO TOTAL DIRECTO E INDIRECTO STAR en CCO							
Total efecto de STAR en CCO							
	Efecto	se	t	p	LLCI	ULCI	c-c'
	.898	.036	25,147	.000	.827	.968	.827
Efecto directo de STAR en CCO							
	Efecto	se	t	p	LLCI	ULCI	c-c'
	.646	.046	14,06	.000	.556	.736	.595
Efecto indirecto de STAR en CCO							
	Efecto	BootSE	BootLLCI	BootULCI			
CO (ab)	.2518	.0404	.7155	.3361			

Efectos indirectos completamente estandarizados de STAR sobre CCO				
	Efecto	BootSE	BootLLCI	BootULCI
CO	.2320	.0346	.1652	.3011

ANÁLISIS DE NOTAS Y ERRORES

Nivel de confianza para todos los intervalos de confianza en la salida: 95%

Número de muestras de arranque para intervalos de confianza de arranque de percentiles: 5000

*Nota.* Elaboración propia en base a los resultados obtenidos del procesamiento de los cuestionarios STAR, CCO y CO mediante SPSS-26.

Con los datos presentados en la Tabla 46, se procede a realizar la comprobación empírica de la hipótesis utilizando los supuestos propuestos por Baron y Kenny.

El primer supuesto establece que debe existir una relación entre el sistema de trabajo de alto rendimiento (STAR) y el comportamiento de ciudadanía organizacional (CCO), es decir, el coeficiente "c" debe ser distinto de cero. Para evaluar si este supuesto se cumple, se analiza la sección correspondiente a la relación entre las variables STAR-CCO en la Tabla 46.

Variable resultado							
▶ CCO							
Resumen del modelo	R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
	.827	.684	.188	632,384	1,0000	292,000	.000
Modelo	Coeficiente		se	t	p	LLCI	ULCI
Constante	.300		.066	4,554	.000	.170	.430
STAR	(c)	.898	.036	25,147	.000	.827	.968

A partir de los datos presentados, se puede concluir que existe una relación significativa entre el sistema de trabajo de alto rendimiento y el comportamiento de ciudadanía organizacional ( $R = .898$ ,  $p < .05$ ). Además, el coeficiente "c"  $\neq 0$ . Por lo tanto, se confirma el cumplimiento del primer supuesto propuesto.

Para verificar el cumplimiento del supuesto 2, que establece que debe existir una relación significativa entre el sistema de trabajo de alto rendimiento y el compromiso organizacional (es decir, el coeficiente "a" debe ser diferente de cero), se examina la sección correspondiente de la Tabla 46, que presenta los resultados de la relación entre las variables STAR y CO.

Variable resultado							
► <b>CO</b>							
Resumen del modelo	R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
	.705	.497	.245	288.299	1,000	292,000	.000
Modelo							
	Coeficiente		se	t	p	LLCI	ULCI
Constante	.452		.075	6,000	.000	.304	.600
<b>STAR</b>	<b>(a)</b>	.693	.041	16,979	.000	.613	.773

En base a los datos proporcionados, se observa una relación significativa entre el sistema de trabajo de alto rendimiento y el compromiso organizacional ( $R = .693$ , y el coeficiente "a"  $\neq 0$ ). Por lo tanto, se confirma el cumplimiento del segundo supuesto.

El supuesto 3 demanda que el compromiso organizacional (CO) y comportamiento de ciudadanía organizacional (CCO) deben estar relacionados, y el coeficiente "b" debe ser diferente a cero. Para comprobar si tiene respaldo empírico se toma la sección de la Tabla 45 referida a la relación de las variables CO-CCO.

Variable resultado							
► <b>CCO</b>							
Resumen del modelo	R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
	.859	.739	.156	411,37	2,000	291,000	.000
Modelo							
	Coeficiente		se	t	p	LLCI	ULCI
Constante	.136		.064	2,136	.033	.011	.261
<b>CO</b>	<b>(b)</b>	.363	.047	7,789	.000	.271	.455

De los datos presentados se puede deducir que existe relación entre el CO y CCO ( $R = .363$ , y el coeficiente “**b**”  $\neq 0$ ). Por tanto, se cumple con el tercer supuesto.

El supuesto 4 postula que al controlar el efecto del compromiso organizacional (CO), la relación entre el sistema de trabajo de alto rendimiento (STAR) y el comportamiento de ciudadanía organizacional (CCO) debe disminuir significativamente. Esto implica que el coeficiente ( $c'$ ) del efecto directo debe ser menor que el coeficiente ( $c$ ) del efecto total. Además, el intervalo de confianza (IC) no debe incluir el valor "0". Si la influencia del (STAR) en (CCO) se reduce, pero sigue siendo significativa, esto respalda el modelo de mediación parcial. A continuación, se muestra la sección correspondiente de la Tabla 45 que presenta los efectos total, directo e indirecto.

EFECTO TOTAL, DIRECTO E INDIRECTO DEL STAR EN CCO							
<i>Total efecto de STAR en CCO</i>							
	Efecto	se	t	p	LLCI	ULCI	c-c'
(c)	.898	.035	25,147	.000	.827	.968	.827
<i>Efecto directo de STAR en CCO</i>							
	Efecto	se	t	p	LLCI	ULCI	c-c'
(c')	.646	.045	14,06	.000	.556	.736	.595
<i>Efecto indirecto de STAR en CCO</i>							
	Efecto	BootSE	BootLLCI	BootULCI			
CO	c-c'=(ab)	.2518	.0404	.7155	.3361		

#### ANÁLISIS DE NOTAS Y ERRORES

Nivel de confianza para todos los intervalos de confianza en la salida:  
95%

Número de muestras de arranque para intervalos de confianza de  
arranque de percentiles: 5000

Los resultados respaldan los cuatro supuestos planteados. Se concluye que al controlar el efecto del compromiso organizacional (CO), la relación entre el sistema de trabajo de alto rendimiento (STAR) y el comportamiento de ciudadanía

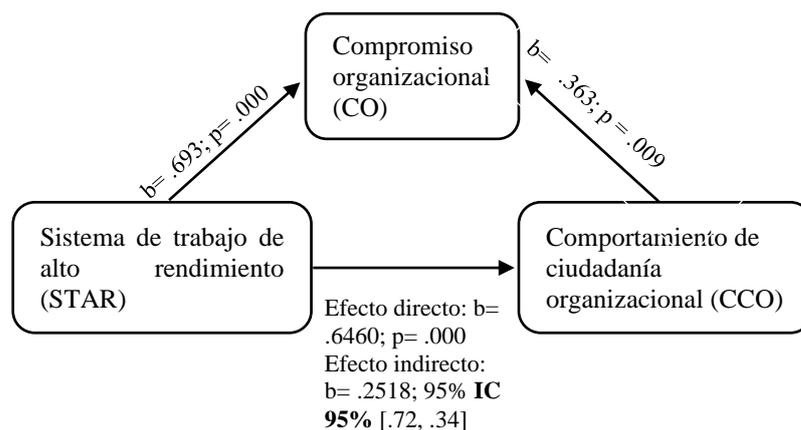
organizacional (CCO) disminuye significativamente. Esto se evidencia por el hecho de que el efecto directo ( $c' = .646$ ) es menor que el efecto total ( $c = .898$ ), es decir,  $c' < c$ . Sin embargo, la relación sigue siendo significativa, lo que indica que la mediación es parcial. Además, el intervalo de confianza del 95% [.715, .336] no incluye el valor "0". Por lo tanto, se cumple con el cuarto supuesto.

Los resultados que se presentan cuatro supuestos han recibido respaldo empírico. Por tanto, se concluye que la relación entre el STAR y CCO se reduce significativamente al controlar el efecto del CO debido a que el efecto directo ( $c' = 0,646$ ) es menor que el efecto ( $c = .898$ ). Es decir,  $c' < c$ . Pero, continúa siendo significativa la relación por lo que la mediación es parcial. Además, porque el IC 95% [.715, .336] no comprende al "0". Por tanto, se cumple con el cuarto supuesto.

Para una mejor comprensión, se presenta en la Figura 28 un resumen del modelo de mediación del compromiso organizacional (CO) en la relación entre el sistema de trabajo de alto rendimiento (STAR) y el comportamiento de ciudadanía organizacional (CCO).

### Figura 28

#### Resumen del modelo de mediación

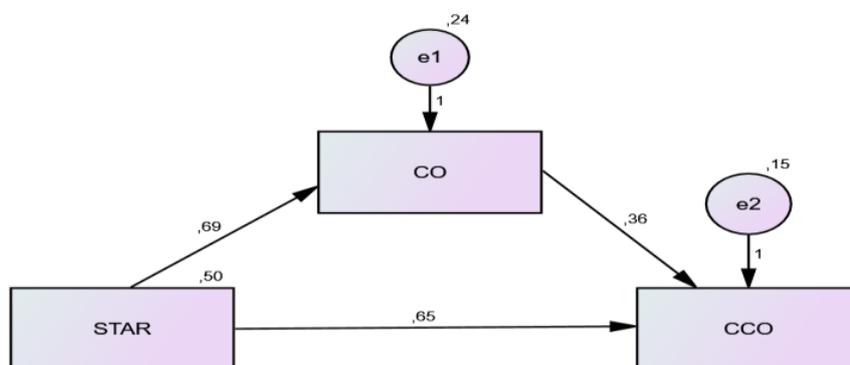


*Nota.* Elaboración propia en base a los resultados obtenidos del procesamiento de los cuestionarios STAR, CCO y CO mediante PROCESS para SPSS.

Se utilizó la técnica del Modelo de Ecuaciones Estructurales (SEM) como otra alternativa para examinar la mediación de variables. En este caso, se evaluó la influencia del compromiso organizacional (CO) en la relación entre la variable independiente (STAR) y la variable dependiente (CCO) utilizando el software AMOS-SPSS. Los efectos resultantes se muestran en la Figura 29.

**Figura 29**

*Modelo SEM con intervención del CO como variable mediadora*

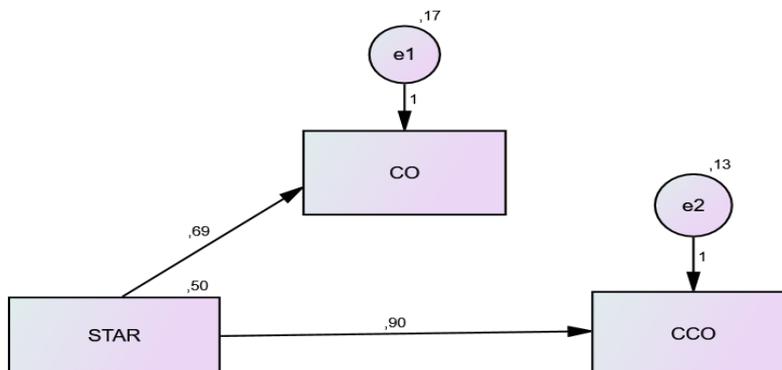


*Nota.* Elaboración propia. Modelo obtenido con aplicación de AMOS-SPSS.

Para ver los efectos de la mediación se presenta en la Figura 30 sólo la relación entre el STAR y CCO. No se considera la intervención del CO.

**Figura 30**

*Modelo SEM sin la intervención de la relación entre CO y CCO*



*Nota.* Elaboración propia. Modelo obtenido con aplicación de AMOS-SPSS.

Al observar la Figura 30, se puede notar que el coeficiente no estandarizado (c) de la relación entre STAR y CCO es de .90. Sin embargo, al considerar la mediación de la variable CO, como se muestra en la Figura 29, el coeficiente no estandarizado de dicha relación (c') disminuye a .65. Dado que  $c' < c$  (.65 < .90), se obtiene respaldo empírico para la hipótesis planteada.

Como complemento, se muestra en la Tabla 47 la comparación de los coeficientes no estandarizados que representan los efectos entre las variables STAR, CCO y CO.

**Tabla 47**

*Similitudes de coeficientes no estandarizados*

Efectos	PROCESS macro para-SPSS	AMOS - SPSS
STAR ----> CCO	.646	.65
STAR ----> CO	.693	.69
CO(M) ----> CCO	.363	.36

*Nota.* Elaboración propia.

Al haber recibido los cuatro supuestos respaldo empírico. ( $c' < c$ , .65 < .90); el “0” no está comprendido en el IC 95% [.7155, .3361] se rechaza la  $H_0$  y se acepta la  $H_i$ : El compromiso organizacional ejerce efecto mediador en la relación sistema de trabajo de alto rendimiento y comportamiento de ciudadanía organizacional de los servidores civiles del Gobierno Regional Tacna - año 2021

De manera resumida, en la Tabla 48 se presenta el respaldo empírico de los datos a las hipótesis formuladas en esta investigación.

**Tabla 48**

*Resumen de apoyo empírico a hipótesis de investigación*

Hipótesis	Respaldo empírico
Hipótesis General	Si
Hipótesis específica 1	Si
Hipótesis específica 2	Si
Hipótesis específica 3	Si
Hipótesis específica 4	Si
Hipótesis específica 5	Si

*Nota.* Elaboración propia.

#### **4.6. DISCUSIÓN DE RESULTADOS**

El objetivo principal de esta investigación fue analizar la influencia del sistema de trabajo de alto rendimiento (STAR) en el comportamiento de ciudadanía organizacional (CCO) de los servidores civiles del Gobierno Regional Tacna (GRT), tanto en su sede central como en las principales direcciones regionales. En el marco de la teoría AMO, que postula que las capacidades, la motivación y las oportunidades de participación influyen en los resultados organizacionales, este estudio se centró solo en los resultados de recursos humanos en lugar de los resultados organizacionales. Se examinó la influencia del STAR en el CCO y en el compromiso organizacional (CO). Además, se exploró la relación de influencia de las dimensiones del STAR, como las capacidades (A), la motivación (M) y las oportunidades de participar (O), en el CCO. Además, se analizó el efecto mediador del CO en la relación entre el STAR y el CCO. Los hallazgos de este estudio proporcionaron evidencia empírica que respalda la influencia y mediación entre las variables estudiadas.

La ruta hipotética general de este estudio plantea que el sistema de trabajo de alto rendimiento (STAR) tiene una influencia positiva en el comportamiento de ciudadanía organizacional (CCO) de los colaboradores del Gobierno Regional Tacna (GRT). De acuerdo con la literatura, se ha encontrado que las organizaciones que invierten de manera eficiente en prácticas de recursos humanos de alto rendimiento, tales como capacitación y desarrollo, reclutamiento selectivo, recompensas valiosas, evaluación del desempeño orientada a resultados, comunicación, participación y autonomía de los empleados, logran mejorar los niveles de CCO (Posthuma et al., 2013). En general, este estudio contribuye al cuerpo de conocimientos sobre prácticas de recursos humanos de alto rendimiento y su impacto en el comportamiento de ciudadanía organizacional de los empleados dentro de un contexto específico.

La teoría del intercambio social de Blau (1964) ha sido fundamental para comprender la relación e influencia entre el sistema de trabajo de alto rendimiento (STAR) y el comportamiento de ciudadanía organizacional (CCO). La literatura existente respalda la idea de que el intercambio entre empleados y empleadores

tiene un impacto positivo en el comportamiento de los empleados hacia la organización (Aryee et al., 2002). En otras palabras, cuando los colaboradores perciben que la organización invierte en el STAR, tienden a modificar sus comportamientos de manera favorable y a comprometerse más con el CCO. Estos hallazgos coinciden con investigaciones anteriores realizadas por Sun et al. (2007), Wright y Nishii (2004), Kehoe y Wright (2013), Hai y Wu (2020), Gong et al. (2010), Mostafá (2015, 2017), y Sarikwal y Gupta (2013). Al basarnos en la teoría del intercambio social, proporcionamos un marco sólido para comprender cómo las inversiones en el STAR pueden influir en el CCO de los empleados. Además, la inclusión de estudios previos respalda aún más la consistencia de los hallazgos y destaca la importancia continua de investigar esta relación en diferentes contextos.

La presente investigación realiza una significativa contribución a la literatura existente al destacar el papel crucial de las percepciones de los colaboradores sobre el STAR en la formación de actitudes positivas, como el compromiso organizacional, que a su vez predicen el CCO de los empleados. Estos hallazgos poseen importantes implicancias gerenciales, al resaltar la importancia de las prácticas de recursos humanos de alto rendimiento no solo en la obtención de resultados organizacionales, como la productividad, eficiencia y calidad del servicio, sino también en la generación de resultados de recursos humanos, tales como el compromiso organizacional, satisfacción laboral, comportamiento de ciudadanía organizacional y rotación de empleados.

Esto implica que los funcionarios, directivos y especialistas en recursos humanos deben reconocer el valor estratégico de invertir en prácticas de recursos humanos de alto rendimiento, ya que estas no solo beneficiarán a la organización en términos de resultados organizacionales, sino que también generarán un impacto en los resultados de recursos humanos como el compromiso organizacional y comportamiento ciudadano hacia la organización. Al enfocarse en el desarrollo de un entorno laboral propicio y en la satisfacción de las necesidades de los empleados, las organizaciones pueden fortalecer su capital humano y fomentar una cultura de ciudadanía organizacional, lo que a su vez contribuirá a la creación de un ambiente de trabajo positivo y un mejor desempeño global.

Las siguientes rutas hipotéticas de investigación se plantearon con el objetivo de estudiar la relación de influencia entre las dimensiones de prácticas de recursos humanos de alto rendimiento que mejoran las capacidades, la motivación y las oportunidades de participar, y el comportamiento de ciudadanía organizacional. Es crucial abordar el estudio de las actitudes y comportamientos en la "caja negra", ya que gran parte de las investigaciones anteriores se han centrado únicamente en analizar las prácticas de recursos humanos y su relación con el desempeño organizacional, sin considerar de manera adecuada los resultados proximales de recursos humanos. Boxall y Purcell (2016) han señalado que existen suficientes hallazgos que respaldan la idea de que los colaboradores manifiestan actitudes positivas, como la satisfacción laboral y el compromiso afectivo, y exhiben comportamientos deseables, como el comportamiento de ciudadanía organizacional, en relación con la teoría AMO y las prácticas de recursos humanos de alto rendimiento.

Es relevante destacar el concepto de "esfuerzo discrecional efectivo" utilizado por Appelbaum et al. (2000) para describir el CCO. Según sus planteamientos, el CCO puede ser predicho en base a las capacidades, la motivación y las oportunidades de participación de los empleados. En este sentido, es fundamental analizar y discutir los hallazgos obtenidos a través de las rutas hipotéticas establecidas para investigar la relación de influencia entre las prácticas de recursos humanos de alto rendimiento, que mejoran las capacidades, la motivación y las oportunidades de participar sobre el CCO. Además, se examina la influencia del STAR en el CO y se considera la mediación del CO en la relación entre el STAR y el CCO. A través de este análisis, se busca comprender en mayor profundidad cómo estas variables se interrelacionan y cómo pueden influir en el comportamiento de los empleados.

La primera ruta hipotética específica planteó que las prácticas de recursos humanos de alto rendimiento, orientadas a mejorar las capacidades, tienen una influencia positiva en el comportamiento de ciudadanía organizacional. Es crucial considerar la teoría de ajuste persona-puesto durante los procesos de selección y desarrollar programas de capacitación para cerrar las brechas y contar con

colaboradores dispuestos a realizar tareas adicionales de manera voluntaria. Los resultados de este estudio respaldan empíricamente la ruta hipotética: las prácticas de recursos humanos de alto rendimiento de mejora de las capacidades tienen un impacto positivo en el comportamiento de ciudadanía organizacional de los servidores civiles del Gobierno Regional Tacna en el año 2021. Estos hallazgos también son respaldados por investigaciones realizadas por Mahdya y Alhadia (2021), Morales-Sánchez y Pasamar (2019), y Sarikwal y Gupta (2013).

Como implicancia gerencial, los funcionarios, directivos y especialistas de recursos humanos deben reconocer la importancia de implementar procesos de selección de personal adecuados que les permitan contar con un talento humano competitivo, tal como lo propone la teoría del capital humano y la visión basada en recursos y capacidades. Frente a la abundante evidencia teórica y empírica, los responsables de la gestión de recursos humanos deben monitorear de manera frecuente las prácticas de mejora de capacidades, como la selección de personal y la capacitación. Estas prácticas no solo facilitan el cumplimiento eficiente de las tareas fundamentales, sino que también son predictoras del esfuerzo discrecional, que no es reconocido directamente por el sistema formal de recompensas. Además, estas prácticas resultan beneficiosas tanto para las personas como para la organización, y pueden contribuir al valor público ofrecido a la ciudadanía.

En cuanto a la segunda ruta hipotética, se establece que las prácticas de recursos humanos de alto rendimiento, enfocadas en la mejora de la motivación, tienen una influencia positiva en el comportamiento de ciudadanía organizacional. Cuando las personas se encuentran motivadas, son capaces de desarrollar actitudes y comportamientos que impulsan el desempeño tanto individual como organizacional. Los resultados de este estudio respaldan empíricamente la ruta hipotética: las prácticas de recursos humanos de alto rendimiento de mejora de la motivación influyen de manera positiva en el comportamiento de ciudadanía organizacional de los servidores del Gobierno Regional Tacna en el año 2021. Estos hallazgos también son respaldados por investigaciones realizadas por Mahdya y Alhadia (2021), Morales-Sánchez y Pasamar (2019), y Sarikwal y Gupta (2013).

Cuando las prácticas de recursos humanos de alto rendimiento se enfocan en mejorar la motivación de los empleados, se crea un círculo virtuoso en el que la motivación impulsa el comportamiento de ciudadanía organizacional, y a su vez, el comportamiento de ciudadanía organizacional fortalece la conexión emocional y el compromiso de los empleados. Esto conduce a un ambiente de trabajo positivo y productivo, donde los empleados se sienten motivados y dispuestos a contribuir activamente al éxito de la organización.

Como implicancia gerencial, los funcionarios, directivos y especialistas de recursos humanos deben reconocer la importancia de diseñar e implementar de manera eficiente prácticas de recursos humanos de alto rendimiento como retribución e incentivos, desplazamiento interno de personal, seguridad laboral y evaluación de desempeño orientado a resultados. Estas prácticas contribuyen a crear un entorno laboral motivador, eficiente y competitivo, lo que a su vez impulsa el éxito y la sostenibilidad de la organización.

La tercera ruta hipotética específica postula que las prácticas de recursos humanos de alto rendimiento de mejora de oportunidades de participar tienen un impacto positivo en el comportamiento de ciudadanía organizacional. Si una organización tiene una política de empoderamiento de sus empleados, es de esperar que se sientan motivados para participar en procesos de toma de decisiones, compartir y recibir comunicaciones, y participar en el análisis y diseño de su puesto de trabajo. Cuando las prácticas de recursos humanos permiten mejorar estas oportunidades de participar, se puede prever que se desarrollará un esfuerzo discrecional, que no es reconocido directamente por el sistema formal de recompensas.

Los resultados del estudio respaldan de manera empírica la ruta hipotética propuesta, y estos hallazgos son consistentes con investigaciones anteriores realizadas por Mahdya y Alhadia (2021), Sarikwal y Gupta (2013), y Boselie (2010). Sin embargo, es importante mencionar que Morales-Sánchez y Pasamar (2019) encontraron evidencia empírica que contradice nuestros hallazgos, indicando la falta de relación entre las prácticas de recursos humanos que mejoran las oportunidades y el comportamiento de ciudadanía organizacional.

Como implicación gerencial, se destaca la importancia de implementar prácticas de recursos humanos que fomenten y mejoren las oportunidades de participar de los empleados. Esto puede lograrse a través de políticas y procedimientos que promuevan la participación activa de los empleados en la toma de decisiones, la comunicación abierta y bidireccional, y la creación de espacios para el diseño conjunto de los puestos de trabajo.

Además, se planteó una cuarta ruta hipotética específica que postula la influencia positiva del sistema de trabajo de alto rendimiento en el compromiso organizacional, y las evidencias empíricas obtenidas respaldaron esta afirmación. El hallazgo sugiere que al mejorar la percepción del STAR, se puede incrementar el nivel de compromiso organizacional. Otros estudios también respaldan este hallazgo, como los realizados por Kehoe y Wright (2013), Hai y Wu (2020), Boon et al. (2011), Mostafa (2013), López (2018), Gong et al. (2010) y Mostafa (2015).

Es importante destacar que las prácticas de recursos humanos de alto rendimiento que integran el STAR deben ser gestionadas en consonancia con la perspectiva configuracional, la cual propone la integración y búsqueda de sinergias entre estas prácticas, con el objetivo de fomentar una conexión psicológica entre los empleados civiles y la organización, basada en un apego afectivo hacia los objetivos y valores de la misma. Esta idea ha sido señalada por Judge y Kammeyer-Mueller (2012) al referirse al compromiso afectivo. Por último, este hallazgo pone en evidencia la necesidad de gestionar de manera eficiente el STAR, con el fin de promover actitudes positivas en los empleados, como el compromiso organizacional, que actúa como una fuerza capaz de contrarrestar comportamientos contraproducentes.

En resumen, estos hallazgos resaltan la importancia de una gestión eficiente del STAR en el ámbito organizacional, con el objetivo de generar actitudes positivas y fomentar comportamientos beneficiosos por parte de los empleados. Esto implica la necesidad de desarrollar estrategias integrales que optimicen la implementación del STAR y promuevan un compromiso afectivo hacia la organización, lo cual contribuirá a alcanzar resultados positivos tanto a nivel individual como organizacional.

Por último, la quinta ruta específica postula que el compromiso organizacional media en la influencia del sistema de trabajo de alto rendimiento y el comportamiento de ciudadanía organizacional. Son muchos los estudios bivariantes entre los STAR y el CCO. Sin embargo, en virtud de las sugerencias realizadas para estudiar la “caja negra” que media en la referida relación se planteó realizar un estudio multivariante considerando como variable mediadora al compromiso organizacional en la relación STAR y CCO. Los resultados del estudio tuvieron respaldo empírico para la ruta hipotética: El compromiso organizacional media en la influencia del sistema de trabajo de alto rendimiento y el comportamiento de ciudadanía organizacional. Los hallazgos del estudio dieron el respaldo a la mediación parcial del compromiso organizacional (CO) en la relación de influencia entre el STAR y el CCO. Significa que el STAR influye en CCO parcialmente por medio del compromiso organizacional de los colaboradores.

Es evidente que el CO como expresión de apego afectivo hacia el trabajo cumple un papel de mediación en la forma al robustecer la relación de influencia entre el STAR y el CCO. Este resultado también es confirmado por los hallazgos de investigación de Boon et al., 2011; Gong, et al., 2010; Kehoe y Wright, 2013; Mostafa, 2017.

Desde la dimensión de implicancia gerencial este hallazgo del estudio debe de motivar a los gerentes de recursos humanos para penetrar en la “caja negra” y dentro de ella escrutar las actitudes que pueden actuar como resultados proximales a los STAR.

## **CONCLUSIONES**

### **PRIMERA**

El objetivo principal del presente estudio fue determinar si el sistema de trabajo de alto rendimiento influye de manera positiva en el comportamiento de ciudadanía organizacional de los servidores civiles del Gobierno Regional Tacna. El coeficiente de determinación de Nagelkerke ( $R^2 = .735$ ) obtenido en el análisis de regresión ordinal indica que el sistema de trabajo de alto rendimiento explica el 73.5% de la variabilidad en el comportamiento de ciudadanía organizacional. Esto significa que una gran parte de la variación observada en el comportamiento de ciudadanía organizacional de los servidores civiles del Gobierno Regional Tacna puede ser atribuida al efecto del sistema de trabajo de alto rendimiento. El resultado confirma que los servidores civiles consideraron que existe un efecto en la forma como se gestiona el sistema de trabajo de alto rendimiento y el comportamiento de ciudadanía organizacional. Las prácticas de recursos humanos de mejora de las oportunidades de participar y de mejora de la motivación son los factores de mayor impacto en el comportamiento de ciudadanía organizacional. Estos hallazgos son importantes para las organizaciones gubernamentales que buscan mejorar el rendimiento y la eficacia de su personal.

### **SEGUNDA**

El primer objetivo específico de este estudio fue determinar si las prácticas de recursos humanos de alto rendimiento de mejora de las capacidades influyen de manera positiva en el comportamiento de ciudadanía organizacional de los servidores civiles del Gobierno Regional Tacna-año 2021. Los resultados del análisis de regresión ordinal arrojaron un coeficiente de determinación de Nagelkerke ( $R^2 = .584$ ), lo que indica que el 58.4% de la variabilidad en el comportamiento de ciudadanía se debe a éstas. Es posible inferir que la mayor parte

de la variación observada en el comportamiento de ciudadanía organizacional de los servidores civiles del Gobierno Regional Tacna se debe a la influencia de las prácticas de recursos humanos de alto rendimiento de mejora de las capacidades, en particular las prácticas de dotación selectiva de personal que demostró tener un mayor impacto en el comportamiento de ciudadanía organizacional. Estos hallazgos tienen implicaciones importantes para la gestión de recursos humanos en las organizaciones gubernamentales, ya que las prácticas de recursos humanos enfocadas en mejorar las capacidades pueden ser utilizadas para mejorar el comportamiento de ciudadanía organizacional y, por ende, el desempeño de los servidores públicos, lo que puede tener un impacto positivo en la eficacia y eficiencia de la organización.

### **TERCERA**

El segundo objetivo específico de la presente investigación fue determinar si las prácticas de recursos humanos de alto rendimiento de mejora de la motivación influyen de manera positiva en el comportamiento de ciudadanía organizacional de los servidores civiles del Gobierno Regional Tacna-año 2021. El coeficiente de determinación de Nagelkerke ( $R^2 = .655$ ) obtenido en el análisis de regresión ordinal indica que las prácticas de recursos humanos de alto rendimiento de mejora de la motivación explican el 65.5% de la variabilidad en el comportamiento de ciudadanía organizacional. Esto significa que una gran parte de la variación observada en el comportamiento de ciudadanía organizacional de los servidores civiles del Gobierno Regional Tacna puede ser atribuida al efecto de las prácticas de recursos humanos que mejoran la motivación. Por lo tanto, se deduce que estas prácticas de recursos humanos de alto rendimiento de mejora de la motivación son una estrategia eficaz para fomentar el comportamiento de ciudadanía organizacional de los servidores civiles, en particular las prácticas de seguridad laboral y desplazamiento interno, que resultaron tener un mayor impacto en el comportamiento de ciudadanía Organizacional. Este hallazgo es importante para la gestión de recursos humanos en las organizaciones gubernamentales, ya que pueden utilizar estas prácticas de recursos humanos de mejora de la motivación para

mejorar el comportamiento de ciudadanía organizacional y el desempeño de su personal, lo que a su vez puede tener un impacto positivo en desempeño de la organización.

#### **CUARTA**

En esta investigación el tercer objetivo específico fue determinar si las prácticas de recursos humanos de alto rendimiento de mejora de las oportunidades de participar influyen de manera positiva en el comportamiento de ciudadanía organizacional de los servidores civiles del Gobierno Regional Tacna-año 2021. Los resultados del análisis de regresión ordinal mostraron un coeficiente de determinación de Nagelkerke ( $R^2 = .717$ ) lo que indica que las prácticas de recursos humanos de alto rendimiento de mejora de las oportunidades de participar explican el 71.7% de la variabilidad en el comportamiento de ciudadanía organizacional. Esto significa que una gran parte de la variación observada en el comportamiento de ciudadanía organizacional de los servidores civiles del Gobierno Regional Tacna puede ser atribuida al efecto de las prácticas de recursos humanos que mejoran las oportunidades de participar. Por lo tanto, se deduce que estas prácticas de recursos humanos de alto rendimiento de mejora de la motivación son una estrategia eficaz para fomentar el comportamiento de ciudadanía organizacional de los servidores civiles, en particular las prácticas de comunicación y descripción de puestos, que resultaron tener un mayor impacto en el comportamiento de ciudadanía Organizacional. Este hallazgo es importante para la gestión de recursos humanos en las organizaciones gubernamentales, ya que pueden utilizar estas prácticas para potenciar el comportamiento de ciudadanía organizacional y el desempeño de su personal, lo que a su vez puede tener un impacto positivo en desempeño de la organización.

#### **QUINTA**

El cuarto objetivo específico de este estudio fue determinar si el sistema de trabajo de alto rendimiento influye de manera positiva en el compromiso organizacional de los servidores civiles del Gobierno Regional Tacna-año 2021. El coeficiente de

determinación de Nagelkerke ( $R^2 = .564$ ) indica que el sistema de trabajo de alto rendimiento explica el 56.4% de la variabilidad en el compromiso organizacional. Esto significa que una gran parte de la variación observada en el compromiso organizacional de los servidores civiles del Gobierno Regional Tacna puede ser atribuida al efecto del sistema de trabajo de alto rendimiento, lo que sugiere que una gran parte de la variación observada en el compromiso de los servidores civiles puede atribuirse al efecto del sistema de trabajo de alto rendimiento. Las prácticas de recursos humanos de mejora de las oportunidades de participar y de mejora de la motivación son los factores de mayor impacto en el compromiso organizacional. Estos hallazgos son relevantes para las organizaciones gubernamentales que buscan mejorar el desempeño y la efectividad de su personal, y destacan la importancia de implementar prácticas de recursos humanos efectivas y estratégicas que promuevan el compromiso organizacional de los empleados.

#### **SEXTA**

El quinto objetivo específico del presente estudio fue determinar si el compromiso organizacional tiene un efecto mediador en la relación el sistema de trabajo de alto rendimiento y el comportamiento de ciudadanía organizacional de los servidores civiles del Gobierno Regional Tacna-año 2021. Para ello, se aplicó la estrategia propuesta por Baron y Kenny obteniendo los siguientes resultados empíricos:  $c'$  (efecto directo) = .646 y el  $c$  (efecto total) = .898 de lo que se colige que  $c' < c$ . Además, al 95% el IC [.715, .336] no comprende al cero (0). De estos datos se concluye que el compromiso organizacional es un mediador en la relación de influencia entre los sistemas de trabajo de alto rendimiento y el comportamiento de ciudadanía organizacional de los servidores civiles del Gobierno Regional Tacna. Por tanto, para mejorar el nivel de influencia en la relación de influencia del Sistema de trabajo de alto rendimiento y el comportamiento de ciudadanía organizacional, es necesario tener en cuenta actitudes como compromiso organizacional, satisfacción laboral y justicia organizacional.

## **RECOMENDACIONES**

### **PRIMERA**

Se recomienda que las organizaciones gubernamentales consideren implementar el sistema de trabajo de alto rendimiento para mejorar el comportamiento de ciudadanía organizacional de sus servidores civiles. Para lograrlo, es fundamental promover prácticas de recursos humanos que incentiven la motivación, las capacidades y las oportunidades de participar, ya que estos son factores de gran impacto en el comportamiento de ciudadanía organizacional. Es importante tener en cuenta que el sistema de trabajo de alto rendimiento explica una gran parte de la variabilidad en este comportamiento, lo que subraya la necesidad de una gestión eficiente y eficaz del sistema de recursos humanos. En resumen, la implementación de un sistema de trabajo de alto rendimiento a través de una gestión efectiva de sus prácticas de recursos humanos puede mejorar significativamente el comportamiento de ciudadanía organizacional de los servidores civiles, lo que a su vez puede mejorar el rendimiento individual y general de la organización gubernamental.

### **SEGUNDA**

En el Gobierno Regional Tacna y otras organizaciones gubernamentales se debería mejorar el comportamiento de ciudadanía organizacional enfatizando en conductas como la cortesía, el altruismo, la deportividad, la conciencia y la virtud cívica. Es evidente según el estudio que la mayoría de los servidores civiles presenten bajos niveles de comportamiento de ciudadanía organizacional. Por lo tanto, se debería gestionar de manera eficiente las prácticas de recursos humanos de alto rendimiento de mejora de las capacidades, de la motivación y de las oportunidades de participar lo que permitirá desarrollar en los servidores civiles

percepciones positivas a cerca de la forma como son gestionadas. Si se perciben que se gestionan de manera eficiente tendrá un impacto positivo en el desarrollo de actitudes, como el compromiso organizacional y en los comportamientos deseados como el comportamiento de ciudadanía organizacional.

### **TERCERA**

Se sugiere al Gobierno Regional de Tacna y a otras organizaciones gubernamentales la adopción de un sistema de trabajo de alto rendimiento que fomente el compromiso organizacional de sus empleados, centrándose en la gestión eficiente de las prácticas de recursos humanos para mejorar habilidades, motivación y oportunidades de participación. Esta medida puede ser una estrategia efectiva para aumentar la implicación, identificación y sentido de pertenencia de los empleados, lo que mejoraría el desempeño y la eficacia en las organizaciones gubernamentales. Es fundamental planificar y monitorear cuidadosamente la implementación de estas prácticas para asegurar su efectividad y sostenibilidad a largo plazo.

### **CUARTA**

Se sugiere al Gobierno Regional de Tacna y a otras organizaciones gubernamentales que gestionen de manera eficiente las prácticas de recursos humanos de mejora de capacidades con el fin de fomentar el compromiso el comportamiento de ciudadanía organizacional. Para ello se sugiere la implementación de procesos de selección rigurosos basados en la meritocracia y programas de capacitación intensivos. Estas medidas tienen el potencial de mejorar el desempeño individual y la efectividad organizacional, lo que a su vez contribuirá a proporcionar valor público a los ciudadanos. La gestión efectiva de las prácticas de recursos humanos de mejora de capacidades es un factor clave para el éxito de cualquier organización gubernamental, por lo que es crucial que se preste la debida atención y se adopten medidas para mejorarla en todas las organizaciones gubernamentales. De esta manera, se promovería comportamientos discrecionales, como el de ciudadanía organizacional.

## **QUINTA**

Se recomienda al Gobierno Regional de Tacna y a otras organizaciones gubernamentales que implementen prácticas de recursos humanos de alto rendimiento para mejorar la motivación de los servidores civiles, y así fomentar el comportamiento de ciudadanía organizacional. La gestión deficiente de las prácticas de recursos humanos sugiere que esta situación puede estar incidiendo en su motivación, lo que a su vez puede estar contribuyendo a los bajos niveles de comportamiento de ciudadanía organizacional. Para abordar esta situación, se sugiere la implementación de retribuciones justas, equitativas y basadas en el desempeño, se garantice la seguridad o estabilidad laboral, el desplazamiento interno o promoción en base a líneas de carrera y la evaluación del desempeño por resultados. La gestión efectiva de las prácticas de recursos humanos para mejorar la motivación es esencial para el éxito de cualquier organización gubernamental. Al mejorar la percepción de los servidores civiles respecto a las prácticas de recursos humanos de mejora de la motivación, se fomentará el comportamiento de ciudadanía organizacional, lo que contribuirá a ofrecer mayor valor público a los ciudadanos.

## **SEXTA**

Se recomienda al Gobierno Regional de Tacna y a otras organizaciones gubernamentales que implementen prácticas de recursos humanos de alto rendimiento para mejorar las oportunidades de participar de los servidores civiles, y así promover el comportamiento de ciudadanía organizacional. La gestión deficiente de las prácticas de recursos humanos de mejora de las oportunidades de participar, pueda que esté contribuyendo con los bajos niveles de comportamiento de ciudadanía organizacional. Para abordar esta situación, se sugiere la implementación de adecuados sistemas de comunicación, una descripción clara de puestos de trabajo y empoderamiento de los servidores civiles para que participen en las decisiones que afecte su trabajo. La gestión efectiva de las prácticas de recursos humanos para mejorar las oportunidades de participar es esencial para el éxito de cualquier organización gubernamental. Al mejorar la percepción de los

servidores civiles respecto a la gestión de las prácticas de recursos humanos de mejora de las oportunidades de participar, se fomentará el comportamiento de ciudadanía organizacional.

### **SÉPTIMA**

Se sugiere al Gobierno Regional Tacna y otras organizaciones gubernamentales que aseguren la idoneidad y la experiencia de los profesionales que forman parte de los equipos de trabajo de sus oficinas de recursos humanos. Para ello, se recomienda la implementación de un convenio de apoyo institucional con la Escuela de Administración Pública-SERVIR, a fin de garantizar la formación y certificación de competencias de los profesionales encargados de la gestión de recursos humanos en el sector público. Este enfoque mejorará la calidad de la gestión de recursos humanos en las organizaciones gubernamentales, lo que a su vez se traducirá en la mejora de actitudes, comportamientos y la eficacia organizacional.

### **OCTAVA**

Sería recomendable que el Gobierno Regional de Tacna sugiera a SERVIR que redefina su modelo de gestión de recursos humanos, ya que en su modelo propuesto no se presenta una cadena causal clara. Aunque se describen las principales prácticas de recursos humanos, no se definen los resultados en términos de actitudes y comportamientos, ni se establecen relaciones con los resultados organizacionales. La innovación del modelo podría permitir a los gestores y profesionales de recursos humanos del sector público, en particular del Gobierno Regional de Tacna, comprender mejor que la gestión del sistema de trabajo de alto rendimiento tiene un impacto en los resultados de recursos humanos, como el compromiso organizacional, la justicia organizacional, la satisfacción organizacional, la retención del talento y el comportamiento de ciudadanía organizacional, y en los resultados organizacionales como eficiencia, eficacia, costo y calidad.

## **NOVENA**

Se recomienda que SERVIR acelere el proceso de tránsito de los servidores públicos de los decretos legislativos 276, 728, 1057 a la ley 30057 para poner en operatividad las prácticas de recursos humanos de alto rendimiento como las remuneraciones y beneficios, capacitación y desarrollo, gestión del desempeño, reclutamiento y selección de personal, diseño de puestos de trabajo, progresión de carrera. La demora en su implementación estaría causando una percepción de ineficiencia en la gestión de recursos humanos que incide en bajos niveles de compromiso y comportamiento de ciudadanía organizacional.

## **DÉCIMA**

Se sugiere que, a partir de los hallazgos obtenidos en el presente estudio, se desarrollen nuevas líneas de investigación que incluyan tanto al sector privado como al sector público. En los futuros estudios, se recomienda no solo examinar la influencia de los sistemas de trabajo de alto rendimiento en los resultados de recursos humanos, sino también en los resultados organizacionales. Respecto a los resultados de recursos humanos se debería de examinar el compromiso organizacional, la satisfacción laboral, la justicia laboral, la rotación de personal, el comportamiento de ciudadanía organizacional entre otros. Con relación a los resultados organizacionales en el sector privado, debería estudiarse mediante el estudio de los indicadores financieros, mientras que en el sector público se deberían evaluar a través de los indicadores de eficiencia, eficacia, economía de costos y calidad de servicio.

## **ONCEAVA**

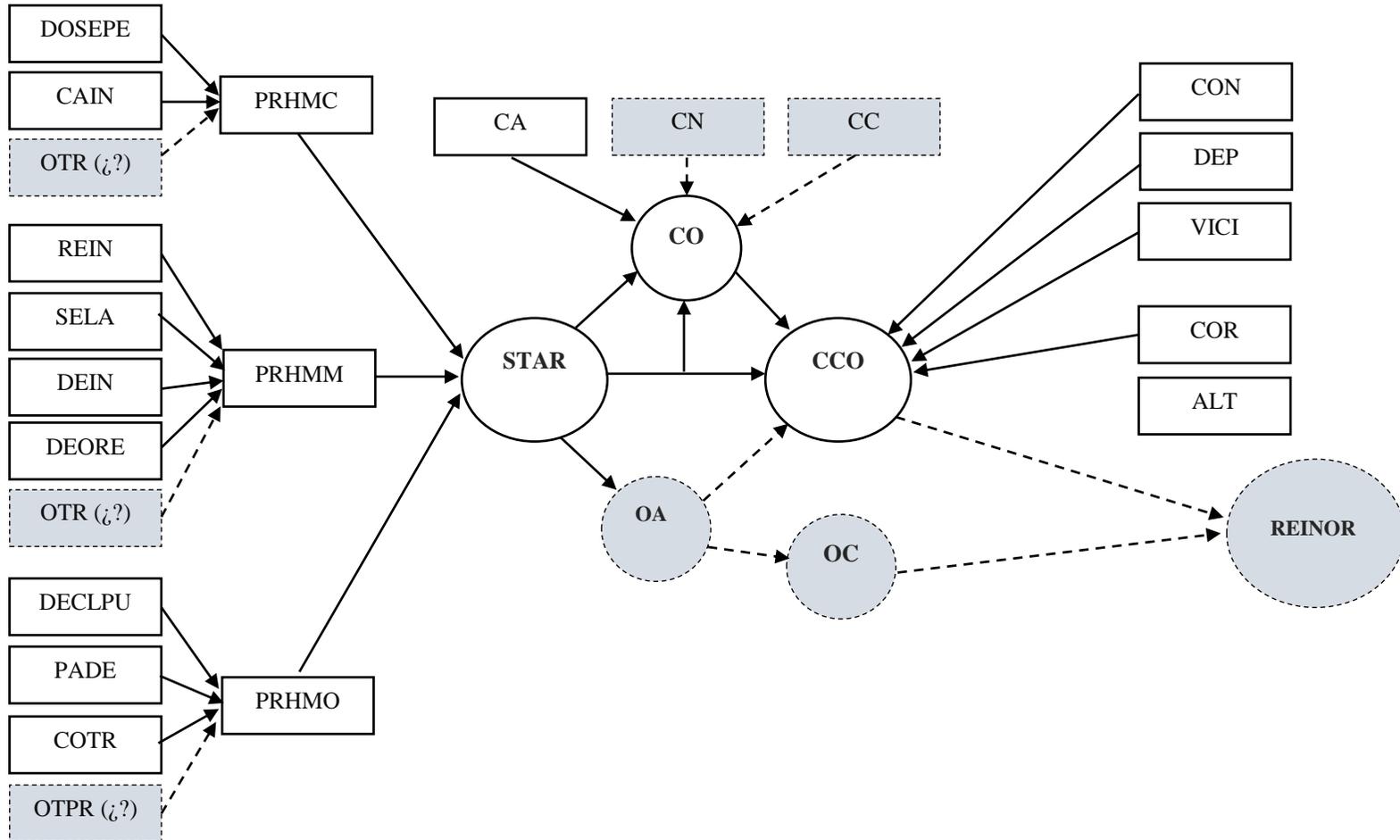
Se sugiere que la comunidad académica e investigadores realicen estudios multivariantes para medir el impacto del sistema de trabajo de alto rendimiento en el desempeño organizacional, considerando las actitudes y comportamientos como mediadores. La viabilidad de estos estudios es alta gracias a la disponibilidad de recursos informáticos como AMOS-SPSS, SmartPLS y software estadístico R, entre otros. Además, se recomienda utilizar diseños longitudinales en futuros

estudios para recopilar medidas repetidas de la gestión de los sistemas de trabajo de alto rendimiento, así como para evaluar los resultados de recursos humanos, incluyendo el compromiso organizacional, satisfacción laboral, justicia organizacional, comportamiento de ciudadanía organizacional y rotación, y resultados organizacionales, como eficiencia, eficacia, economía y calidad de servicio.

**PROPUESTA DE MODELO DE GESTIÓN “SISTEMA DE TRABAJO DE ALTO RENDIMIENTO PARA MEJORAR LOS RESULTADOS DE RECURSOS HUMANOS”**

Tomando como referencia los resultados del presente estudio es que se presenta un modelo de gestión de sistema de trabajo de alto rendimiento que permita mejorar los resultados de recursos humanos y organizacionales. El modelo propuesto es el siguiente:

**MODELO DE GESTIÓN DE SISTEMA DE TRABAJO DE ALTO RENDIMIENTO PARA MEJORAR LOS RESULTADOS DE RECURSOS HUMANOS INDIVIDUALES Y ORGANIZACIONALES**



## **MODELO DE GESTIÓN DE SISTEMA DE TRABAJO DE ALTO RENDIMIENTO PARA MEJORAR LOS RESULTADOS DE RECURSOS HUMANOS Y DE LA ORGANIZACIÓN**

Se propone implementar un modelo de gestión de sistema de trabajo de alto rendimiento con el fin de mejorar tanto los resultados de recursos humanos como los de la organización. Este modelo surge como resultado del análisis y testeo de las hipótesis planteadas en este estudio. Una de las ventajas del modelo es su flexibilidad, ya que permite la incorporación de prácticas de recursos humanos de alto rendimiento, así como actitudes, conductas y resultados organizacionales.

Para fortalecer la base teórica que respalda la afirmación de que los sistemas de trabajo de alto rendimiento influyen en los resultados de recursos humanos y en el desempeño organizacional, se sugiere realizar nuevos estudios empíricos. Estos estudios podrían incluir la evaluación los resultados organizacionales, lo que contribuiría a consolidar la teoría mencionada.

En resumen, se propone implementar un modelo de gestión de sistema de trabajo de alto rendimiento que tenga impacto tanto en los resultados de recursos humanos como en el desempeño general de la organización. Además, se sugiere continuar investigando a través de estudios empíricos para respaldar y fortalecer la teoría que sustenta la influencia de estos sistemas en los resultados de recursos humanos y en el desempeño organizacional.

A continuación, se describirá el modelo propuesto, el cual puede servir como referencia, especialmente en el sector público. El modelo plantea una serie de etapas que se sugiere sean consideradas en el plan operativo de recursos humanos para su implementación:

### **Etapas 1: Elección de las prácticas de recursos humanos de alto rendimiento**

En esta etapa, los responsables de recursos humanos, alineados con el marco estratégico de la organización, deben elegir las prácticas de recursos humanos de alto rendimiento que contribuirán a mejorar las actitudes, comportamientos y desempeño de las entidades gubernamentales. Con este propósito, las oficinas de recursos humanos de los Gobiernos Regionales deben realizar Focus Group, talleres, entrevistas y encuestas para decidir qué prácticas serán seleccionadas. Es

importante involucrar a funcionarios y empleados públicos representativos en esta etapa. Además, las prácticas seleccionadas deben ser socializadas con los servidores civiles.

Durante este proceso de selección de prácticas de recursos humanos, se recomienda llevar a cabo una variedad de actividades participativas, como Focus Group, donde se reúnen grupos de empleados para discutir y compartir sus perspectivas y experiencias. Los talleres también pueden ser utilizados para fomentar la colaboración y el intercambio de ideas entre los participantes. Las entrevistas individuales y las encuestas permiten recopilar información valiosa de manera más amplia.

La participación activa de los funcionarios y empleados públicos representativos en este proceso garantiza una toma de decisiones más inclusiva y respalda la aceptación y el compromiso con las prácticas de recursos humanos seleccionadas. Asimismo, es crucial socializar las prácticas elegidas con los servidores civiles para informarles y generar una comprensión compartida de su importancia y beneficios.

## **Etapa 2: Clasificación de las prácticas de recursos humanos de alto rendimiento**

Una vez determinadas las prácticas que serán parte del Sistema de Trabajo de Alto Rendimiento, es fundamental realizar una clasificación basada en el modelo AMO. A continuación, se propone la siguiente clasificación de prácticas de recursos humanos:

1. *Prácticas de recursos humanos para mejorar las capacidades:* En esta categoría, se deben de incluir las prácticas destinadas a mejorar las capacidades y habilidades de los colaboradores. Se sugiere tomar en cuenta prácticas como el reclutamiento y selección de personal y la capacitación y desarrollo del personal. Estas prácticas son ampliamente estudiadas en esta categoría y pueden complementarse con otras prácticas relevantes según sea necesario.
2. *Prácticas de recursos humanos para mejorar la motivación:* Esta categoría debe de abarcar las prácticas diseñadas para fomentar la motivación y el compromiso de

los empleados. Se propone considerar prácticas como la retribución e incentivos, la seguridad laboral, las oportunidades de promoción interna (ascensos) y el enfoque en el desempeño basado en resultados. También se pueden evaluar la incorporación de otras prácticas de recursos humanos que sean pertinentes.

### *3. Prácticas de recursos humanos para mejorar las oportunidades de participar:*

En esta categoría, se recomienda incluir prácticas que promuevan la participación activa de los colaboradores en la organización. Se sugiere considerar la descripción clara de los puestos de trabajo, la participación en la toma de decisiones relacionadas con el trabajo y una comunicación efectiva en el entorno laboral. Además, se pueden incorporar prácticas adicionales como círculos de calidad, equipos de resolución de problemas, equipos de trabajo autodirigidos, fomento del trabajo en equipo, empoderamiento y flexibilidad laboral, entre otras.

La clasificación propuesta permite organizar las prácticas de recursos humanos de alto rendimiento en categorías claras y coherentes, facilitando su implementación y comprensión dentro del Sistema de Trabajo de Alto Rendimiento. Cabe mencionar que esta clasificación puede ser adaptada y ampliada en función de las necesidades y características específicas de cada organización.

### **Etapas 3: Monitoreo de sistema de trabajo de alto rendimiento**

En esta etapa, es fundamental establecer mecanismos de control, como indicadores de gestión, que permitan realizar un seguimiento de la contribución de las prácticas de recursos humanos en la mejora de la motivación, capacidades y oportunidades de participación. Es necesario resaltar la importancia de realizar inversiones en las prácticas de recursos humanos para potenciar los elementos que forman parte del modelo teórico AMO.

Para asegurar la efectividad del sistema de trabajo de alto rendimiento, se sugiere implementar los siguientes enfoques de monitoreo:

- **Establecimiento de indicadores de gestión:** Se deben definir indicadores específicos que reflejen el desempeño y el impacto de las prácticas de recursos humanos en la organización. Estos indicadores pueden incluir métricas relacionadas con la satisfacción y compromiso de los empleados, el desarrollo

de habilidades y competencias, la participación y colaboración en equipos de trabajo, entre otros aspectos relevantes.

- **Recolección y análisis de datos:** Se deben implementar sistemas de recolección de datos que permitan recopilar información relevante sobre la gestión de las prácticas de recursos humanos y su impacto en los resultados organizacionales. Estos datos pueden ser recopilados a través de encuestas, entrevistas, evaluaciones de desempeño, retroalimentación de los empleados y otros métodos de recopilación de información.
- **Evaluación periódica y ajustes:** Es importante realizar evaluaciones periódicas de la gestión del sistema de trabajo de alto rendimiento para identificar fortalezas, áreas de mejora y oportunidades de optimización. Los resultados de estas evaluaciones deben ser utilizados para realizar ajustes y mejoras en las prácticas de recursos humanos, garantizando así una adaptación continua a las necesidades y objetivos de la organización.

#### **Etapas 4: Identificación de actitudes**

En esta etapa, la oficina de recursos humanos debe determinar las actitudes que serán objeto de evaluación en relación con el sistema de trabajo de alto rendimiento (STAR). Se sugiere incluir el compromiso organizacional como una actitud clave a medir, dado su fuerte vínculo con el sistema de trabajo de alto rendimiento. Además, se pueden considerar otras actitudes como la satisfacción laboral, la justicia organizacional y la personalidad.

Se deben desarrollar instrumentos de evaluación adecuados para medir las actitudes identificadas. Estos instrumentos pueden incluir encuestas, cuestionarios o escalas de medición validadas, que permitan obtener información confiable sobre las actitudes de los empleados en relación con el STAR. Se deben recopilar los datos mediante la aplicación de los instrumentos de evaluación diseñados. Posteriormente, se procederá al análisis de los datos para obtener resultados cuantitativos y cualitativos que brinden información sobre las actitudes de los empleados en relación con el STAR.

La identificación y evaluación de las actitudes en relación con el STAR proporcionará una comprensión más completa de los efectos y la eficacia del

sistema de trabajo de alto rendimiento en la organización. Esto permitirá a la oficina de recursos humanos tomar decisiones informadas y realizar ajustes en las prácticas de recursos humanos para mejorar las actitudes de los empleados y, en última instancia, los resultados organizacionales.

### **Etapa 5: Identificación de comportamientos**

En esta etapa, la oficina de recursos humanos debe precisar los comportamientos que son consecuencia de las actitudes previamente definidas. Es importante considerar el comportamiento de ciudadanía organizacional (CCO) dado que ha sido evaluado en el modelo propuesto y existe evidencia empírica de una sólida correlación con el Sistema de Trabajo de Alto Rendimiento (STAR). Además, respalda esta propuesta la correlación significativa y directa entre el compromiso organizacional y el CCO, así como los resultados de la mediación del compromiso organizacional en la relación entre el STAR y el CCO.

Además del CCO, se recomienda evaluar otros comportamientos, como los comportamientos contraproducentes, la rotación de personal y la retención del talento, entre otros.

La identificación y evaluación de los comportamientos asociados al STAR brindará información valiosa sobre el rendimiento de los empleados y su contribución al logro de los objetivos organizacionales. Esto permitirá a la oficina de recursos humanos tomar decisiones estratégicas y realizar ajustes en las prácticas de recursos humanos para fomentar los comportamientos deseables y minimizar los contraproducentes.

### **Etapa 6. Determinación del desempeño individual y organizacional**

Aunque el estudio realizado no examinó directamente la relación entre el Sistema de Trabajo de Alto Rendimiento (STAR) y el desempeño, se propone que las oficinas de recursos humanos evalúen los efectos de la gestión del STAR en el desempeño individual y organizacional. En el caso del desempeño individual, se sugiere realizar evaluaciones periódicas que estén relacionadas con las actitudes y comportamientos identificados anteriormente. En cuanto al desempeño

organizacional, se recomienda evaluarlo teniendo en cuenta indicadores de eficiencia, eficacia, economía y calidad del servicio ofrecido a la ciudadanía.

La determinación del desempeño individual y organizacional en relación con el STAR permitirá evaluar el impacto de las prácticas de recursos humanos en los resultados obtenidos. Esto brindará a las oficinas de recursos humanos información valiosa para mejorar la gestión del STAR y lograr un mayor rendimiento tanto a nivel individual como organizacional.

Con el fin de facilitar la comprensión del modelo propuesto en la Tabla 49, se presentan las abreviaturas utilizadas en dicho modelo.

**Tabla 49**

*Abreviaturas Usadas en el Modelo*

Abreviaturas	Prácticas de recursos humanos de alto rendimiento
DOSEPE	Dotación selectiva de personal
CAIN	Capacitación intensiva
PRHMC	Prácticas de recursos humanos de mejora de las capacidades
REIN	Retribución e incentivos
SELA	Seguridad laboral
DEIN	Desplazamiento interno
DEORE	Desempeño orientado a resultados
PRHMM	Prácticas de recursos humanos de mejora de la motivación
DECLPU	Descripción clara del puesto
PADE	Participación en las decisiones relacionadas con el trabajo
COTR	Comunicación en el trabajo
PRHMO	Prácticas de recursos humanos de mejora de las oportunidades de participar.
STAR	Sistema de trabajo de alto rendimiento
CO	Compromiso organizacional
CA	Compromiso afectivo
CN	Compromiso normativo
CC	Compromiso de continuidad
OA	Oras actitudes
OC	Otras conductas
CCO	Compromiso de ciudadanía organizacional
CON	Conciencia
DEP	Deportividad
VICI	Virtud cívica
COR	Cortesía
ALT	Altruismo
OTRP	Otras prácticas
REINOR	Resultado individual y organizacional

A continuación, se presentan los aportes teóricos, académicos y sociales derivados de este estudio:

En términos teóricos, este estudio contribuye a fortalecer la comprensión de la relación entre las prácticas de gestión de recursos humanos y el desempeño organizacional. Mediante un enfoque multivariado, se pudo investigar no solo los resultados del desempeño, sino también las actitudes y comportamientos de los empleados. Esto permite un mayor entendimiento de cómo las prácticas de recursos humanos influyen en el desempeño de las organizaciones, ofreciendo una base teórica más sólida y enriqueciendo el campo de conocimiento en esta área.

Desde la perspectiva académica, este estudio aporta nuevos conocimientos al cuerpo existente de literatura y teoría en el ámbito de la gestión de recursos humanos. Al considerar el modelo propuesto por la teoría AMO y analizar las percepciones de los empleados en lugar de solo las opiniones de los gerentes de recursos humanos, se amplía la comprensión de cómo las prácticas de recursos humanos afectan el desempeño y el comportamiento de los individuos en la organización. Estos hallazgos pueden servir como base para futuras investigaciones y contribuir al avance de la disciplina.

En cuanto a los aportes sociales, este estudio tiene implicaciones prácticas y beneficios para las organizaciones y la sociedad en general. Al proporcionar evidencia empírica sobre cómo las prácticas de recursos humanos influyen en el desempeño organizacional a través de las actitudes y comportamientos de los empleados, se fomenta la adopción de prácticas de gestión de recursos humanos más efectivas y centradas en el bienestar de los empleados. Esto puede resultar en entornos de trabajo más saludables, mejoras en la calidad de vida laboral y un mayor compromiso de los empleados, lo que a su vez contribuye a la productividad y el éxito sostenible de las organizaciones.

En resumen, los aportes teóricos, académicos y sociales de este estudio enriquecen el conocimiento en el campo de la gestión de recursos humanos. Los resultados obtenidos pueden ser aplicados en la práctica por las organizaciones, promoviendo una gestión más efectiva de los recursos humanos y generando beneficios tanto para los empleados como para las propias organizaciones y la sociedad en general.

## REFERENCIAS

- Abdullah Thani, Ayu Kamareena y r Othman, Abdul Kadi. (2018). The Moderating Role of Work Involvement in Influencing the Relationship between Person-Environment Fit and Organizational Citizenship Behaviour among Public Service Employees. *Advances in Business Research International Journal*, 4(1), 53-66. <https://doi.org/10.24191/abrij.v4i1.10079>
- Ajzen, I. (1991). The Theory of Planned Behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes* [La Teoría del Comportamiento Planificado. Comportamiento Organizacional y Procesos de Decisión Humana]. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50(2), 179-211. [https://sci-hub.se/https://doi.org/10.1016/0749-5978\(91\)90020-T](https://sci-hub.se/https://doi.org/10.1016/0749-5978(91)90020-T)
- Akram, T., Lei, S., Haider, M. J., Hussain, S. T., y Puig, L. C. M. (2017). The effect of organizational justice on knowledge sharing: Empirical evidence from the Chinese telecommunications sector [El efecto de la justicia organizacional en el intercambio de conocimientos: evidencia empírica del sector de telecomunicaciones chino. *Journal of Innovation y Knowledge*, 2(3), 134–145. <https://www.econstor.eu/bitstream/10419/190721/1/1023107171.pdf>
- Aktar, A., y Pangil, F. (2018). Mediating role of organizational commitment in the relationship between human resource management practices and employee

engagement: Does black box stage exist? [Papel mediador del compromiso organizacional en la relación entre las prácticas de gestión..]. *International Journal of Sociology and Social Policy*, 38(7), 606-636.  
<https://doi.org/10.1108/IJSSP-08-2017-009>

Albayrak, O., y Bayraktar, C. A. (2019). The Effects of the Dimensions of Organizational Justice Over the Perception of General Justice [Los efectos de las dimensiones de la justicia organizacional sobre la percepción de la justicia general]. *Industrial Engineering in the Big Data Era*, 241-247.  
[https://sci-hub.se/10.1007/978-3-030-03317-0\\_20](https://sci-hub.se/10.1007/978-3-030-03317-0_20)

Alessandri, G., Filosa, L., Eisenberg, N., y Caprara, G. V. (2021). Within-individual relations of emotional, social, and work self-efficacy beliefs to organizational citizenship behaviors [Relaciones intraindividuales de creencias emocionales, sociales y de autoeficacia laboral con comportamientos de ciudadanía organi..]. *Journal of Research in Personality*, 91, 1-12. <https://doi.org/10.1016/j.jrp.2021.104073>

Aliaga, G. P. (2018). *Gestión del Talento Humano y el Compromiso Organizacional de los Empleados de Interbank Agencia Huacho, 2018* [Tesis doctoral, Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión]. Repositorio institucional.  
<https://repositorio.unjfsc.edu.pe/handle/20.500.14067/2241>

Alizadeh, Z., Darvishi, S., Nazari, K., y Emami, M. (2012). Antecedents and Consequences of Organisational Citizenship Behaviour (OCB) [Antecedentes y Consecuencias del Comportamiento de Ciudadanía

- Organizacional (OCB)]. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 3(9), 494-505. <https://ssrn.com/abstract=2083512>
- Alkahtani, A. (2015). Organizational Citizenship Behavior (OCB) and Rewards [Comportamiento de Ciudadanía Organizacional (CCO) y Recompensas]. *International Business Research*, 8(4), 210–222. <https://sci-hub.se/10.5539/ibr.v8n4p210>
- Alles, M. A. (2016). *Dirección estratégica de recursos humanos: gestión por competencias*. Granica.
- Alutto, J. A., Hrebiniak, L. G., y Alonso, R. C. (1973). On Operationalizing the Concept of Commitment [Sobre la operacionalización del concepto de compromiso]. *Social Forces*, 51(4), 448-454. <https://doi.org/10.1093/sf/51.4.448>
- Appelbaum, E., Bailey, T., Berg, P., y Kalleberg. A. L. (2000). *Manufacturing Advantage: Why High-Performance Work Systems Pay off [Ventaja de Fabricación: Por Qué los Sistemas de Trabajo de Alto Rendimiento dan sus Frutos]*. ILR Press.
- Armstrong, M. A., y Landers, R. N. (2018). Gamification of employee training and development [Gamificación de la formación y el desarrollo de los empleados]. *International Journal of Training and Development*, 22(2), 162-169. <https://sci-hub.se/https://doi.org/10.1111/ijtd.12124>
- Armstrong, M., y Taylor, S. (2017). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice [Manual de Prácticas de Gestión de Recursos Humanos de Armstrong]*. Kogan Page.

- Armstrong, M., y Taylor, S. (2014). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice [Manual de Prácticas de Gestión de Recursos Humanos de Armstrong]*. Kogan Page.
- Armstrong, M., y Taylor, S. (2020). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice [Manual de Prácticas de Gestión de Recursos Humanos de Armstrong]*. Kogan Page.
- Arnold, J., y Randall, R. (2012). *Psicología del Trabajo: Comportamiento humano en el ámbito laboral*. Pearson Educación.
- Arthur, J. B. (1992). The Link Between Business Strategy and Industrial Relations Systems In American Steel Minimills [El vínculo entre la estrategia empresarial y los sistemas de relaciones industriales en las miniaceras americanas]. *Industrial and Labor Relations Review*, 45(3), 488-506. <https://doi.org/10.1177/001979399204500306>
- Aryee, S., Budhwar, P. S., y Chen, Z. X. (2002). Trust as a Mediator of the Relationship between Organizational Justice and Work Outcomes: Test of a Social Exchange Model [La confianza como mediadora de la relación entre justicia organizacional y resultados laborales: prueba de un modelo de ...] . *Journal of Organizational Behavior*, 23(3), 267 – 285. <https://scihub.se/10.1002/job.138>
- Asadullaha, M. A., Akram, A., Imran, H., y Arain, G. A. (2017). When and which employees feel obliged: A personality perspective of how organizational identification develops [Cuándo y qué empleados se sienten obligados: una perspectiva de la personalidad de cómo se desarrolla la identificación

- organizacional]. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 33(2), 125-135. <https://doi.org/10.1016/j.rpto.2017.02.002>
- Bae, J., Chen, Sh., Wan, T. W. D., Lawler, J. J., y Walumbwa, F. O. (2003). Human resource strategy and firm performance in Pacific Rim countries [Estrategia de recursos humanos y desempeño de las empresas en los países de la Cuenca del Pacífico]. *The International Journal of Human Resource Management*, 14(8), 1308–1332. Taylor y Francis en línea: <https://doi.org/10.1080/0958519032000145774>
- Banco Mundial. (2020, Febrero 19). *Datos básicos: La lucha contra la corrupción*. <https://www.bancomundial.org/es/news/factsheet/2020/02/19/anticorruption-fact-sheet>
- Barnard, C. I. (1938). *The functions of the executive [Las funciones del ejecutivo]*. Harvard University Press.
- Barnard, C. I. (1968). *The functions of the executive [[Las funciones del ejecutivo]*. Harvard University Press.
- Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage [Recursos de la Empresa y Ventaja Competitiva Sostenida]. *Journal of Management*, 17(1), 99-120. [https://doi.org/10.1016/S0742-3322\(00\)17018-4](https://doi.org/10.1016/S0742-3322(00)17018-4)
- Baron, R. M., y Kenny, D. A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: conceptual, strategic, and statistical considerations [La distinción variable moderador-mediador en la investigación en psicología social: consideraciones conceptuales, ...].

*Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173-1182.  
<https://doi.org/10.1037//0022-3514.51.6.1173>

Basu, E., Pradhan, R. K. y Tewari, H. R. . (2020). Impact of organizational citizenship behavior on job performance in Indian healthcare industries: The mediating role of social capita [Impacto del comportamiento de ciudadanía organizacional en el desempeño laboral en las industrias de salud indias: ..].

*International Journal of Productivity and Performance Management* , 66(6), 780-796. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-02-2016-0048>

Bateman, T. S., y Organ, D. W. (1983). Job Satisfaction and the Good Soldier: The Relationship Between Affect and Employee 'Citizenship' [La Satisfacción Laboral y el Buen Soldado: la Relación entre el Afecto y la "Ciudadanía" del Empleado. *Academy of Management Journal*, 26(4), 587-595.  
<https://doi.org/10.2307/255908>

Batt, R. (2002). Managing customer services: Human resource practices [Gestión de servicios al cliente: prácticas de recursos humanos, tasas de abandono y crecimiento de las ventas]. *Academy of Management Journal*, 45(3), 587-597. <https://doi.org/10.2307/3069383>

Becker, B. E., y Huselid, M. A. (2008). High Performance Work Systems and Firm Performance: A Synthesis of Research and Managerial Applications. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 16(53-101).  
 file:///C:/Users/usuario/Downloads/1998ResearchinPHRMPaperReducedSize.pdf

Becker, B. E., y Huselid, M. A. (2006). Strategic Human Resources Management: Where Do We Go From Here? [Gestión Estratégica de Recursos Humanos:

¿Hacia dónde vamos desde aquí? *Journal of Management*, 32(6), 898-925.  
<https://doi.org/10.1177/0149206306293668>

Becker, B., y Gerhart, B. (1996). The Impact of Human Resource Management on Organizational Performance: Progress and Prospects [El Impacto de la Gestión de Recursos Humanos en el Desempeño Organizacional: Progreso y Perspectivas]. *Academy of Management Journal*, 39(4), 779–801.  
<https://doi.org/10.2307/256712>

Becker, H. S. (1960). Notes on the Concept of Commitment [Notas Sobre el Concepto de Compromiso]. *American Journal of Sociology*, 66(1), 32–40.  
<https://doi.org/10.1086/222820>

Beer, M., Spector B., Lawrence, P. R., Mills, D. Q., y Walton, R. E. (1984). *Managing Human Assets [Gestión de Activos Humanos]*. The Free Press.

Behery, M., Al-Nasser, A. D., Jabeen, F., y El Rawas, A. S. (2018). Toxic Leadership and organizational citizenship behavior: A mediation effect of followers' trust and commitment in the Middle East [Liderazgo y comportamiento de ciudadanía organizacional: un efecto de mediación de la confianza y el compromiso de los ...]. *International Journal of Business & Society*, 19(3), 793–815. <https://dspace.adu.ac.ae/handle/1/1643>

Blau, P. M. (1964). *Exchange and Power in Social Life [Intercambio y Poder en la Vida Social]*. Wiley.

Blavatnik School of Government. (2019, Abril 25). *International Civil Service Effectiveness (InCiSE) Index. Results Report 2019:*

<https://www.bsg.ox.ac.uk/about/partnerships/international-civil-service-effectiveness-index-2019>

- Blume, B. D., Ford, J. K., Baldwin, T. T., y Huang, J. L. (2010). Transfer of training: a metaanalytic review [Transferencia de formación: una revisión metaanalítica]. *Journal of Management*, 36(4), 1065–1105. <https://doi.org/10.1177/0149206309352880>
- Boon, C., Den Hartog, D. N., Boselie, P., y Paauwe, J. (2011). The relationship between perceptions of HR practices and employee outcomes: examining the role of person–organisation and person–job fit [La relación entre las percepciones de las prácticas de recursos humanos y los resultados de los empleados: exam ...]. *The International Journal of Human Resource Management*, 22(1), 138–162. <https://doi.org/https://doi.org/10.1080/09585192.2011.538978>
- Boselie, J. P., Dietz, G., y Boon, C. (2005). Commonalities and contradictions in research on human resource management and performance [Puntos en común y contradicciones en la investigación sobre la gestión y el desempeño de los recursos humanos]. *Human Resource Management Journal*, 15(3), 67-94. <https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.2005.tb00154.x>
- Boselie, P. (2010). High performance work practices in the health care sector: a Dutch case study [Prácticas laborales de alto rendimiento en el sector de la salud: un estudio de caso holandés]. *International Journal of Manpower*, 31(1), 42-58. <https://doi.org/https://doi.org/10.1108/01437721011031685>

- Boudreau, J. W., Jesuthasan, R., y Creelman, D. (2008). *The New Science of Human Capital [la Nueva Ciencia del Capital Humano]*. Harvard Business Press.
- Bowen, D. E., y Ostroff, C. (2004). Understanding HRM-firm performance linkages: The role of the "strength" of the HRM system [Comprensión de los vínculos entre el rendimiento de la empresa y la gestión de recursos humanos: el papel de la "fuerza" del sistema de gestión de recursos humanos]. *Academy of Management Review*, 29(2), 203-221. <https://doi.org/10.2307/20159029>
- Boxall, P. (1996). The Strategic HRM Debate and the Resource-Based View of the Firm [El Debate Estratégico de Recursos Humanos y la Visión de la Empresa Basada en los Recursos]. *Human Resource Management Journal*, 6(3), 59-75. <https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.1996.tb00412.x>
- Boxall, P. F., y Purcell, J. (2016). *Strategy and Human Resource Management [Estrategia y Gestión de Recursos Humanos]*. Palgrave Macmillan.
- Boxall, P., Ang, S. H., y Bartram, T. (2011). Analysing the 'Black Box' of HRM: Uncovering HR Goals, Mediators, and Outcomes in a Standardized Service Environment [Análisis de la 'Caja Negra' de HRM: Descubrimiento de Objetivos, Mediadores y Resultados de RH en un Entorno de Servicio Standard...]. *Journal of Management Studies*, 48(7), 1504-1532. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2010.00973.x>
- Boxall, P., y Purcell, J. (2003). *Strategy and Human Resource Management [Estrategia y Gestión de Recursos Humanos]*. UK: Palgrave.

- Brewster, C. (1999). Strategic Human Resource Management: The Value of Different Paradigms [Gestión Estratégica de Recursos Humanos: El Valor de Diferentes Paradigmas]. *Management International Review*, 39(3), 45-64. <https://www.jstor.org/stable/40835830>
- Butali, P., y Njoroge, D. (2020). Selective Hiring, Organizational Performance and Commitment [Contratación Selectiva, Desempeño Organizacional y Compromiso]. *Journal of Business and Management*, 22(1), 63-69. <http://www.iosrjournals.org/iosr-jbm/papers/Vol22-issue1/Series-4/H2201046369.pdf>
- Cahuaya, E. (2021). *Empowerment y su Relación con el Compromiso Organizacional [Tesis de pregrado, Universidad Privada de Tacna]*. Repositorio institucional. <https://repositorio.upt.edu.pe/handle/20.500.12969/1947>
- Calizaya, J. A. (2019). *Los Valores organizacionales y el Compromiso Organizacional de los Colaboradores de la Dirección Regional de Salud, Tacna, 2019 [Tesis de pregrado, Universidad Privada de Tacna]*. Repositorio institucional. <http://hdl.handle.net/20.500.12969/2472>
- Carpenter, N. C., Whitman, D. S., y Amrhein, R. (2019). Unit-Level Counterproductive Work Behavior (CWB): A Conceptual Review and Quantitative Summary [Comportamiento Laboral Contraproducente a Nivel de Unidad (CLC): Una Revisión Conceptual y un Resumen Cuantitativo]. *Journal of Management*, 20(10), 1–30. <https://scihub.se/10.1177/0149206320978812>

- Carrasco, S. (2006). *Metodología de la Investigación Científica: Pautas metodológicas para diseñar y elaborar el proyecto de investigación*. San Marcos.
- Cetin, S., Gürbüz, S., y Sert, M. (2015). A meta-analysis of the relationship between organizational commitment and organizational citizenship behavior: Test of potential moderator variables [Un metanálisis de la relación entre el compromiso organizacional y el comportamiento de ciudadanía org.]. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 27(4), 281-303. <https://doi.org/10.1007/s10672-015-9266-5>
- Chang, E. (2005). Employees' overall perception of HRM effectiveness [Percepción general de los empleados sobre la eficacia de la gestión de recursos humanos]. *Human Relations*, 58(4), 523-544. <https://doi.org/10.1177 / 0018726705055037>
- Chang, P.C., y Chen, S.J. (2011). Crossing the level of employee's performance: HPWS, affective commitment, human capital, and employee job performance in professional service organizations [Cruzando el nivel de desempeño de los empleados: HPWS, compromiso afectivo, capital humano y ...]. *The International Journal of Human Resource Management*, 22(4), 883-901. <https://doi.org/10.1080/09585192.2011.555130>
- Chen, Z. X., y Francesco, A. M. (2003). The relationship between the three components of commitment and employee performance in china [La relación entre los tres componentes del compromiso y el desempeño de los

- empleados en China]. *Journal of Vocational Behavior*, 62(3), 490–510.  
[https://doi.org/10.1016/S0001-8791\(02\)00064-7](https://doi.org/10.1016/S0001-8791(02)00064-7)
- Chiekezie, O. M., y Onyekachukwu, N. (2015). Job design and employee engagement in selected manufacturing companies in Nigeria [Diseño de puestos de trabajo y compromiso de los empleados en empresas manufactureras seleccionadas en Nigeria]. *International Journal of Current Research*, 7(11), 90-104.  
<https://www.journalcra.com/sites/default/files/issue-pdf/11211.pdf>
- Chih, C., y Lin, C. P. (2019). The impact of employees' perceptions of HR practices on identification with the company and citizenship behavior [El impacto de las percepciones de los empleados sobre las prácticas de recursos humanos en la identificación con la empresa y el comportam..]. *Employee Relations*, 41(6), 1238-1255,. <https://doi.org/10.1108/ER-08-2018-0217>
- Cho, Y. J. y Song, H. J. (2020). How to Facilitate Innovative Behavior and Organizational Citizenship Behavior: Evidence From Public Employees in Korea [Cómo Facilitar el Comportamiento Innovador y el Comportamiento de Ciudadanía Organizacional: Evidencia de Empleados Públicos en Corea]. *Public Personnel Management*, 50(4), 1-29.  
<https://doi.org/10.1177/0091026020977571>
- Choquecota, R. (2013). *La gestión de recursos humanos y su incidencia en el cumplimiento de los objetivos institucionales en la Municipalidad Distrital de Pocollay, año 2010. Una propuesta de auditoría de recursos humanos*

[Tesis de maestría, Universidad Nacional Jorge Basad ..]. Repositorio institucional. <http://repositorio.unjbg.edu.pe/handle/UNJBG/721>

Chu, C., Lee, M. S., y Hsu, H. M. (2006). The impact of social support and job stress on public health nurses organizational citizenship behaviors in rural Taiwan [El impacto del apoyo social y el estrés laboral en los comportamientos de ciudadanía organizacional de las enfermeras de salud púb.]. *Public Health Nursing*, 23(6), 496–505. <https://doi.org/10.1111/j.1525-1446.2006.00599.x>

Chuang, C.-H., y Liao, H. . (2010). Strategic human resource management in service context: Taking care of business by taking care of employees and customers [Gestión estratégica de recursos humanos en el contexto del servicio: Cuidar el negocio cuidando a los empleados y clientes]. *Personnel Psychology*, 63(1), 153-196. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2009.01165.x>

Chukwuka, E. (2015). Communication as a Veritable Tool for Effective Human Resource Management in Organisation [La Comunicación como Verdadera Herramienta para la Gestión Efectiva de los Recursos Humanos en las Organizaciones]. *Review of Public Administration and Management*, 4(8), 63-75. [https://www.arabianjbm.com/pdfs/RPAM\\_VOL\\_4\\_8/7.pdf](https://www.arabianjbm.com/pdfs/RPAM_VOL_4_8/7.pdf)

Coff, R.W. (1997). Human Assets and Management Dilemmas: Coping with Hazards on the Road to Resource-Based Theory [Dilemas de la Gestión y los Activos Humanos: Hacer Frente a los Peligros en el Camino Hacia la

- Gestión Basada en la Teoría de los Recursos]. *The Academy of Management*, 22(2), 374-402. <https://doi.org/10.2307/259327>
- Coff, R.W., y Kryscynski, D.G. (2011). Invited Editorial: Drilling for Micro-Foundations of Human Capital-Based [Editorial Invitada: Adiestramiento de microfundamentos de competitividad basada en el capital humano]. *Journal of Management*, 37(5), 1429–1443. <https://doi.org/https://doi.org/10.1177/0149206310397772>
- Cohen, A. (2007). Commitment before and after: An evaluation and reconceptualization of organizational commitment [Compromiso antes y después: una evaluación y reconceptualización del compromiso organizacional]. *Human Resource Management*, 17(3), 336–354. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2007.05.001>
- Colakoglu, U., Culha, O. , y Atay, H. (2010). The Effects of Perceived Organisational Support on Employees Affective Outcomes: Evidence from the Hotel Industry [Los Efectos del Apoyo Organizacional Percibido en los Resultados Afectivos de los Empleados: Evidencia de la Industria Hotelera]. *Tourism and Hospitality Management*, 16(2), 125-150. <https://hrcak.srce.hr/file/93306>
- Colquitt, J. A. Conlon, D. E., Wesson, M. J., Porter, C. O. L. H., y Ng, K. Y. (2001). Justice at the millennium: a meta-analytic review of 25 years of organizational justice research [Justicia en el milenio: una revisión metaanalítica de 25 años de investigación sobre justicia organizacional].

*Journal of Applied Psychology*, 86(3), 425-445.  
<https://doi.org/https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.425>

Congreso de la República. (2008, 27 junio). *Decreto Legislativo que regula el régimen especial de contratación administrativa de servicios*. Diario Oficial el Peruano. <https://www.gob.pe/institucion/congreso-de-la-republica/normas-legales/703479-1057>

Congreso de la República. (1984, 24 marzo). *Ley de Bases de la Carrera Administrativa y Remuneraciones del Sector Público*. Diario Oficial el Peruano.  
<https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/8978/276.pdf?v=15300338>  
43

Congreso de la República. (2013, 4 de julio). *Ley del Servicio Civil*. Diario Oficial el Peruano. <https://leyes.congreso.gob.pe/Documentos/Leyes/30057.pdf>

Cooper, B., Bartram, T., y Cooke, F. L. (2018). Well-being-oriented human resource management practices and employee performance in the Chinese banking sector: The role of social climate and resilience [Prácticas de gestión de recursos humanos orientadas al bienestar y desempeño de los empleados ...]. *Human Resource Manage*, 1-13.  
<https://doi.org/10.1002/hrm.21934>

Cooper-Hakim, A., y Viswesvaran, C. (2005). The construct of work commitment: Testing an integrative framework [El constructo de compromiso laboral: Probando un marco integrador]. *Psychological Bulletin*, 131, 241–259.  
<https://doi.org/http://dx.doi.org/10.1037/0033-2909.131.2.241>

Corporación Latinobarómetro. (2021). *Informe latinobarómetro*. Santiago de Chile.

<https://www.latinobarometro.org/latContents.jsp>

Costa P. T., y McCrae, R. R. (1992). Normal Personality Assessment in Clinical

Practice: The NEO Personality Inventory [Evaluación de la Personalidad

Normal en la Práctica Clínica: el Inventario de Personalidad NEO].

*Psychological Assessment*, 4(1), 5-13.

<https://doi.org/https://doi.org/10.1037/1040-3590.4.1.5>

Crawford, E. R., Rich, B. L., Buckman, B., y Bergeron, J. (2014). The antecedents

and drivers of employee engagement [Los antecedentes y los impulsores del

compromiso de los empleados]. In R. D. in (eds) C. Truss, *Employee*

*Engagement in Theory and Practice [Compromiso de los empleados en la*

*teoría y la práctica]* (pp. 57-81). Routledge.

Cropanzano, R., Anthony, E. L., Daniels, S. R., y Hall, A. V. (2017). Social

exchange theory: a critical review with theoretical remedies [Teoría del

intercambio social: una revisión crítica con remedios teóricos.]. *Academy of*

*Management Annals*, 11(1), 479-516.

<https://doi.org/10.5465/annals.2015.0099>

Dachner, A. M., Ellingson, J. E., y Tews, M. J. (2017). Clarifying the Association

between Personality and Interpersonal Citizenship Behavior [Aclarando la

Asociación entre Personalidad y Comportamiento de Ciudadanía

Interpersonal]. *AM Advanced Management Journal*, 86(1), 36-47.

<https://doi.org/10.1177/014920639402000208>

- Darwisha, T. K., Singh, S., y Mohamed, A. F. (2013). The role of strategic HR practices in organisational effectiveness: an empirical investigation in the country of Jordan [El papel de las prácticas estratégicas de recursos humanos en la efectividad organizacional: una investigación empírica en el país ..]. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(17), 3343–3362. <https://doi.org/10.1080/09585192.2013.775174>
- Dávila de León, C., Finkelstein, M. A., y Castien, J. I. (2011). Diferencias de género en conducta prosocial: el comportamiento de ciudadanía organizacional. *Anales de psicología*, 27(2), 498-506. <https://doi.org/10.6018/analesps>
- De la Torre, C., y Accostupa, Y. M. (2013). *Estadística Inferencia para la investigación en Ciencias de la Salud*. Perú: Mochera.
- Deci, E. L., y Ryan, R. M. (1985). The general causality orientations scale: Self-determination in personality [La escala de orientaciones generales de causalidad: Autodeterminación en la personalidad]. *Journal of Research in Personality*, 19(2), 109-134. [https://doi.org/10.1016/0092-6566\(85\)90023-6](https://doi.org/10.1016/0092-6566(85)90023-6)
- Delery, J. E., y Doty, H. D. (1996). Modes of theorizing in strategic human resource management: Tests of universalistic, contingency, and configurational performance predictions [Modos de teorizar en la gestión estratégica de recursos humanos: Pruebas de predicciones de rendimiento univ...]. *Academy of Management Journal*, 39(4), 802-835. <https://doi.org/10.2307/256713>

- Delery, J. E., y Roumpi, D. (2017). Strategic human resource management, human [Gestión estratégica de recursos humanos, humanos]. *Human Resource Management Journal*, 27(1), 1-21. <https://sci-hub.se/10.1111/1748-8583.12137>
- Delery, J. E. y Shaw, J. D. (2001). The strategic management of people in work organizations: Review, synthesis [La dirección estratégica de personas en las organizaciones de trabajo: revisión, síntesis]. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 20, 165-197. [https://doi.org/doi.org/10.1016/S0742-7301\(01\)20003-6](https://doi.org/doi.org/10.1016/S0742-7301(01)20003-6)
- Deloitte. (2015, Febrero 15). *Tendencias Globales en Capital Humano 2015: Liderando en el nuevo mundo del trabajo*. <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ar/Documents/human-capital/Tendencias%20Globales%20en%20Capital%20Humano%202015.pdf>
- Den Hartog, D. N., Boon, C., Verburg, R. M., y Croon, M. A. (2012). HRM, communication, satisfaction, and perceived performance: A cross-level test [Gestión de recursos humanos, comunicación, satisfacción y desempeño percibido: una prueba de niveles cruzados]. *Journal of Management*, 39(6), 1637-1665. <https://sci-hub.se/10.1177/0149206312440118>
- Díaz, A. F. (2021). *La Justicia Organizacional y la Conducta de Ciudadanía Organizativa de los Colaboradores de la Sutran de Lima - 2021 [Tesis de maestría, Universidad Cesar Vallejo]*. Repositorio Institucional. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/86462>

- Diaz, R. W. (2021). *Motivación laboral y los comportamientos de ciudadanía organizativa de los colaboradores del Ministerio Público de Cajamarca [Tesis de Maestría, Universidad César Vallejo]*. Repositorio institucional. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/70284>
- Do, H., Budhwar, P., y Patel, C. (2019). High-performance work system practices in Vietnam: a study of managers' perceptions [Prácticas de sistemas de trabajo de alto rendimiento en Vietnam: un estudio de las percepciones de los gerentes]. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 6(3), 145-169. <https://doi.org/10.1108/JOEPP-07-2018-0048>
- Dominic, E., y Salim, M. H. (2018). A Study on the Role of Organizational Commitment and Perception towards Organizational Justice and Fairness in triggering Organizational Citizenship Behavior among B School Faculty Members in Kerala [Un estudio sobre el papel del compromiso organizaci...]. *Rajagiri Management Journal*, 12(1), 21-40. <http://journals.rajagiri.edu/index.php/rmj/article/view/268>
- Dorta-Afonso, D.; González-de-la-Rosa, M.; García-Rodríguez, F. J. y Romero-Domínguez, L. (2021). Effects of high-performance work systems (HPWS) on hospitality employees' outcomes through their organizational commitment, motivation, and job satisfaction [Efectos de los sistemas de trabajo de alto rendimiento (HPWS) en los resultados de los empleados]. *Sustainability*, 13(6), 1-18. <https://doi.org/10.3390/su13063226>
- Doty, D. H., y Glick, W.H. (1994). Typologies as a Unique Form of Theory Building: Toward Improved Understanding and Modeling [Tipologías

- Como una Forma Única de Construcción de Teorías: Hacia una Mejor Comprensión y Modelado]. *The Academy of Management Review*, 19(2), 230-251. <https://doi.org/10.2307/258704>
- Drucker, P. (2006). *The Practice of Management [La Práctica de la la gestión]*. Harper Business. <https://doi.org/https://www.amazon.com/Practice-Management-Peter-F-Drucker/dp/0060878975>
- Duran, L. A. (2020). *El engagement laboral y la gestión administrativa del personal Directivo de la Municipalidad Provincial de Tacna, Región Tacna, año 2020 [Tesis de maestría, Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann]*. Repositorio institucional. <http://repositorio.unjbg.edu.pe/handle/UNJBG/4598>
- Dyer, L., y Reeves, T. (1995). Human resource strategies and firm performance: what do we know and where do we need to go? [Estrategias de recursos humanos y desempeño empresarial: ¿qué sabemos y hacia dónde debemos ir?]. *International Journal of Human Resource Management*, 6(3), 656-670. <https://doi.org/10.1080/09585199500000041>
- Ebrheem, A. W. M., Gurvinder, K., y Alomari, Ali. A. S. (2021). Effective Organizational Justice and Organizational Citizenship Behavior Using Fuzzy Logic to Obtain the Optimal Relationship [justicia Organizacional Efectiva y Comportamiento de Ciudadanía Organizacional Usando Lógica Difusa para Obtener la Relación ..]. *Quality Management in Health Care*, 30(1), 13-20. <https://doi.org/10.1097/QMH.0000000000000288>

- Elnaga, A., y Imran, A. (2013). The Effect of Training on Employee Performance [El Efecto de la Capacitación en el Desempeño de los Empleados]. *European Journal of Business and Management*, 5(4), 137-147. <https://core.ac.uk/download/pdf/234624593.pdf>
- Ersoy, N. C., Derous, E., Born, M., y Van Der Molen, H. T. (2015). Antecedents of organizational citizenship behavior among Turkish white-collar employees in the Netherlands and Turkey [Antecedentes del comportamiento de ciudadanía organizacional entre los empleados administrativos turcos en los Países Bajos y Turquía]. *International Journal of Intercultural Relations*, 49(1), 68-79. <https://doi.org/10.1016/j.ijintrel.2015.06.010>
- Escriba-Carda, N., Balbastre-Benavent, F., y Canet-Gine, T. (2017). Employees' perceptions of high-performance work systems and innovative behaviour: The role of exploratory learning [Percepciones de los empleados sobre los sistemas de trabajo de alto rendimiento y el comportamiento innovador: El papel del aprendizaje...]. *European Management Journal*, 35(2), 273-281. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2016.11.002>
- Evans, W.R., y Davis, W. D. (2015). High-Performance Work Systems as an Initiator of Employee Proactivity and Flexible Work Processes [Sistemas de trabajo de alto rendimiento como iniciador de la proactividad de los empleados y procesos de trabajo flexibles]. *Organisation Processes*, 12(2), 64-74. <https://doi.org/10.1080/15416518.2014.1001055>
- Fabi, B., Lacoursière, R., y Raymond, L. (2015). ). Impact of high-performance work systems on job satisfaction, organizational commitment, and intention

to quit in Canadian organizations [ Impacto de los sistemas de trabajo de alto rendimiento en la satisfacción laboral, el compromiso organizacional..]. *International Journal of Manpowe*, 36(5), 772-790.  
<https://doi.org/10.1108/IJM-01-2014-0005>

Ferris, K. R., y Aranya, N. (1983). A Comparison of Two Organizational Commitments Scales [Una Comparación de Dos Escalas de Compromisos Organizacionales. *Personnel Psychology*, 36(1), 87-98.  
<https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1983.tb00505.x>

Fombrun, C., Devanna, M. A., y Tichy, N. M. (1984). *Strategic Human Resource Management [Gestión Estratégica de Recursos Humanos]*. John Wiley & Sons.

Fu, N., Bosak, J., Flood. P. C., y Qin Hai, M. (2019). Chinese and Irish professional service firms compared: Linking HPWS, organizational coordination, and firm performance [Comparación de empresas de servicios profesionales chinas e irlandesas: vinculación de HPWS, coordinación organizacional y desempeño]. *Journal of Business Research*, 95, 266-276.  
<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.08.021>

Fu, Y. (2013). High-Perfomance Human Resource Practice Moderate Flight Attendants Organizational Commitment and Organizational Citizenship Behavior [Práctica de Recursos Humanos de Alto Rendimiento Asistentes de Vuelo Moderador Compromiso Organizacional y Comportam...]. *Social Behavior and Personality*, 41(7), 1195-1208.  
<https://doi.org/10.2224/SBP.2013.41.7.1195>

- Gallarza, M., y Saura, I. G. (2004). Value Dimensions, Perceived Value, Satisfaction and Loyalty: An Investigation of University Students' Travel Behaviour [Dimensiones de Valor, Valor Percibido, Satisfacción y Lealtad: Una Investigación del Comportamiento de Viaje de los Estudiantes Univ...]. *Tourism Management*, 27(3), 437-452. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2004.12.002>
- García, J. A., y Tomás, J. M. . (2016). Deconstructing AMO framework: A systematic review [Deconstruyendo el marco AMO: una revisión sistemática]. *Intangible Capital*, 12(4), 1040-1087. <https://doi.org/10.3926/ic.838>
- García, N., Martín, F., y Sánchez, G. (2017). *Dirección estratégica de recursos humanos: Fundamentos y perspectivas teóricas*. Pirámide.
- Gardner, T. M., Wright P. M., y Moynihan, L. M. (2011). The impact of motivation, empowerment, and skill- enhancing practices on aggregate voluntary turnover: The mediating effect of collective affective commitment [El impacto de la motivación, el empoderamiento y las prácticas de mejora de habilidades en ...]. *Personnel Psychology*, 64(3), 315-350. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2011.01212.x>
- George, J. M., y Brief, A. P. (1992). Feeling good-doing good: A conceptual analysis of the mood at work-organizational spontaneity relationship [Sentirse bien-hacer el bien: un análisis conceptual de la relación estado de ánimo en el trabajo-espontaneidad organizacional]. *Psychological Bulletin*, 112(2), 310–329. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.112.2.310>

- Ghasem, S., Masoud, A., y Taghvaei, Y. M. (2016). The relationship between organizational citizenship behavior and organizational performance (case study: Agricultural Jihad Organization of Mazandaran Province) [La relación entre el comportamiento de ciudadanía organizacional y el desempeño organiza...]. *Problems and Perspectives in Management*, 14(3), 317-324. [https://doi.org/10.21511/ppm.14\(3-si\).2016.03](https://doi.org/10.21511/ppm.14(3-si).2016.03)
- Ghosh, S., y Swamy, D. R. (2014). A Literature Review on Organizational Commitment - A Comprehensive Summary [Una Revisión de la Literatura Sobre el Compromiso Organizacional: Un Resumen Completo. *International Journal of Engineering Research and Applications*, 4(12), 4-14. [https://www.ijera.com/papers/Vol4\\_issue12/Part%20-%201/B0412010414.pdf](https://www.ijera.com/papers/Vol4_issue12/Part%20-%201/B0412010414.pdf)
- Godard, J. (2004). A Critical Assessment of the High-Performance Paradigm [Una evaluación crítica del paradigma de alto rendimiento]. *British Journal of Industrial Relations*, 42(2), 349-378. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8543.2004.00318.x>
- Gómez-Mejía, L. R., y Cardy R. (2016). *Gestión de Recursos Humanos*. Pearson Educacion.
- Gong, Y., Chang, S. y Cheung, S. Y. (2010). High performance work system and collective OCB: a collective social exchange perspective [Sistema de trabajo de alto rendimiento yCCO colectivo: Una perspectiva de intercambio social colectivo]. *Human Resource Management Journal*, 20(2), 119-137. <https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.2010.00123.x>

- Gong, Y., Law, K. S., Chang, S., y Xin, K. R. (2009). Human resources management and firm performance: The differential role of managerial affective and continuance commitment [Gestión de recursos humanos y desempeño empresarial: El papel diferencial del compromiso afectivo y de permanencia gerencial]. *Journal of Applied Psychology*, 94(1), 263–275. <https://doi.org/doi.org/10.1037/a0013116>
- González-Laskibar, X., y Olaskoaga-Larrauri, J. (2022). High Performance Work Systems and Job Satisfaction of Teachers at the Spanish Public University [Sistemas de trabajo de alto rendimiento y satisfacción laboral del profesorado de la universidad pública española]. *REICE. Revista Iberoamericana Sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educacion*, 20(1), 73-91. <https://doi.org/10.15366/reice2022.20.1.005>
- Gouldner, A. W. (1960). The Norm of Reciprocity: A Preliminary Statement [La Norma de Reciprocidad: Declaraciones Preliminares]. *American Sociological Review*, 25(2), 161-178. <https://doi.org/10.1080/1471903042000339392>
- Gould-Williams, J. (2004). The effects of “high commitment” HRM practices in employee attitude: The views of public sector workers [Los efectos de las prácticas de HRM de "alto compromiso" en la actitud de los empleados: Las opiniones de los trabajadores del sector público]. *Journal of Public Administration*, 82(1), 63-81. <https://doi.org/10.1111/j.0033-3298.2004.00383.x>

- Gould-Williams, J., y Davies, F. (2005). Using social exchange theory to predict the effects of hrm practice on employee outcomes [Uso de la teoría del intercambio social para predecir los efectos de la práctica de recursos humanos en los resultados de los empleados]. *Public Management Review*, 7(1), 1-24. <https://doi.org/10.1080/1471903042000339392>
- Govindarajulu, N., y Daily, B. F. . (2004). Motivating employees for environmental improvemen [Motivar a los empleados para la mejora ambiental]. *Industrial Management y Data Systems*, 104(4), 364-372. <https://doi.org/10.1108/02635570410530775>
- Graham, J. W. (1991). An Essay on Organizational Citizenship Behavior [Un Ensayo Sobre el Comportamiento de Ciudadanía Organizacional]. *Employee Responsibilities and Rights Journal*,, 4(4), 249-270. <https://doi.org/doi.org/10.1007/BF01385031>
- Greenberg, J. (1987). A taxonomy of organizational justice theories [Una taxonomía de las teorías de la justicia organizacional]. *Academy of Management Review*, 12(1), 9-22. <https://doi.org/10.2307/257990>
- Grego-Planer, D. (2019). The Relationship between Organizational Commitment and Organizational Citizenship Behaviors in the Public and Private Sectors [La relación entre el compromiso organizacional y los comportamientos de ciudadanía organizacional en los sectores público y ...]. *Sustainability*, 11(22), 1-20. <https://doi.org/10.3390/su11226395>
- Guest, D. E. (1997). Human resource management and performance: a review and research agenda [Gestión de los recursos Humanos y desempeño: una

- agenda de revisión e investigación]. *The International Journal of Human Resource Management*, 8(3), 263-276.  
<https://doi.org/10.1080/095851997341630>
- Guest, D. E. (2011). Human resource management and performance: still searching for some answers [Gestión y desempeño de los recursos humanos: aún buscando algunas respuestas]. *21*(1), 3-13. <https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.2010.00164.x>
- Guest, D. E. (2017). Human resource management and employee well-being: Towards a new analytic framework [Gestión de recursos humanos y bienestar de los empleados: Hacia un nuevo marco analítico]. *Human Resource Management Journal*, 27(1), 22-38. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12139>
- Guthrie, J. P. (2001). High-Involvement Work Practices, Turnover, and Productivity: Evidence from New Zealand [Prácticas laborales de alta participación, rotación y productividad: evidencia de Nueva Zelanda]. *The Academy of Management Journal*, 44(1), 180-190.  
<https://doi.org/10.2307/3069345>
- Hai, S., Wu, K., Li, Y., Chang, Q., y Tang, Y. (2020). The role of perceived high-performance HR practices and transformational leadership on employee engagement and citizenship behaviors [El papel de las prácticas de recursos humanos de alto rendimiento percibidas y el liderazgo transformacional en el ...]. *Journal of Managerial Psychology*, 35(6), 513-526.  
<https://doi.org/10.1108/JMP-03-2019-0139>

- Han, J., Sun. J. - M., y Wang, H. - L. (2019). Do high performance work systems generate negative effects? How and when? *Human Resource Management Review*, 30(2), 1-14. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2019.100699>
- Hari, H. W., Widayati, Catur, W. C., Harries, M., y Roya, F. M. (2021). The effect of servant leadership, job satisfaction and quality of work life on organizational citizenship behavior [El efecto del liderazgo de servicio, la satisfacción laboral y la calidad de vida laboral en el comportamiento de ciudadanía organizac...]. *Quality - Access to Success*, 22(184), 203-210. <https://doi.org/10.47750/QAS/22.184.26>
- Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación*. McGraw-Hill.
- Hollinger, R. C., y Clark. J. P. (1982). Formal and Informal Social Controls of Employee Deviance [Controles Sociales Formales e Informales de la Desviación de los Empleados]. *The Sociological Quarterly*, 23(3), 333-343. <https://doi.org/10.1111/j.1533-8525.1982.tb01016.x>
- Howladar, M. H. R., y Rahman, M. S. (2021). The Influence of Servant Leadership on Organizational Citizenship Behavior: The Mediating Effect of Organizational Commitment [La influencia del liderazgo de servicio en el comportamiento de ciudadanía organizacional: el efecto mediador del compromiso ..]. *South East European Journal of Economics and Business*, 16(1), 70-83. <https://doi.org/10.2478/jeb-2021-0006>
- Huselid, M. A. (1995). The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover, Productivity, and Corporate Financial Performance [El Impacto

- de las Prácticas de Gestión de Recursos Humanos en la Rotación, la Productividad y el Desempeño Financiero Corporativo]. *Academy of Management Journal*, 38(3), 635-672. <https://sci-hub.se/10.5465/256741>
- Huselid, M. A., Jackson, S. E., y Schuler, R. S. (1997). Technical and strategic human resource management effectiveness as determinants of firm performance [La eficacia de la gestión técnica y estratégica de los recursos humanos como determinantes del desempeño empresarial]. *The Academy of Management Journal*, 40(1), 171-188. <https://doi.org/10.2307/257025>
- Hyewon, P., y Seung-Yoon, R. . (2020). Emotional intelligence and organizational citizenship behaviour in korea: The mediating effect of social networks [Inteligencia emocional y comportamiento de ciudadanía organizacional en Corea: El efecto mediador de las redes sociales]. *Asian Journal of Business Research*, 10(3), 43-64. <https://doi.org/10.14707/ajbr.200090>
- Ichniowski, C., Kochan, T., Levine, D., Olson, C., y Strau, G. (1996). What Works at Work: Overview and Assessment [Lo que funciona en el Trabajo: Descripción General y Evaluación]. *Industrial Relations*, 35(3), 299-333. <https://doi.org/10.1111/j.1468-232x.1996.tb00409.x>
- INEI. (2021). *Perú Encuesta Demográfica y de Salud Familia 2021 ENDES Nacional y Departamental*. [https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1838/](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1838/)
- Jackson, S. E., Schuler, R. S., y Jiang, K. . (2014). An aspirational framework for strategic human resource management [Un marco aspiracional para la

- gestión estratégica de los recursos humanos]. *The Academy of Management Annals*, 8(1), 1-56. <https://doi.org/10.1080/19416520.2014.872335>
- Jackson, S. E., Schuler, R. S., y Rivero, J. C. (1989). Organizational characteristics as predictors of personnel practices [Características organizacionales como predictores de las prácticas del personal]. *Personnel Psychology*, 42(4), 727-786. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1989.tb00674.x>
- Jahangir, N., Akbar, M. M., y Haq, M. (2004). Organizational Citizenship Behavior: Its Nature and Antecedents [Comportamiento de Ciudadanía Organizacional: Naturaleza y Antecedentes]. *BRAC University Journal*, 1(2), 75-85. <https://core.ac.uk/download/pdf/61800621.pdf>
- Jiang, K., Lepak, D. P., Hu, J., y Baer, J. C. (2012). How Does Human Resource Management Influence Organizational Outcomes? A Meta-Analytic Investigation of Mediating Mechanisms [¿Cómo Influye la Gestión de Recursos Humanos en los Resultados de la Organización? Una Investigación Metaanalítica de los Mec...]. *Academy of Management Journal*, 55(6), 1264–1294. <https://doi.org/10.5465/amj.2011.0088>
- Jiang, K., y Messersmith, J. (2017). On the shoulders of giants: a meta-review of strategic human resource management [A hombros de gigantes: una metarevisión de la gestión estratégica de recursos humanos]. *The International Journal of Human Resource Management*, 29(1), 6-33. <https://doi.org/10.1080/09585192.2017.1384930>

- Judge, T. A. y Kammeyer-Mueller, J. D. (2012). Job attitudes [Actitudes laborales]. *Annual Review of Psychology*, 63, 341–367. <https://doi.org/10.1146/annurev-psych-120710-100511>
- JYoti, J., y Rany A. (2017). High performance work system and organisational performance: role of knowledge management [Sistema de trabajo de alto desempeño y desempeño organizacional: papel de la gestión del conocimiento]. *Personnel Review*, 46(8), 1770-1795. <https://doi.org/10.1108/PR-10-2015-0262>
- Katz, D. (1964). The Motivational Basis of Organizational Behavior [La Base Motivacional del Comportamiento Organizacional]. *Behavioral Science*, 9(2), 131-146. <https://doi.org/10.1002/BS.3830090206>
- Katz, D., y Kahn, R. L. (1978). Organizations and the system concept [Organizaciones y el concepto de sistema]. In J. O. In J. Shafritz, *Classics of organization theory* (pp. 161-172). Wadsworth.
- Kehoe, R. R., y Wright, P. M. (2010). The Impact of High Performance HR Practices on Employees' Attitudes and Behaviors [El impacto de las prácticas de recursos humanos de alto rendimiento en las actitudes y comportamientos de los empleados]. *Journal of Management*, 39(2), 366-391. <https://doi.org/10.1177/0149206310365901>
- Kehoe, R. R., y Wright, P. M. (2013). The Impact of High-Performance Human Resource Practices on Employees Attitudes and Behaviors [El Impacto de las Prácticas de Recursos Humanos de Alto Rendimiento en las Actitudes y

- Comportamientos de los Empleados]. *Journal of Management*, 39(2).  
<https://doi.org/10.1177/0149206310365901>
- Ketchen, D. J., Thomas, J. B., y Snow, C. C. (1993). Organizational Configurations and Performance: A Comparison of Theoretical Approaches [Configuraciones Organizacionales y Desempeño: Una Comparación de Enfoques Teóricos]. *Academy Management Journal*, 36(6), 1278-1313.  
<https://www.jstor.org/stable/256812>
- Khalifa, S. M. A., y Awad, N. A. A. (2018). The Relationship Between Organizational Justice And Citizenship Behavior As Perceived By Medical-Surgical Care [La Relación entre la Justicia Organizacional y el Comportamiento Ciudadano en la Percepción de la Atención Médico-Quirúrgica]. *IOSR Journal of Nursing and Health Science*, 7(4), 31-37.  
<https://iosrjournals.org/iosr-jnhs/papers/vol7-issue4/Version-9/F0704093137.pdf>
- Kim, H. (2014). Transformational leadership, organizational clan culture, organizational affective commitment, and organizational citizenship behavior: A case of South Korea's public sector [Liderazgo transformacional, cultura de clan organizacional, compromiso afectivo...]. *Public Organization Review*, 14(3), 397-417. <https://doi.org/10.1007/s11115-013-0225-z>
- Kim, K. Y., Pathak, S., y Werner, S. (2015). When do international human capital enhancing practices benefit the bottom line? An ability, motivation, and opportunity perspective [¿Cuándo benefician las prácticas internacionales

de mejora del capital humano al resultado final? Una perspectiva de ...]. *Journal of International Business Studies*, 46(7), 784-805. <https://doi.org/10.1057/jibs.2015.10>

Kisamore, J. L., Liguori, E. W., Muldoon, J., y Jawahar. I. M. (2014). An investigation of the interaction between personality, conflict, and competence on organizational citizenship behaviors [Una investigación de la interacción entre personalidad, conflicto y competencia en los comportamientos de ciudadanía organizacional]. *Career Development Internationa*, 19(2), 244-259. <https://doi.org/10.1108/CDI-09-2013-0115>

Kloutsiniotis, P. V., y Mihail, D. M. (2020). The effects of high performance work systems in employees' service-oriented OCB [Los efectos de los sistemas de trabajo de alto rendimiento en el OCB orientado al servicio de los empleados]. *International Journal of Hospitality Management*, 90, 1-12. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102610>

Kochan, T. A., Katz, H. C., y McKersie, R. B. (1986). *The Transformation of American Industrial Relations [La transformación de las relaciones industriales estadounidenses]*. Basic Books.

Kundu, S. C., y Gahlawat, N. (2016). High performance work systems and employees' intention to leave: Exploring the mediating role of employee outcomes [Sistemas de trabajo de alto rendimiento e intención de los empleados de irse: Explorando el papel mediador de los resultados de los empl.]. *Management Research Review*, 39(12), 1587-1615. <https://doi.org/10.1108/MRR-04-2015-0088>

- Lado, A. A., y Wilson, M C. (1994). Human Resource Systems and Sustained Competitive Advantage: A Competency-Based Perspective [Sistemas de Recursos Humanos y Ventaja Competitiva Sostenida: Una Perspectiva Basada en Competencias]. *Academy of Management Review*, 19(4), 699-727. <https://doi.org/10.5465/amr.1994.9412190216>
- Lambert, E. G., Hogan, N. L., y Keena, L. D. (2015). The Impact of Job Attitudes on Private Correctional Staff's Continuance and Affective Organizational Commitment [El Impacto de las Actitudes laborales en la Permanencia y el Compromiso Organizacional Afectivo del Personal Penitenciario Privado]. *Journal of Applied Security Research*, 10(1), 1-22. <https://doi.org/10.1080/19361610.2015.972260>
- Law, S. K., Wong, C., y Chen, X. Z. (2005). The construct of organizational citizenship behavior: Should we analyze after we have conceptualized? [El constructo del comportamiento ciudadano organizacional: ¿Debemos analizar después de haber conceptualizado?]. In I. D. (Ed.), *Handbook of organizational citizenship behavior* (pp. 47-65). Nova Science Publishers.
- Lee-Peng, N., Yuen-Onn, C., y Lok-Sin, K. (2021). Job satisfaction and organizational citizenship behaviour amongst health professionals: The mediating role of work engagement [Satisfacción laboral y comportamiento de ciudadanía organizacional entre profesionales de la salud: el papel mediador del com.]. *International Journal of Healthcare Management*, 14(3), 797-804. <https://doi.org/10.1080/20479700.2019.1698850>

- Lepak, D. P., Liao, H., Chung, Y., y Harden, E. E. (2006). A Conceptual Review of Human Resource Management Systems in Strategic Human Resource Management Research [Una Revisión Conceptual de los Sistemas de Gestión de Recursos Humanos en la Investigación Estratégica de Gestión de Recursos Hum...]. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 25, 217–271. [https://doi.org/10.1016/S0742-7301\(06\)25006-0](https://doi.org/10.1016/S0742-7301(06)25006-0)
- Lepak, D. P., y Shaw, J. D. (2008). Strategic HRM in North America: looking to the future [Strategic HRM in North America: looking to the future]. *The International Journal of Human Resource Management*, 19(8), 1486–1499. <https://doi.org/10.1080/09585190802200272>
- Lepak, D. P., y Snell, S. A. (1999). The Human Resource Architecture: Toward a Theory of Human Capital Allocation and Development [La arquitectura de recursos humanos: hacia una teoría de la asignación y el desarrollo del capital humano]. *Academy of Management Review*, 24(1), 31-48. <https://doi.org/10.2307/259035>
- Lin, C. P., Hung, W. T., y Chiu, C. K. (2008). Being good citizens: understanding a mediating mechanism of organizational commitment and social network ties in OCBs. *Journal of Business Ethics*, 81(3), 561–578. <https://scihub.se/https://doi.org/10.1007/s10551-007-9528-8>
- Loli, A. E., Llacho, K., Navarro, V., Cerón, F., Pulido, C. y del Carpio, J. (2020). Calidad de Vida Laboral y Comportamiento de Ciudadanía Organizacional

- en Perú. *Avances en Psicología*, 28(2), 213-228.  
<https://doi.org/10.33539/avpsicol.2020.v28n2.2250>
- López, A., Pasamar, S. y Valle, R. . (2018). *Fundamentos para la gestión estratégica de recursos humanos* . Barcelona: UOC.
- MacKenzie, S. B., Podsakoff, P. M., y Ahearne, M. (1998). Some Possible Antecedents and Consequences of In-Role and Extra-Role Salesperson Performance [Algunos Posibles Antecedentes y Consecuencias del Desempeño de los Vendedores Dentro y Fuera del Rol]. *The Journal of Marketing*, 62(3), 87-98. <https://doi.org/10.2307/1251745>
- Mahdya, F. M., y Alhadia, A. Y. (2021). The effect of high-performance work systems according to AMO model on HRM performance outcomes: An analytical study on the banking sector [El efecto de los sistemas de trabajo de alto desempeño según el modelo AMO en los resultados de desempeño de HRM ..]. *Management Science Letters*, 11(6), 1755–1764. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2021.2.007>
- Marin-Garcia, J. A., y Martinez, J. (2016). Deconstructing AMO framework: A systematic review. *Intangible Capita*, 12(4), 1040-1087. <https://www.redalyc.org/pdf/549/54947443007.pdf>
- Martín-Alcázar F., Romero-Fernández, P. M., y Sánchez-Gardey, G. (2005). Strategic human resource management: integrating the universalistic, contingent, configurational and contextual perspectives [Gestión estratégica de recursos humanos: integrando las perspectivas universalista, contingente, configuracional y contextual]. *The International Journal of Human*

*Resource Management*, 16(5), 633–659.  
<https://doi.org/10.1080/09585190500082519>

Martínes M. (2002). *El paradigma emergente*. México DF: Trillas. 2002. Trillas.

Matin, H. Z., Jandaghi, G., y Ahmadi, F. (2010). A comprehensive model for identifying factors impacting on development of organizational citizenship behavior [Un modelo integral para identificar los factores que impactan en el desarrollo del comportamiento de ciudadanía organizacional]. *African Journal of Business Management*, 7(4), 1932-1945.  
<http://www.academicjournals.org/ajbm>

McClean, E., y Collins, C. J. (2011). High-commitment HR practices, employee effort, and firm performance: Investigating the effects of HR practices across employee groups within professional services firms [Prácticas de recursos humanos de alto compromiso, esfuerzo de los empleados y des..]. *Human Resource Management*, 50(3), 341-363.  
<https://doi.org/10.1002/hrm.20429>

Messersmith, J. G., Patel, P. C., Lepak, D. P., y Gould-Williams, J. S. (2011). Unlocking the black box: Exploring the link between high-performance work systems and performance [Desbloqueo de la caja negra: Exploración del vínculo entre los sistemas de trabajo de alto rendimiento y el desempeño]. *Journal of Applied Psychology*, 96(6), 1105-1118.  
<https://doi.org/10.1037/a0024710>

Messersmith, J. G., y Guthrie, J. P. (2010). High Performance Work Systems in Emergent Organizations: Implications for Firm Performance [Sistemas de

- Trabajo de Alto Rendimiento en Organizaciones Emergentes: Implicaciones para el Rendimiento Empresarial]. *Human Resource Management*, 49(2), 241-264. <https://doi.org/10.1002/hrm.20342>
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., y Topolnytsky, L. (2002). Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: A Meta-analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences [Compromiso afectivo, de continuidad y normativo con la organización: un metanálisis de antecedentes, correlatos y consec.]. *Journal of Vocational Behavior*, 61(1), 20-52. <https://doi.org/10.1006/jvbe.2001.1842>
- Meyer, J. P., Allen, N. J. y Smith, C. A. (1993). Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, 78(4), 538-551. <https://scihub.se/https://doi.org/10.1037/0021-9010.78.4.538>
- Meyer, J. P., y Allen, N. J. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization [La medición y antecedentes del compromiso afectivo, de continuidad y normativo en la organización]. *Journal of Occupational Psychology*, 63(1), 1-18. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1990.tb00506.x>
- Meyer, J. P., y Allen, N. J. (1991). A three-Component Conceptualization of Organizational Commitment [Una conceptualización de tres componentes del compromiso organizacional]. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61-89. [https://doi.org/10.1016/1053-4822\(91\)90011-Z](https://doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-Z)

- Meyer, P. J., & Allen, J. N. . (1997). *Commitment in the workplace: Theory, research, and application*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Meyer, P. J., y Allen, J. N. (1984). Testing the side-bet theory of organizational commitment: Some methodological considerations. [Probando la teoría de la apuesta paralela del compromiso organizacional: Algunas consideraciones metodológicas]. *Journal of Applied Psychology*, 69(3), 372-378. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.69.3.372>
- Miao, R., Bozionelos, N., Zhou, W., y Newman, A. (2020). High-Performance Work Systems and Key Employee Attitudes: The Roles of Psychological Capital and an Interactional Justice Climate [Sistemas de trabajo de alto rendimiento y actitudes clave de los empleados: las funciones del capital psicológico y un .. ]. *The International Journal of Human Resource Management*, 32(1), 443-477. <https://doi.org/10.1080/09585192.2019.1710722>
- Ministerio de Economía y Finanzas. (2021). *Seguimiento de la Ejecución Presupuestal* (Consulta amigable). [https://www.mef.gob.pe/es/?option=com\\_content&language=es-ES&Itemid=100944&lang=es-ES&view=article&id=504](https://www.mef.gob.pe/es/?option=com_content&language=es-ES&Itemid=100944&lang=es-ES&view=article&id=504)
- Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo. (1993 (27 marzo)). *Texto Único Ordenado del Decreto Legislativo N° 728, Ley del Productividad y Competitividad Laboral*. Diario Oficial el Peruano. [https://cdn.www.gob.pe/uploads/medium/archive/000/011/066/ley\\_fomento\\_empleo.pdf](https://cdn.www.gob.pe/uploads/medium/archive/000/011/066/ley_fomento_empleo.pdf)

- Montoya, C. A., y Boyero, M. R. (2016). The Human Resource Management As A Key Eement and Quality Competitiveness Organizacional [La Gestión de Recursos Humanos como Elemento Clave para la Competitividad y la Calidad Organizacional]. *Revista Científica "Visión de Futuro"*, 20(2), 21-37. <https://www.redalyc.org/journal/3579/357947335007/html/>
- Morales-Sánchez, R., y Pasamar, S. (2019). How to improve organisational citizenship behaviour by combining ability, motivation and opportunity. The moderator role of perceived organisational support [Cómo mejorar el comportamiento de ciudadanía organizacional combinando habilidad, motivación ...]. *Employee Relations: The International Journal*, 42(2), 398-416. <https://doi.org/10.1108/ER-04-2019-0169>
- Moreno, V. (2012). *Gestión de Recursos Humanos*. Ic editorial.
- Morgeson, F. P., y Humphrey, S. E. (2006). The Work Design Questionnaire (WDQ): Developing and Validating a Comprehensive Measure for Assessing Job Design and the Nature of Work [l Cuestionario de Diseño de Trabajo (WDQ): Desarrollando y Validando una Medida Integral para Evaluar el Diseño de ...]. *Journal of Applied Psychology*, 91(6), 1321–1339. [https://www.psychologie.uni-frankfurt.de/56107049/Morgeson\\_\\_\\_Humphrey\\_\\_2006\\_\\_The\\_work\\_desig\\_n\\_questionnaire\\_\\_WDQ.pdf](https://www.psychologie.uni-frankfurt.de/56107049/Morgeson___Humphrey__2006__The_work_desig_n_questionnaire__WDQ.pdf)
- Morrow, P. C. (1993). *The theory and measurement of work commitmen [La teoría y la medición del compromiso de trabajo]*. JAI Press.

- Mostafa, A. M. (2013). *The relationship between high performance HR practices and employee attitudes: the mediating role of public service motivation and person-organization fit [Tesis doctoral, Cardiff University]*. Repositorio institucional. <https://orca.cardiff.ac.uk/id/eprint/57952>
- Mostafa, A. M. S. (2017). High-Performance HR Practices, Positive Affect and Employee Outcomes [Prácticas de Recursos Humanos de Alto Rendimiento, Afecto Positivo y Resultados de los Empleados]. *Journal of Managerial Psychology*, 32(2), 163-176. <https://doi.org/10.1108/JMP-06-2016-0177>
- Mostafa, A. M. S., Gould-Williams, J. S., y Bottomley, P. (2015). High-Performance Human Resource Practices and Employee Outcomes: The Mediating Role of Public Service Motivation [Prácticas de Recursos Humanos de Alto Rendimiento y Resultados de los Empleados: El Papel Mediador de la Motivación del Servicio Público]. *Public Administration Review*, 75(5), 747-757. <https://doi.org/10.1111/puar.12354>
- Mowday, R. T., Porter, L. W., y Steers, R. M. (1982). *Employee-organization linkages: The psychology of commitment, absenteeism, and turnover [Vínculos entre empleados y organizaciones: la psicología del compromiso, el ausentismo y la rotación]*. Academic Press.
- Mowday, R. T., Steers, R. M., y Porter, L. W. (1979). The Measurement of Organizational Commitment [La Medición del Compromiso Organizacional]. *Journal of Vocational Behavior*, 14(2), 224-247. [https://doi.org/10.1016/0001-8791\(79\)90072-1](https://doi.org/10.1016/0001-8791(79)90072-1)

- Muchtadin, M., y Chaerudin, C. (2020). Influence of organizational commitment, work satisfaction, work motivation toward organizational citizenship behavior [Influencia del compromiso organizacional, satisfacción laboral, motivación laboral hacia el comportamiento de ciudadanía organizacional]. *Dinasti International Journal of Education Management and Social Science*, 1(6), 930-944. <https://doi.org/10.31933/DIJEMSS.V1I6.470>
- Mundial, Foro Economico. (2000). *The Global Competitiveness Report*.
- Nejatian, M., Zarei, M. H., Nejati, M. y Zanjirchi, S. M. (2018). A hybrid approach to achieve organizational agility: An empirical study of a food company [Un enfoque híbrido para lograr la agilidad organizacional: Un estudio empírico de una empresa de alimentos]. *Benchmarking: An International Journal*, 25(1), 201-234. <https://doi.org/10.1108/BIJ-09-2016-0147>
- Newman, D. A., Joseph, D. L., y Hulin, C. L. (2010). Job attitudes and employee engagement: Considering the attitude "A-factor" [Actitudes laborales y compromiso de los empleados: Considerando la actitud "factor A"]. In S. Albrecht (Ed.), *The handbook of employee engagement: Perspectives issues, and research practice* (pp. 43-61). Elgar. <https://doi.org/10.4337/9781849806374>
- Nien-Chi, L., y Yi-Ting, L. (2021). High-performance work systems, management team flexibility, employee flexibility and service-oriented organizational citizenship behaviors [Sistemas de trabajo de alto rendimiento, flexibilidad del equipo de gestión, flexibilidad de los empleados y co..]. *International*

*Journal of Human Resource Management*, 32(18), 3912-3949.  
<https://doi.org/10.1080/09585192.2019.1651374>

Nishii, L. H., Lepak, D. P., y Schneider, B. (2008). Employee attributions of the “why” of HR practices: Their effects on employee attitudes and behaviors, and customer satisfaction [Atribuciones de los empleados del “por qué” de las prácticas de recursos humanos: sus efectos en las actitudes y comport...]. *Personnel Psychology*, 61(3), 503–545. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2008.00121.x>

Nishii, L. H., y Wright, P. M. (2008). Variability within organizations: Implications for strategic human resources management [Variabilidad dentro de las organizaciones: implicaciones para la gestión estratégica de recursos humanos]. In D. B. Smith, *LEA's organization and management series. The people make the place: Dynamic linkages between individuals and organizations* (pp. 225–248). Lawrence Erlbaum Associates/ Taylor & Francis Group.

Núñez, A., Marquez, E., Sayas, M., y López, E. (2020). Relationship between organizational citizenship and commitment in Puerto Rico banks [Relación entre ciudadanía organizacional y compromiso en los bancos de Puerto Rico]. *International Journal of Sociology and Social Policy*, 40(7/8), 643-658. <https://doi.org/10.1108/ijssp-02-2020-0028>

Nyberg, A. J., Moliterno, T. P., Hale, D., Jr., y Lepak, D. P. (2014). Resource-Based Perspectives on Unit-Level Human Capital: A Review and Integration [Perspectivas Basadas en Recursos Sobre el Capital Humano a Nivel de

- Unidad: Una Revisión e Integración]. *Journal of Management*, 40(1), 316-346. <https://doi.org/10.1177/0149206312458703>
- Obeidat, S. M., Mitchell, R., y Bray, M. (2016). The Link between High Performance Work Practices and Organizational Performance: Empirically Validating the Conceptualization of HPWP according to the AMO Model [El Vínculo entre las Prácticas Laborales de Alto Desempeño y el Desempeño Organizacional: ..]. *Employee Relations: The International Journal*, 38(4), 578-595. <https://doi.org/10.1108/er-08-2015-0163>
- O'Reilly, C. A., y Chatman, J. (1986). Organizational Commitment and Psychological Attachment: The Effects of Compliance, Identification, and Internalization on Prosocial Behavior [Compromiso Organizacional y Apego Psicológico: Los Efectos del Cumplimiento, la Identificación y la Internalización...]. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 492-499. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.71.3.492>
- Organ, D. W. (1988). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome* [Comportamiento de ciudadanía organizacional: el síndrome del buen soldado]. Lexington Books.
- Organ, D. W., Podsakoff, P. M., y MacKenzie, S. B. (2006). *Organizational citizenship behavior: Its nature, antecedents, and consequences* [Comportamiento ciudadano organizacional: su naturaleza, antecedentes y consecuencias]. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Organ, D. W., y Ryan, K. (1995). A Meta-Analytic Review of Attitudinal and Dispositional Predictors of Organizational Citizenship Behavior [Una

- Revisión Metaanalítica de los Predictores Actitudinales y Disposicionales del Comportamiento de Ciudadanía Organizacional]. *Personnel Psychology*, 48(4), 775 –802. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1995.tb01781.x>
- Osborne, S. P., Radnor, Z., y Nasi, G. (2013). A new theory for public service management? Toward a (public) [¿Una nueva teoría para la gestión de los servicios públicos? Hacia un (público)]. *The American Review of Public Administration*, 43(2), 135-158. <https://doi.org/10.1177/027507401246693>
- Ostroff, C., y Bowen, D .E. (2016). Reflections on the 2014 Decade de Award: Is There Strength in the Construct of HR System Strength? [Reflexiones sobre el Premio Década de 2014: ¿Existe Fortaleza en la Construcción de la Fortaleza del Sistema de Recursos Humanos?]. *Academy of Management Review*, 41(2), 196-214. <https://doi.org/https://doi.org/10.5465/amr.2015.0323>
- Paauwe, J., y Boon, C. (2019). Strategic HRM: A critical review [Gestión estratégica de recursos humanos: Una revisión crítica]. In D. W. Collings, *Human Resource Management: A Critical Approach* (pp. 38-54). Routledge Taylor & Francis Group.
- Padilla, J. I., y González, J. R. (2020). Organizational Citizenship Behavior and Job Satisfaction Within Hosting Sector Employees In Zacatecas, México [Comportamiento de Ciudadanía Organizacional y Satisfacción Laboral en Empleados del Sector Hospedaje en Zacatecas, México]. *Estudios y perspectivas en turismo*, 29(2).

[http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1851-17322020000200605](http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1851-17322020000200605)

Pfeffer, J. (1994). *Competitive Advantage Through People [Ventaja Competitiva a Través de las Personas]*. Harvard Business School.

Pfeffer, J. (1998). Seven Practices of Successful Organizations [Siete prácticas de organizaciones exitosas]. *California Management Review*, 40(2), 96-124.  
<https://doi.org/10.2307/41165935>

Ployhart, R. E., y Moliterno, T. P. (2011). Emergence of the Human Capital Resource: A Multilevel Model [Emergencia del Recurso de Capital Humano: Un Modelo Multinivel]. *Academy of Management Review*, 36(1), 127–150. <https://doi.org/10.5465/AMR.2011.55662569>

Podsakoff, N. P., Whiting, S. W., Podsakoff, P. M., y Blume, B. D. (2009). Individual- and organizational-level consequences of organizational citizenship behaviors: A meta-analysis [Consecuencias a nivel individual y organizacional de los comportamientos de ciudadanía organizacional: Un metanálisis]. *Journal of Applied Psychology*, 94(1), 122–141.  
<https://doi.org/10.1037/a0013079>

Podsakoff, P. M., Ahearne, M., y MacKenzie, S. B. (1997). Organizational citizenship behavior and the quantity and quality of work group performance [El comportamiento de ciudadanía organizacional y la cantidad y calidad del desempeño de los grupos de trabajo]. *Journal of Applied Psychology*, 82(2), 262–270. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.82.2.262>

- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B., y Bachrach, D. G. (2000). Organizational Citizenship Behaviors: A Critical Review of the Theoretical and Empirical Literature and Suggestions for Future Research [Comportamientos de Ciudadanía Organizacional: Una Revisión Crítica de la Literatura Teórica y Empírica y Sugerenci...]. *Journal of Management*, 26(3), 513–563. [https://doi.org/10.1016/S0149-2063\(00\)00047-7](https://doi.org/10.1016/S0149-2063(00)00047-7)
- Podsakoff, P.M., MacKenzie, S. B., Moorman, R.H., y Fetter, R. (1990). Transformational leader behaviours and their effects on follower's trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviour [Comportamientos transformacionales del líder y sus efectos sobre la confianza de los seguidores en el líder, la ..]. *Leadership Quarterly*, 1(2), 107-142. [https://doi.org/10.1016/1048-9843\(90\)90009-7](https://doi.org/10.1016/1048-9843(90)90009-7)
- Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T., y Boulian, P. V. (1974). Organizational Commitment, Job Satisfaction, and Turnover Among Psychiatric Technicians [Compromiso Organizacional, Satisfacción Laboral y Rotación de Técnicos en Psiquiatría]. *Journal of Applied Psychology*, 59(5), 603-609. <https://doi.org/10.1037/h0037335>
- Posthuma, R. A., Campion, M. C., Masimova, M., y Campion, M. A. (2013). A High Performance Work Practices Taxonomy: Integrating the Literature and Directing Future Research [Una Taxonomía de Prácticas Laborales de Alto Rendimiento: Integración de la Literatura y Dirección de la Investigación Futura]. *Journal of Management*, 39(5), 1184-1220. <https://doi.org/10.1177/0149206313478184>

- Presidencia de Consejo de Ministros. (2021, 29 de abril). *Decreto Supremo que modifica el Reglamento General de la Ley N° 30057, Ley del Servicio Civil, aprobado por Decreto Supremo N° 040-2014-PCM*. Diario Oficial el Peruano. <https://busquedas.elperuano.pe/download/url/decreto-supremo-que-modifica-el-reglamento-general-de-la-ley-decreto-supremo-n-085-2021-pcm-1948340-4>
- Presidencia del Consejo de Ministros. (2014, 13 de junio). *Reglamento General de la Ley N° 30057, Ley del Servicio Civil*. Diario Oficial el Peruano. <http://www.minedu.gob.pe/politicas/pdf/ley-30057/ds-n040-2014-pcm.pdf>
- Price, A. (2011). *Human resource management [Gestión de recursos humanos]*. Cengage Learning EMEA.
- Prince, N. R. (2019). Competition, Market Commonality, and Resource Similarity: Precursors to HPWS [Competencia, similitud de mercado y similitud de recursos: precursores de HPWS]. *Personnel Review*, 48(7), 1830-8147. <https://doi.org/10.1108/PR-09-2018-0356>
- Purcell, J., y Hutchinson, S. (2007). Front-line managers as agents in the HRM performance causal chain: theory, analysis [Gerentes de primera línea como agentes en la cadena causal gestión de recursos humanos y del desempeño: teoría, análisis]. *Human Resource Management Journal*, 17(1), 3–20. <https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.2007.00022.x>
- Purcell, J., Kinnie, K., Hutchinson, R., Rayton, B., y Swart, J. (2003). *Understanding the People and Performance Link: Unlocking the black box*

*[Comprender el vínculo entre las personas y el rendimiento: Desbloqueo de la caja negra]*. CIPD.

- Ramsay, H., Scholarios, D., y Harley, B. (2000). Employees and High-Performance Work Systems: Testing inside the Black Box [Empleados y Sistemas de Trabajo de Alto Rendimiento: Pruebas Dentro de la Caja Negra]. *British Journal of Industrial Relations*, 38(4), 501–531. <https://doi.org/10.1111/1467-8543.00178>
- Ribes, G., Perelló, R., y Herrero H. (2018). *Dirección de recursos humanos. Gestión de personas*. Universidad Politécnica de Valencia.
- Robinson, D., Perryman, S., y Hayday, S. (2004). *The Drivers of Employee Engagement [Los Impulsores del Compromiso de los Empleados]*. Institute for Employment Studies.
- Robinson, S. L., y Bennett, R. J. (1995). A typology of deviant workplace behaviors: A multidimensional scaling [Una tipología de conductas desviadas en el lugar de trabajo: Una escala multidimensional]. *Academy of Management Journal*, 38(2), 555–572. <https://doi.org/10.2307/256693>
- Rodríguez, J. A. (2019). *El Comportamiento de Ciudadanía Organizacional, y su Asociación con el Compromiso Laboral de los Servidores Públicos del Distrito Fiscal de Madre de Dios-2019 (Tesis de maestría, Universidad San Martín de Porras)*. Repositorio institucional. <https://hdl.handle.net/20.500.12727/7198>
- Rodríguez, J., y Walters, K. (2017). The Importance of Training and Development in Employee Performance and Evaluation [La Importancia de la

- Capacitación y el Desarrollo en el Desempeño y la Evaluación de los Empleados]. *World Wide Journal of Multidisciplinary Research and Development*, 3(10), 206-212. <http://wwjmr.com/upload/1509114292.pdf>
- Rojas, R. (2019). *Clima Laboral y Compromiso Organizacional de la Dirección Regional de Salud, Año 2019 [Tesis de pregrado, Universidad Privada de Tacna]*. Repositorio institucional. <https://repositorio.upt.edu.pe/handle/20.500.12969/1390>
- Rubió, S. T. (2016). *Recursos humanos: dirección y gestión de personas en las organizaciones*. Octaedro.
- Saks , A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement [Antecedentes y consecuencias del compromiso de los empleados]. *Journal of Managerial Psychology*, 21(6), 600-619. <https://doi.org/10.1108/02683940610690169>
- Sarikwal, L., y Gupta, J. (2013). The Impact of High Performance Work Practices and Organisational Citizenship Behaviour on Turnover Intentions [El Impacto de las Prácticas de Trabajo de Alto Rendimiento y el Comportamiento de Ciudadanía Organizacional en las Intenciones de Rotación]. *Journal of Strategic Human Resource Management*, 2(3), 11-19. <http://www.publishingindia.com/GetBrochure.aspx?query=UERGQnJvY2h1cmVzfc8xNzQ4LnBkZnwwMTc0OC5wZGY=>
- Savaneviciene, A., y Stankeviciute, Z. (2011). Human Resource Management Practices Linkage with Organizational Commitment and Job Satisfaction [Vinculación de las Prácticas de gestión de Recursos Humanos con el

- Compromiso Organizacional y la Satisfacción Laboral]. *Economics and Management*, 16. <https://www.researchgate.net/publication/228451555>
- Schuler, R. S., y Jackson, S. E. (1987). Linking Competitive Strategies with Human Resource Management Practices [Vinculación de Estrategias Competitivas con Prácticas de Gestión de Recursos Humanos]. *The Academy of Management Executive*, 1(3), 207-219. <https://www.jstor.org/stable/4164753>
- Secord, P. F., y Backman, C. W. (1969). *Social Psychology [Psicología Social]*. McGraw-Hill.
- Sem A., (2000). *Desarrollo y Libertad*. Planeta. [https://www.palermo.edu/Archivos\\_content/2015/derecho/pobreza\\_multidimensional/bibliografia/Sesion1\\_doc1.pdf](https://www.palermo.edu/Archivos_content/2015/derecho/pobreza_multidimensional/bibliografia/Sesion1_doc1.pdf)
- SERVIR. (2021). *Informe sobre las características del servicio civil peruano 2021*. SERVIR. <https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/2916882/Caracter%C3%A Dsticas%20del%20Servicio%20Civil%20Peruano%202021.pdf>
- Smith, A. C., Organ, D. W., y Near, J. P. (1983). Organizational citizenship behavior: its nature and antecedents [Comportamiento ciudadano organizacional: Su naturaleza y antecedentes]. *Journal of Applied Psychology*, 68(4), 653–663. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.68.4.653>
- Snape, E., y Redman, T. (2010). HRM Practices, Organizational Citizenship Behaviour, and Performance: A Multi-Level Analysis [Prácticas de Gestión de Recursos Humanos, Comportamiento de Ciudadanía Organizacional y

- Desempeño: Un Análisis de Varios Niveles]. *Journal of Management Studies*, 47(7), 1219-1247. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2009.00911.x>
- Sparrow, P. (2014). Strategic HRM and employee engagement [Gestión estratégica de recursos humanos y compromiso de los empleados]. In R. D. In C. Truss, *Employee engagement in theory and practice* (pp. 99–115). Routledge.
- Spector, P. E., Fox, S., Penney, L. M., Bruursema, K., Goh, A., y Kessler, S. (2006). The dimensionality of counterproductivity: Are all counterproductive behaviors created equal? [La dimensionalidad de la contraproduktividad: ¿Todos los comportamientos contraproducentes son iguales?]. *Journal of Vocational Behavior*, 68(3), 46–460. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2005.10.005>
- Sterling, A., y Boxall, P. (2013). Lean production, employee learning and workplace outcomes: a case analysis through the ability-motivation-opportunity framework [Producción ajustada, aprendizaje de los empleados y resultados en el lugar de trabajo: un análisis de caso a través del mar..]. *Human Resource Management Journal*, 23(3), 227–240. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12010>
- Subash P., y Rashmita, S. (2021). Transformational leadership and organizational citizenship behaviour: the role of job autonomy and supportive management [Liderazgo transformacional y comportamiento de ciudadanía organizacional: el papel de la autonomía laboral y la gestión solidaria].

*Management Research Review*, 44(10), 1409 - 1426.  
<https://doi.org/10.1108/MRR-06-2020-0371>

Subramony, M. (2009). A meta-analytic investigation of the relationship between HRM bundles and firm performance [Una investigación metaanalítica de la relación entre los paquetes de HRM y el rendimiento empresarial]. *Human Resource Management*, 48(5), 745–768. <https://doi.org/10.1002/hrm.20315>

Sun L. Y., Aryee, S., y Law, K. S. (2007). High -Performance Human Resource Practices, Citizenship Behavior, and Organizational Performance: A Relational Perspective [Prácticas de Recursos Humanos de Alto Rendimiento, Comportamiento Ciudadano y Desempeño Organizacional: Una Perspectiva Relacional]. *Academy of Management Journal*, 50(3), 558–577. <https://doi.org/10.5465/amj.2007.25525821>

Swalhi, A., Zgoulli, S., y Hofaidhllaoui, M. (2017). The influence of organizational justice on job performance: The mediating effect of affective commitment [La influencia de la justicia organizacional en el desempeño laboral El efecto mediador del compromiso afectivo]. *Journal of Management Development*, 36(4), 542-559. <https://doi.org/10.1108/JMD-11-2015-0162>

Takeuchi, R., Lepak, D.P., Wang, H., y Takeuchi, K. (2007). An empirical examination of the mechanisms mediating between high-performance work systems and the performance of Japanese organizations [Un examen empírico de los mecanismos que median entre los sistemas de trabajo de alto desempeño y el desempeño .. ]. *Journal of Applied Psychology*, 92(4), 1069-1083. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.4.1069>

- Tang, G., Yu, B., Cooke, F. L., y Chen, Y. (2017). High-performance work system and employee creativity [ *Personnel Review*, 46(7), 1318-1334. <https://doi.org/10.1108/pr-09-2016-0235>
- Thiruvankadam, T., y Durairaj, Y. A. (2017). Organizational Citizenship Behavior: Its Definitions and Dimensions [Comportamiento de Ciudadanía Organizacional: sus Definiciones y Dimensiones]. *GE-International Journal of Management Research*, 5(5), 46-55. [https://www.researchgate.net/publication/331399532\\_ORGANIZATIONAL\\_CITIZENSHIP\\_BEHAVIOR\\_ITS\\_DEFINITIONS\\_AND\\_DIMENSIONS](https://www.researchgate.net/publication/331399532_ORGANIZATIONAL_CITIZENSHIP_BEHAVIOR_ITS_DEFINITIONS_AND_DIMENSIONS)
- Tiwari, V., Srivastava, S., y Kumar, P. (2019). Adoption of HRM Practices: A Practical Model- Case Study of a hotel [Adopción de Prácticas de Gestión de Recursos Humanos: Un Modelo Práctico - Caso de Estudio de un hotel]. *Journal of Business and Management*, 21(4), 59-63. <https://ssrn.com/abstract=3379586>
- Transparency International. (2021, Junio 15). *Global Corruption Barometer: European Union*. [https://www.transparency.org/en/publications/gcb-european-union-2021?utm\\_source=newsletter&utm\\_medium=email&utm\\_campaign=weekly-18-06-2021](https://www.transparency.org/en/publications/gcb-european-union-2021?utm_source=newsletter&utm_medium=email&utm_campaign=weekly-18-06-2021)
- Ubeda-García, M., Claver-Cortés, E., Marco-Lajara, B., Zaragoza-Sáez, P., y García-Lillo, F. (2018). High performance work system and performance: opening the black box through the organizational ambidexterity and human

- resource flexibility [Sistema de trabajo de alto desempeño y desempeño: abriendo la caja negra a través de la ambidestreza organiz--- ]. *Journal of Business Research*, 88, 397-406.  
<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2017.12.045>
- Ujma, U., y Ingram, T. (2019). Perception of Ability-Motivation Opportunity oriented HRM practices and organizational commitment: The role of task uncertainty [Percepción de Habilidad-Motivación Prácticas de HRM orientadas a la oportunidad y compromiso organizacional: El papel de ...]. *Journal of Entrepreneurship, Management and Innovation*, 15(4), 139-161.  
<https://doi.org/https://doi.org/10.7341/20191545>
- Valeriano, E. L. (2016). *Influencia de la Gestión de Recursos Humanos en la Productividad Laboral de la Oficina regional de Administración del Gobierno regional Tacna, periodo 2015-2016 [Tesis de maestría, Universidad Privada de Tacna]*. Repositorio institucional.  
<https://repositorio.upt.edu.pe/handle/20.500.12969/187>
- Van Dyne, L., y LePine, J. A. (1998). Helping and voice extra-role behaviors: Evidence of construct and predictive validity [Comportamientos de ayuda y expresión de roles adicionales: Evidencia de construcción y validez predictiva]. *Academy of Management Journal*, 41(1), 108-119.  
<https://doi.org/10.2307/256902>
- Van Knippenberg, D., y Sleebos, E. (2006). Organizational identification versus organizational commitment: Self-definition, social exchange, and job attitudes [Identificación organizacional versus compromiso organizacional:

- Autodefinición, intercambio social y actitudes laborales]. *Journal of Organizational Behavior*, 27(5), 571–584. <https://doi.org/10.1002/job.359>
- Van Scotter, J. R., y Motowidlo, S. J. (1996). Interpersonal facilitation and job dedication as separate facets of contextual performance [La facilitación interpersonal y la dedicación al trabajo como facetas separadas del desempeño contextual]. *Journal of Applied Psychology*, 81(5), 525-531. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.81.5.525>
- Vargas, T., y León, M. M. (2009). Aproximaciones teóricas en la administración estratégica de recursos humanos: Perspectiva universalista, contingente y configuracional. *Revista Costarricense de Psicología*, 28(41-42), 169-185. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=476748706002>
- Varona, M. F. (1993). Conceptualización y supervisión de la comunicación y el compromiso organizacional. *Diálogos de la Comunicación*, 35, 68-77. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2700637>
- Verkhohlyad, O. V., y McLean, G. N. (2012). Applying organizational commitment and human capital theories to emigration research [Aplicación de las teorías del compromiso organizacional y del capital humano a la investigación sobre emigración]. *European Journal of Training and Development*, 36(2/3), 308 -328. <https://doi.org/10.1108 / 03090591211204760>
- Von Bertalanffy, L. (1950). The theory of open systems in physics and biology [La teoría de los sistemas abiertos en física y biología]. *Science*, 111(2872), 23-29. <https://doi.org/10.1126 / science.111.2872.23>

- Wang, Y., Cao, Y., Xi, N., y Chen, H. . (2021). High-Performance Work System, Strategic Flexibility, and Organizational Performance—The Moderating Role of Social Networks [Sistema de trabajo de alto rendimiento, flexibilidad estratégica y rendimiento organizacional: el papel moderador de las redes ...]. *Frontiers in Psychology*, *12*(1), 1-12. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.670132>
- Wang, Y., Kim, S., Rafferty, A., y Sanders, K. (2019). Employee perceptions of HR practices: A critical review and future directions [Percepciones de los empleados sobre las prácticas de recursos humanos: Una revisión crítica y direcciones futuras. *The International Journal of Human Resource Management*, *31*(1), 128-173. <https://doi.org/10.1080/09585192.2019.1674360>
- Way, S. A. (2002). High Performance Work Systems and Intermediate Indicators of Firm Performance Within the US Small Business Sector [Sistemas de Trabajo de Alto Rendimiento e Indicadores Intermedios de Rendimiento Empresarial Dentro del Sector de Pequeñas Empresas de ...]. *Journal of Management* *2002*, *28*(6), 765–785. <https://doi.org/10.1177/014920630202800604>
- WeiBo, Z., Sing, Kaur, S., y Jun, W. (2010). New development of organizational commitment: A critical review (1960 - 2009) [Nuevo desarrollo del compromiso organizacional: una revisión crítica (1960 - 2009)]. *African Journal of Business Management* *V*, *4*(1), 12-20.

[https://academicjournals.org/article/article1380698607\\_WeiBo%20et%20a1.pdf](https://academicjournals.org/article/article1380698607_WeiBo%20et%20a1.pdf)

Wiener, Y. (1982). Commitment in Organizations: A Normative View [Compromiso en las Organizaciones: Una Visión Normativa]. *Academy of Management Review*, 7(3), 418-428.  
<https://doi.org/10.5465/amr.1982.4285349>

Williams, L. J., y Anderson, S .E. (1991). Job Satisfaction and Organizational Commitment as Predictors of Organizational Citizenship and In-Role Behaviors [Satisfacción Laboral y Compromiso Organizacional como Predictores de Ciudadanía Organizacional y Comportamientos en Rol]. *Journal of Management*, 17(3), 601-617.  
<http://jom.sagepub.com/content/17/3/601>

Wilson, J. M., Lee, J., Fitzgerald, H. N., Oosterhoff, B., Sevi, B., y Shook, N. J. (2020). Job Insecurity and Financial Concern During the COVID-19 Pandemic Are Associated with Worse Mental Health [La Inseguridad Laboral y la Preocupación Financiera Durante la Pandemia de COVID-19 Están Asociadas con una peor Salud Mental]. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 62(9), 686–691.  
<https://doi.org/10.1097/jom.0000000000001962>

Wong, A., y Tong, C. (2014). Evaluation of Organizational Commitment Models and their components in Asian Cities [Evaluación de Modelos de Compromiso Organizacional y sus componentes en Ciudades Asiáticas].

4(2).

<https://www.macrothink.org/journal/index.php/ijhrs/article/view/5601>

Wood, S. (1996). High Commitment Management and Payment Systems [Gestión de Alto Compromiso y Sistemas de Pago]. *Journal of Management Studies*, 33, 53–77. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.1996.tb00798.x>

Wright, P. M., Dunford, B. B., y Snell, S. A. (2001). Human resources and the resource based view of the firm [Los recursos humanos y la visión de la empresa basada en los recursos]. *Journal of Management*, 27(6), 701–721. <https://doi.org/10.1177/014920630102700607>

Wright, P. M., Coff, R., y Moliterno, T. P. (2014). Strategic Human Capital: Crossing the Great Divide [Capital Humano Estratégico: Cruzando la Gran División]. *Journal of Management*, 40, 2: 353–370. <https://doi.org/10.1177/0149206313518437>

Wright, P. M., Gardner, T. M., y Moynihan, L. M. (2003). The impact of HR practices on the performance of business units [El impacto de las prácticas de recursos humanos en el desempeño de las unidades de negocio]. *Human Resource Management Journal*, 13(3), 21-36. <https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.2003.tb00096.x>

Wright, P. M., McCormick, B., Sherman, S., y McMahan, G. (1999). The role of human resource practices in petro-chemical refinery performance [El papel de las prácticas de recursos humanos en el desempeño de las refinerías petroquímicas]. *The International Journal of Human Resource Management*, 10, 551–571. <https://hdl.handle.net/1813/77008>

- Wright, P. M., McMahan, G. C., y McWilliams, A. (1994). Human Resources and Sustained Competitive Advantage: A Resource-Based Perspective [Recursos Humanos y Ventaja Competitiva Sostenida: Una Perspectiva Basada en Recursos]. *International Journal of Human Resource Management*, 5(2), 301-326. <https://doi.org/10.1080/09585199400000020>
- Wright, P. M., y Boswell, W. R. (2002). Desegregating HRM: a review and synthesis of micro and macro human resource management research [Desagregación de la gestión de recursos humanos: una revisión y síntesis de la investigación micro y macro de gestión de recursos humanos]. *Journal of Management*, 28(3), 247-276. [https://doi.org/10.1016/S0149-2063\(02\)00128-9](https://doi.org/10.1016/S0149-2063(02)00128-9)
- Wright, P. M., y Kehoe, R. R. (2008). Human resource practices and organizational commitment: A deeper examination [Prácticas de recursos humanos y compromiso organizacional: Un examen más profundo]. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 46(1), 6-20. <https://doi.org/10.1177/1038411107086540>
- Wright, P. M., y McMahan, G. C. (1992). Theoretical perspectives for strategic resource management [Perspectivas teóricas para la gestión estratégica de recursos]. *Journal of Management*, 18(2), 295-320. <https://doi.org/10.1177/014920639201800205>
- Wright, P. M., y Nishii, L. H. (2004). Strategic HRM and Organizational Behavior: integrating multiple level [Gestión Estratégica de Recursos Humanos y

- Comportamiento Organizacional: Integrando Múltiples Niveles. *CAHRS Working Paper*(468), 1-24. <https://hdl.handle.net/1813/77351>
- Wright, P. M.; Dunford, B. B., y Snell, S. A. (2001). Human resources and the resource based view of the firm [Los recursos humanos y la visión de la empresa basada en los recursos]. *Journal of Management*, 27(6), 701-721.
- Yean, T. F., y Yusof, A. A. (2016). Organizational Justice: A Conceptual Discussion [Justicia Organizacional: Una Discusión Conceptual]. *Social and Behavioral Sciences*, 219(219), 798-803. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877042816301483>
- Yorulmaz, M., y Karabacak, A. (2021). Organizational justice perception and organizational citizenship behavior of shipyard workers: the role of identification and emotional intelligence [Percepción de justicia organizacional y comportamiento de ciudadanía organizacional de los trabajadores ...]. *Maritime Business Review*, 6(3), 268-279. <https://doi.org/10.1108/MABR-08-2020-0054>
- Zacharatos, A., Barling, J., y Iverson, R. D. (2005). High-Performance Work Systems and Occupational Safety [Sistemas de Trabajo de Alto Rendimiento y Seguridad Ocupacional]. *Journal of Applied Psychology*, 90(1), 77-93. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.90.1.77>
- Zhang, Z., Wan, D., y Jia, M. (2008). Do high-performance human resource practices help corporate entrepreneurship? The mediating role of organizational citizenship behaviour [¿Las prácticas de recursos humanos de alto rendimiento ayudan al espíritu empresarial corporativo? El papel ...].

*Journal of High Technology Management Research*, 19(2), 128-138.

<https://doi.org/10.1016/j.hitech.2008.10.005>

Zhu, C., Liu, A., y Chen, G. (2018). High performance work systems and corporate performance: the influence of entrepreneurial orientation and organizational learning [Sistemas de trabajo de alto rendimiento y desempeño empresarial: la influencia de la orientación emprendedora y el aprend.]. *Frontiers of Business Research in China*, 12(4), 1-22. <https://doi.org/10.1186/s11782-018-0025-y>

Zichen, W. y Tanapol, K. (2021). High-Performance Work Systems in Small and Micro Business: Impact on employee organizational citizenship behavior [Sistemas de trabajo de alto rendimiento en pequeñas y microempresas: impacto en el comportamiento de ciudadanía organizacional de los emp.]. *International Conference on Environmental and Engineering Management, EEM 2021*. Changsha. <https://doi.org/10.1051/e3sconf/202125303002>

## APÉNDICE

### Anexo 1

#### Matriz de consistencia del informe final de tesis

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES E INDICADORES	METODOLOGÍA	RECOMENDACIONES
<b>1. INTERROGANTE PRINCIPAL</b>	<b>2. OBJETIVO GENERAL</b>	<b>1. HIPÓTESIS GENERAL</b>	<b>1. HIPÓTESIS GENERAL</b>	<b>Tipo de investigación</b>	1. Se recomienda que las organizaciones gubernamentales consideren implementar el sistema de trabajo de alto rendimiento para mejorar el comportamiento de ciudadanía organizacional de sus servidores civiles (...).  2. En el Gobierno Regional Tacna y otras organizaciones gubernamentales se debería mejorar el comportamiento de ciudadanía organizacional enfatizando en conductas como la cortesía, el altruismo, la
¿Cómo influye el sistema de trabajo de alto rendimiento en el comportamiento de ciudadanía organizacional de los de los servidores civiles del Gobierno Regional Tacna - año 2021?	Determinar cómo influye el sistema de trabajo de alto rendimiento en el comportamiento de ciudadanía organizacional de los servidores civiles del Gobierno Regional Tacna-año 2021.	El sistema de trabajo de alto rendimiento influye de manera positiva y significativa en el comportamiento de ciudadanía organizacional de los servidores civiles del Gobierno Regional Tacna - año 2021.	<b>1. HIPÓTESIS GENERAL</b>  Variable independiente (X)  X1. Sistema de trabajo de alto rendimiento.  <b>Dimensiones:</b>  - Prácticas de trabajo de trabajo de alto rendimiento de mejora de las capacidades.	<b>Tipo de investigación</b>  - <b>Tipo de investigación</b> Básica.  - <b>Diseño de la investigación</b>  - Descriptiva.  - Correlacional.  - Explicativa.  - <b>Ámbito de estudio</b>  Gobierno Regional Tacna: sede y dependencias regionales del distrito	

<b>2. INTERROGANTES ESPECÍFICAS</b>	<b>2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS</b>	<b>2. HIPÓTESIS ESPECÍFICAS</b>	- Prácticas de trabajo de trabajo de alto	de Tacna, provincia de Tacna.	deportividad, la conciencia y la virtud cívica. Es
<input type="checkbox"/> ¿Cómo influyen las prácticas de recursos humanos de alto rendimiento de mejora de las capacidades en el comportamiento de ciudadanía organizacional de los servidores civiles del Gobierno Regional Tacna año - 2021?	<input type="checkbox"/> Determinar cómo influyen las prácticas de recursos humanos de alto rendimiento de mejora de las capacidades en el comportamiento de ciudadanía organizacional de los servidores civiles del Gobierno Regional Tacna año – 2021.	<input type="checkbox"/> Las prácticas de recursos humanos de alto rendimiento de mejora de las capacidades influyen de manera positiva en el comportamiento de ciudadanía organizacional de los servidores civiles del Gobierno Regional Tacna año - 2021.	<input type="checkbox"/> Las prácticas de recursos humanos de alto rendimiento de mejora de la motivación. <input type="checkbox"/> Prácticas de trabajo de trabajo de alto rendimiento de mejora de las oportunidades de participar. <b>Indicadores:</b> <input type="checkbox"/> Percepción de la gestión de dotación selectiva de personal. <input type="checkbox"/> Percepción de la gestión capacitación intensiva. <input type="checkbox"/> Percepción de la gestión de la retribución e incentivos.	<input type="checkbox"/> Muestreo no probabilístico por conveniencia. <input type="checkbox"/> Tamaño de la muestra 294 servidores civiles. <b>- Técnica de recolección de datos</b> <input type="checkbox"/> Encuesta. <b>- Instrumentos</b> <input type="checkbox"/> Cuestionario STAR. <input type="checkbox"/> Cuestionario CCO. <input type="checkbox"/> Cuestionario CO.	<input type="checkbox"/> Es evidente según el estudio que la mayoría de los servidores civiles presenten bajos niveles de comportamiento de ciudadanía organizacional (...) <input type="checkbox"/> 3. Se sugiere al Gobierno Regional de Tacna y a otras organizaciones gubernamentales la adopción de un sistema de trabajo de alto rendimiento que fomente el compromiso organizacional de sus empleados, centrándose en la gestión eficiente de las prácticas de recursos humanos para mejorar habilidades, motivación y oportunidades de participación (...). <input type="checkbox"/> 4. Se sugiere al Gobierno Regional de Tacna y a otras organizaciones gubernamentales que

<p>Gobierno Regional Tacna año 2021?</p> <p><input type="checkbox"/> ¿Cómo influyen las prácticas de recursos humanos de alto rendimiento de mejora de las oportunidades de participar en el comportamiento de ciudadanía organizacional de los servidores civiles del Gobierno Regional Tacna - año 2021?</p> <p><input type="checkbox"/> ¿Cómo influye el sistema de trabajo de alto rendimiento en el compromiso organizacional de los servidores civiles del Gobierno Regional Tacna - año 2021?</p>	<p>organizacional de los servidores civiles del Gobierno Regional Tacna año 2021.</p> <p><input type="checkbox"/> Determinar cómo influyen las prácticas de recursos humanos de alto rendimiento de mejora de las oportunidades de participar en el comportamiento de ciudadanía organizacional de los servidores civiles del Gobierno Regional Tacna - año 2021.</p> <p><input type="checkbox"/> Determinar cómo influye el sistema de trabajo de alto rendimiento en el compromiso</p>	<p>influyen de manera positiva en el comportamiento de ciudadanía organizacional de los servidores civiles del Gobierno Regional Tacna - año 2021.</p> <p><input type="checkbox"/> Las prácticas de recursos humanos de alto rendimiento de mejora de las oportunidades de participar influyen de manera positiva en el comportamiento de ciudadanía organizacional de los servidores</p>	<p>- Percepción de la gestión de la seguridad laboral.</p> <p>- Percepción de la gestión del desplazamiento interno.</p> <p>- Percepción de la gestión del desempeño orientada a resultados.</p> <p>- Percepción de la gestión de la descripción clara del puesto de trabajo.</p> <p>- Percepción de la gestión de participación en las decisiones.</p> <p>- Percepción de la gestión de las</p>		<p>gestionen de manera eficiente las prácticas de recursos humanos de mejora de capacidades con el fin de fomentar el compromiso organizacional y el comportamiento de ciudadanía organizacional. Para ello se sugiere la implementación de procesos de selección rigurosos basados en la meritocracia y programas de capacitación intensivos (...).</p> <p>5. Se recomienda al Gobierno Regional de Tacna y a otras organizaciones gubernamentales que implementen prácticas de recursos humanos de alto rendimiento para mejorar la motivación de los servidores civiles, y así fomentar su compromiso y comportamiento de ciudadanía organizacional.</p>
--	--	---	--	--	---

<p><input type="checkbox"/> ¿Ejerce efecto mediador el compromiso organizacional en la relación sistema de trabajo de alto rendimiento y comportamiento de ciudadanía organizacional de los servidores civiles del Gobierno Regional Tacna - año 2021?</p>	<p>organizacional de los servidores civiles del Gobierno Regional Tacna - año 2021.</p> <p><input type="checkbox"/> Determinar el efecto mediador que ejerce el compromiso organizacional en la relación sistema de trabajo de alto rendimiento y el comportamiento de ciudadanía organizacional de los servidores civiles del Gobierno Regional Tacna - año 2021.</p> <p><input type="checkbox"/> Proponer un modelo de gestión de sistema de trabajo de alto rendimiento para</p>	<p>civiles del Gobierno Regional Tacna - año 2021.</p> <p><input type="checkbox"/> El sistema de trabajo de alto rendimiento influye de manera positiva en el compromiso organizacional de los servidores civiles del Gobierno Regional Tacna - año 2021.</p> <p><input type="checkbox"/> El compromiso organizacional ejerce efecto mediador en la relación sistema de trabajo de alto rendimiento y</p>	<p>comunicaciones en el trabajo.</p> <p><b>Variable dependiente (Y)</b> Y1: Comportamiento de ciudadanía organizacional.</p> <p><b>Dimensiones:</b> - Altruismo. - Cortesía. - Conciencia. - Virtud cívica - Deportividad</p> <p><b>Indicadores CCO</b> Altruismo: <input type="checkbox"/> Ayudar a compañeros y a quienes lo rodean. <input type="checkbox"/> Asistir a nuevos empleados. Cortesía: <input type="checkbox"/> Evitar discusiones.</p>		<p>La gestión deficiente de las prácticas de recursos humanos sugiere que esta situación puede estar incidiendo en su motivación, lo que a su vez puede estar contribuyendo a los bajos niveles de compromiso y comportamiento de ciudadanía organizacional (...).</p> <p>6. Se recomienda al Gobierno Regional de Tacna y a otras organizaciones gubernamentales que implementen prácticas de recursos humanos de alto rendimiento para mejorar las oportunidades de participar de los servidores civiles, y así promover el compromiso y comportamiento de ciudadanía organizacional. La gestión deficiente de las prácticas de recursos humanos de mejora de las</p>
--	---	---	--	--	---

	<p>mejorar los resultados de recursos humanos</p>	<p>comportamiento de ciudadanía organizacional de los servidores civiles del Gobierno Regional Tacna - año 2021.</p>	<p><input type="checkbox"/> Tener en cuenta los intereses de otras personas.</p> <p>Conciencia:</p> <p><input type="checkbox"/> Cumplir horas de trabajo.</p> <p><input type="checkbox"/> Cumplir normas y procedimientos.</p> <p>Virtud cívica:</p> <p><input type="checkbox"/> Asistir a reuniones y cumplir con funciones no obligatorias.</p> <p><input type="checkbox"/> Mantenerse al día en asuntos que afectan a la organización.</p> <p>Deportividad:</p> <p><input type="checkbox"/> Tolerar inconvenientes.</p>		<p>oportunidades de participar, pueda que esté contribuyendo con los bajos niveles de compromiso y comportamiento de ciudadanía organizacional (...).</p> <p>7. Se sugiere al Gobierno Regional Tacna y otras organizaciones gubernamentales que aseguren la idoneidad y la experiencia de los profesionales que forman parte de los equipos de trabajo de sus oficinas de recursos humanos (...).</p> <p>8. Sería recomendable que el Gobierno Regional de Tacna sugiera a SERVIR que redefina su modelo de gestión de recursos humanos, ya que en su modelo propuesto no se presenta una cadena causal clara. Aunque se describen</p>
--	---	--	--	--	---

			<input type="checkbox"/> Trabajar sin quejarse. <b>Variable mediadora (M)</b> M1: Compromiso organizacional. <b>Dimensión:</b> Compromiso afectivo. <b>Indicadores</b> <input type="checkbox"/> Apego emocional. <input type="checkbox"/> Implicación.		las principales prácticas de recursos humanos, no se definen los resultados en términos de actitudes y comportamientos, ni se establecen relaciones con los resultados organizacionales (...)  9. Se recomienda que SERVIR acelere el proceso de tránsito de los servidores públicos de los decretos legislativos 276, 728, 1057 a la ley 30057 para poner en operatividad las prácticas de recursos humanos de alto rendimiento como las remuneraciones y beneficios, capacitación y desarrollo, gestión del desempeño, reclutamiento y selección de personal, diseño de puestos de trabajo, progresión de carrera (...).
					10. Se sugiere que, a partir de los hallazgos obtenidos en el presente estudio, se desarrollen nuevas líneas

					<p>de investigación que incluyan tanto al sector privado como al sector público. En los futuros estudios, se recomienda no solo examinar la influencia de los sistemas de trabajo de alto rendimiento en los resultados de recursos humanos, sino también en los resultados organizacionales (...).</p> <p>11. Se sugiere que la comunidad académica e investigadores realicen estudios multivariantes para medir el impacto del sistema de trabajo de alto rendimiento en el desempeño organizacional, considerando las actitudes y comportamientos como mediadores (...).</p>
--	--	--	--	--	---

**Anexo 2****Cuestionarios utilizados**


---

**CUESTIONARIOS**


---

**CUESTIONARIO STAR**

**Autor:** *Adaptado de Sun, Aryee y Law (2007)*

**INFORMACIÓN GENERAL:**

a. Género:  masculino     femenino

b. Grupo ocupacional al que pertenece:

funcionario de carrera     profesional     técnico     auxiliar

d. El tiempo de servicio en la institución donde trabaja es de: \_\_\_\_\_ años

e) Condición laboral

nombrado     contratado     repuesto judicial

f. Dependencia en la que trabaja: (ejemplo: sede GORE, dirección regional de educación, etc.) .....

**INSTRUCCIONES:** En base a su nivel de acuerdo o desacuerdo responda usted a cada uno de los ítems (afirmaciones). Elija el nivel de medición (1-5) de la lista de opciones de respuesta y marque con “X” o en un círculo en el recuadro que en su opinión mejor exprese su respuesta.

<b>SISTEMAS DE TRABAJO DE ALTO RENDIMIENTO</b>					
<b>Lista de opciones de respuestas</b>					
<b>1= Totalmente en desacuerdo</b>	<b>2= Desacuerdo</b>	<b>3= Ni de acuerdo, ni en desacuerdo</b>	<b>4= De acuerdo</b>	<b>5= Totalmente de acuerdo</b>	
<i>Precise su nivel de acuerdo o desacuerdo, respecto a las siguientes afirmaciones, seleccionando una opción de la lista de respuestas.</i>					<i>Opciones de respuesta</i>
<b>Ítems</b>					
<b>En la institución donde trabaja:</b>					
1. Los procesos de selección de servidores públicos son intachables.	1	2	3	4	5
2. Se da mucha importancia al proceso de selección de servidores	1	2	3	4	5
3. La selección de nuevos servidores públicos es rigurosa.	1	2	3	4	5
4. Siempre contratan a los postulantes más talentosos.	1	2	3	4	5
5. Se ofrece capacitación continua a los servidores públicos.	1	2	3	4	5

6. Los servidores públicos están bien capacitados para llevar a cabo nuevas tareas.	1	2	3	4	5
7. La capacitación ofrecida busca mejorar el desempeño de los servidores públicos.	1	2	3	4	5
8. Las remuneraciones de los servidores públicos están en función de su desempeño laboral.	1	2	3	4	5
9. Las remuneraciones a los servidores públicos son equitativas (justas).	1	2	3	4	5
10. Las evaluaciones de desempeño de los servidores públicos se realizan por lo menos una vez al año.	1	2	3	4	5
11. Se establece metas de evaluación de desempeño por acuerdo entre funcionarios y servidores públicos.	1	2	3	4	5
12. La descripción de funciones de los puestos de trabajo siempre están actualizadas.	1	2	3	4	5
13. La descripción del puesto de trabajo define con precisión todas las tareas por realizar.	1	2	3	4	5
14. Se puede esperar que los servidores públicos permanezcan todo el tiempo que deseen.	1	2	3	4	5
15. La estabilidad laboral está casi asegurada para los servidores	1	2	3	4	5
16. Ofrece oportunidades de ascenso a los servidores públicos.	1	2	3	4	5
17. Se garantiza que el proceso de ascenso de los servidores públicos sea	1	2	3	4	5
18. Quienes desean ascender tienen más de un puesto de trabajo	1	2	3	4	5
19. Los servidores públicos con mejor evaluación de desempeño laboral tienen la oportunidad de ser ascendidos a puestos de mayor remuneración y/o responsabilidad.	1	2	3	4	5
20. Se permite que los servidores públicos planifiquen cómo hacer su	1	2	3	4	5
21. Se permite a los servidores públicos decidir por su cuenta cómo hacer el trabajo.	1	2	3	4	5
22. Los funcionarios mantienen bien informados a los servidores públicos sobre el desempeño de la institución.	1	2	3	4	5
23. La comunicación es adecuada entre servidores públicos.	1	2	3	4	5
24. La comunicación es adecuada entre funcionarios y servidores y	1	2	3	4	5
25. Los servidores públicos reciben regularmente comunicaciones formales sobre los objetivos y metas individuales e institucionales.	1	2	3	4	5

*MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN*

## CUESTIONARIO CCO

**Autor:** *Adaptado* de Podsakoff, MacKenzie, Moorman, Fetter (1990)

### INFORMACIÓN GENERAL:

- a. Género:  masculino     femenino
- b. Grupo ocupacional al que pertenece:
- funcionario de carrera     profesional     técnico     auxiliar
- d. El tiempo de servicio en la institución donde trabaja es de: \_\_\_\_\_ años
- e) Condición laboral
- nombrado     contratado     repuesto judicial
- f. Dependencia en la que trabaja: (ejemplo: sede GORE, dirección regional de educación, etc.) .....

### INSTRUCCIONES:

En base a su nivel de acuerdo o desacuerdo responda usted a cada uno de los ítems (afirmaciones). Elija el nivel de medición (1-5) de la lista de opciones de respuesta y marque con “X” o en un círculo en el recuadro que en su opinión mejor exprese su respuesta.

<b>COMPORTAMIENTO DE CIUDADANÍA ORGANIZACIONAL</b>					
<b>Lista de opciones de respuesta</b>					
1= Totalmente en desacuerdo	2= Desacuerdo	3= Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	4= De acuerdo	5= Totalmente de acuerdo	
<i>Tome como referencia las siguientes conductas y evalúe si su conducta se ajusta a ellas expresando su nivel de acuerdo o desacuerdo. Seleccione una de las opciones de la lista de respuestas.</i>				<i>Opciones de respuesta</i>	
26. Tiene un excelente historial de asistencia a su trabajo.	1	2	3	4	5
27. Evita hacer uso de descansos no autorizados.	1	2	3	4	5
28. Obedece las normas y procedimientos donde trabaja, aun cuando nadie lo supervise.	1	2	3	4	5
29. Es muy cuidadoso en su trabajo.	1	2	3	4	5
30. Cree en dar un día de trabajo honesto por un salario honesto.	1	2	3	4	5
31. Dedicar mucho tiempo para quejarse de asuntos insignificantes.	1	2	3	4	5
32. Siempre se concentra en resaltar lo que hace bien su institución, en lugar de destacar lo que hace mal.	1	2	3	4	5
33. Evita exagerar las cosas en su trabajo.	1	2	3	4	5
34. Siempre encuentra deficiencias en lo que hace la institución.	1	2	3	4	5

35. Evita dar demasiada importancia a los problemas de poca trascendencia.	1	2	3	4	5
36. Asiste a reuniones que no son obligatorias pero que se consideran importantes.	1	2	3	4	5
37. Hace funciones que no son obligatorias, pero que favorecen a la imagen de la institución.	1	2	3	4	5
38. Esta informado de los cambios que se dan en la institución donde trabaja.	1	2	3	4	5
39. Lee y se mantiene al tanto de las normas y otros documentos.	1	2	3	4	5
40. Toma medidas para prevenir problemas con otros compañeros de trabajo.	1	2	3	4	5
41. Es consciente de cómo su comportamiento pueda afectar el trabajo de otras personas.	1	2	3	4	5
42. Evita abusar de los derechos de los demás.	1	2	3	4	5
43. Intenta evitar crear problemas a sus compañeros de trabajo.	1	2	3	4	5
44. Evalúa el impacto de sus acciones que pueden afectar a sus compañeros de trabajo.	1	2	3	4	5
45. Ayuda con sus tareas a compañeros de trabajo que han estado ausentes.	1	2	3	4	5
46. Apoya a sus compañeros que tienen mucho trabajo.	1	2	3	4	5
47. Orienta a los nuevos compañeros de trabajo, aunque no sea	1	2	3	4	5
48. Siempre está dispuesto a ayudar con mucho gusto a compañeros que tienen problemas relacionados con el trabajo.	1	2	3	4	5
49. Siempre está dispuesto a ayudar a las personas que lo rodean.	1	2	3	4	5

*MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN*

## CUESTIONARIO CO

**Autor:** Adaptado de Meyer, Allen, Smith (1993)

### INFORMACIÓN GENERAL:

- a. Género:  masculino     femenino
- b. Grupo ocupacional al que pertenece:
- funcionario de carrera     profesional     técnico     auxiliar
- d. El tiempo de servicio en la institución donde trabaja es de: \_\_\_\_\_ años
- e) Condición laboral
- nombrado     contratado     repuesto judicial
- f. Dependencia en la que trabaja: (ejemplo: sede GORE, dirección regional de educación, etc.) .....

### INSTRUCCIONES:

En base a su nivel de acuerdo o desacuerdo responda usted a cada uno de los ítems (afirmaciones). Elija el nivel de medición (1-5) de la lista de opciones de respuesta y marque con "X" o en un círculo en el recuadro que en su opinión mejor exprese su respuesta.

<b>COMPROMISO ORGANIZACIONAL</b>					
<b>Lista de respuestas</b>					
1= Totalmente en desacuerdo	2= Desacuerdo	3= Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	4= De acuerdo	5= Totalmente de acuerdo	
<b>Ítems</b>				<b>Opciones de respuesta</b>	
<i>Tome como referencia las siguientes actitudes y evalúe si su actitud se ajusta a ellas expresando su nivel de acuerdo o desacuerdo. Seleccione una de las opciones de la lista de respuestas.</i>					
50. Se siente (o sintió) muy feliz de pasar muchos años trabajando en su institución.	1	2	3	4	5
51. En realidad, siente como si los problemas de su institución fueran suyos.	1	2	3	4	5
52. Tiene un fuerte sentido de pertenencia con su institución.	1	2	3	4	5
53. Se siente vinculado emocionalmente a la institución donde	1	2	3	4	5
54. Se siente como "parte de una familia" en la institución donde	1	2	3	4	5
55. La institución donde trabaja tiene un gran significado personal para usted.	1	2	3	4	5

*MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN*

## Anexo 3

## Matriz de datos

## MATRICES

## MATRIZ DE DATOS: SISTEMA DE TRABAJO DE ALTO RENDIMIENTO

N°	Gen	GOcup	TServ	CLab	DLa b	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15	P16	P17	P18	P19	P20	P21	P22	P23	P24	P25
1	1	2	38	1	1	5	4	3	2	5	4	2	4	3	3	4	4	3	4	5	4	5	4	3	3	4	4	5	3	4
2	2	2	31	1	1	4	4	4	3	2	1	4	4	4	4	3	3	4	3	4	4	3	2	4	3	4	2	4	3	4
3	2	3	38	1	1	5	2	4	5	4	1	3	5	5	4	3	4	5	4	4	3	5	4	4	5	4	5	3	3	5
4	2	3	44	1	1	1	1	1	2	1	2	1	2	2	3	2	2	4	2	3	1	3	2	3	3	2	3	2	1	3
5	2	2	1	2	1	4	3	1	2	3	4	4	5	5	3	2	4	1	3	4	4	5	4	3	2	3	4	2	4	4
6	2	2	1	2	1	3	2	4	4	4	3	2	4	4	5	3	4	4	3	5	4	2	3	4	4	5	4	2	3	4
7	2	3	41	2	1	3	3	2	3	2	2	2	1	2	2	2	4	2	2	2	1	2	2	2	3	1	2	3	2	1
8	2	3	37	1	1	4	5	4	3	2	4	2	4	4	2	4	2	2	4	3	4	4	3	4	2	4	2	3	4	4
9	1	4	36	1	1	2	2	2	2	2	2	1	2	1	2	1	2	3	3	4	1	3	3	2	2	2	1	3	2	2
10	1	2	43	1	1	4	2	4	4	4	4	2	4	2	4	4	2	4	3	4	1	4	2	4	3	3	4	4	2	4
11	1	4	40	3	1	3	2	3	2	2	2	3	2	2	3	4	2	3	2	1	3	2	3	2	3	3	2	2	3	2
12	2	2	36	1	1	2	4	5	3	5	4	2	5	4	5	4	5	4	5	3	4	5	5	5	4	4	5	2	4	5
13	1	1	44	1	1	2	1	2	2	3	2	3	2	3	2	3	3	1	3	2	2	1	3	3	3	3	2	3	1	3
14	1	2	15	1	1	3	2	2	3	2	3	2	1	2	2	3	3	2	2	3	1	3	2	4	2	3	1	2	3	4
15	2	2	1	2	1	2	3	3	1	3	3	2	3	1	3	3	3	3	3	1	2	2	2	1	2	2	2	3	3	3
16	2	2	22	1	1	4	1	3	2	3	5	4	4	4	3	4	4	3	4	3	4	2	4	3	5	4	4	3	2	4
17	1	2	1	2	1	3	3	2	1	4	2	1	3	2	4	3	2	4	2	4	2	3	3	2	3	3	4	2	4	3
18	2	2	12	3	1	4	1	2	2	4	2	1	1	2	1	1	1	2	1	1	2	1	2	1	1	1	1	2	1	1
19	2	3	10	1	1	2	3	4	2	5	3	5	2	4	3	4	3	2	3	4	2	4	5	4	3	2	3	4	5	4
20	1	2	25	1	1	2	2	4	2	2	2	2	1	3	1	3	2	3	2	1	3	2	1	3	3	2	2	2	3	1
Nn.																														
275	1	2	23	1	5	4	5	5	4	3	4	4	3	4	4	4	3	4	5	5	5	4	4	4	4	5	4	3	4	4
276	1	2	3	2	5	2	2	2	2	2	3	2	2	2	3	2	2	3	2	2	1	2	2	2	3	4	3	2	2	2
277	2	2	6	1	5	5	5	4	3	2	4	4	5	4	4	3	4	3	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4
278	2	3	3	2	5	3	4	4	3	4	2	4	4	3	4	2	4	4	2	4	4	5	4	4	3	4	3	4	3	4

279	1	2	2	2	5	5	4	3	4	4	4	4	3	2	4	4	4	3	4	4	3	4	2	4	3	4	4	3	2	4		
280	1	2	3	2	5	2	3	2	2	1	2	1	2	1	2	1	2	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	2	3	1	2
281	1	3	16	1	5	4	4	5	3	5	2	4	5	3	4	4	3	3	5	4	4	2	4	4	4	4	5	4	2	4	4	
282	2	2	3	2	5	3	2	2	3	1	2	1	2	2	1	1	2	2	2	1	1	2	1	2	1	1	1	2	1	1	1	
283	1	2	33	1	5	4	5	4	4	4	5	4	4	3	4	4	4	3	4	5	4	4	3	5	4	4	3	4	4	5		
284	2	2	39	1	5	2	2	1	2	2	1	3	2	1	2	2	3	2	1	2	1	2	1	2	2	2	2	2	1	3	2	
285	2	3	2	2	5	4	3	4	4	5	4	3	4	4	4	4	3	4	3	4	4	3	2	4	4	4	4	1	4	4	3	
286	1	3	2	2	5	3	3	2	3	4	3	3	3	3	2	4	3	3	3	3	3	2	4	3	3	3	3	3	4	3	3	
287	2	2	5	1	5	2	1	1	1	2	2	3	2	2	2	3	2	1	2	2	2	2	1	2	2	2	2	1	2	1	2	
288	2	2	2	2	5	2	1	2	3	2	3	3	3	2	3	3	3	2	3	1	3	2	3	2	3	3	3	2	2	3		
289	1	3	2	2	5	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	1	3	3	1	3	2	3	3	3	
290	2	2	28	1	5	1	2	1	2	2	3	2	2	2	3	1	3	3	2	2	2	2	3	2	3	2	3	2	2	2	3	
291	2	3	1	2	5	2	3	2	1	2	1	2	3	2	1	2	2	3	2	2	3	2	3	2	2	1	2	2	3	2		
292	2	2	1	2	5	5	3	4	4	4	3	4	3	3	3	3	4	3	2	3	4	4	3	4	4	3	4	4	5	4		
293	1	3	1	2	5	4	5	4	2	5	4	4	3	4	4	5	4	4	3	4	4	5	4	4	3	4	5	4	3	5		
294	2	2	31	1	5	4	3	5	4	3	4	4	5	5	4	3	4	4	3	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	

**MATRIZ DE DATOS: COMPORTAMIENTO DE CIUDADANÍA ORGANIZACIONAL**

Nº	Gen	GOcup	TServ	CLab	DLa	P26	P27	P28	P29	P30	P31	P32	P33	P34	P35	P36	P37	P38	P39	P40	P41	P42	P43	P44	P45	P46	P47	P48	P49	P31R	P34R
1	1	2	38	1	1	4	4	3	2	4	4	4	3	1	1	2	4	4	3	4	3	3	4	4	2	2	1	4	5	2	2
2	2	2	31	1	1	2	3	4	2	4	3	4	2	5	2	4	5	3	2	4	4	3	4	4	2	5	4	4	3	2	1
3	2	3	38	1	1	2	3	5	4	3	4	5	4	2	5	4	4	3	4	5	3	2	4	1	4	1	3	2	2	1	2
4	2	3	44	1	1	1	2	2	2	4	1	2	1	2	1	3	4	3	1	2	3	1	1	2	3	2	1	2	3	2	2
5	2	2	1	2	1	2	4	3	4	3	4	3	4	3	2	4	3	2	4	1	4	2	3	4	2	4	2	2	3	2	1
6	2	2	1	2	1	5	4	2	3	4	4	5	3	4	5	4	4	4	4	5	4	2	4	4	4	5	2	3	4	2	5
7	2	3	41	2	1	2	3	2	4	4	2	3	2	1	2	3	4	2	2	3	1	4	2	2	1	2	2	4	2	2	5

8	2	3	3	1	1	3	4	3	4	4	2	3	4	3	4	2	3	4	2	2	2	4	4	4	4	3	4	4	1	5	3				
9	1	4	3	1	1	3	2	1	2	2	2	2	2	3	2	1	2	3	2	1	1	2	2	2	3	4	2	2	3	4	2				
10	1	2	4	3	1	1	4	4	3	5	3	2	4	4	2	4	5	2	3	4	2	3	4	3	2	4	4	3	4	5	4	4			
11	1	4	4	3	1	1	2	3	2	3	4	2	3	1	2	3	3	2	1	2	3	2	2	3	4	2	2	2	3	4	3				
12	2	2	3	6	1	1	5	5	4	5	2	4	5	3	2	4	4	4	3	5	4	4	3	3	5	5	4	4	5	4	5	3			
13	1	1	4	1	1	2	3	2	4	2	2	1	3	3	2	3	4	2	2	3	2	2	3	3	2	2	4	2	2	5	3				
14	1	2	1	5	1	1	2	3	3	2	4	2	3	4	5	3	4	2	3	2	2	3	2	3	2	2	1	3	2	1	2	5			
15	2	2	1	2	1	2	3	3	3	3	4	2	3	3	2	3	3	4	3	2	1	2	4	3	2	2	3	3	2	5	3				
16	2	2	2	2	1	1	4	5	2	2	4	2	4	3	3	4	2	4	2	4	5	4	5	3	4	2	5	5	5	4	5	4			
17	1	2	1	2	1	4	4	4	2	3	3	3	2	4	3	4	2	3	4	2	3	3	2	2	4	3	4	4	2	3	4				
18	2	2	1	2	3	1	2	1	1	1	2	3	1	1	1	3	1	2	2	1	1	1	1	3	1	1	1	1	1	2	3	5			
19	2	3	1	0	1	1	5	2	2	4	2	3	4	4	3	3	5	4	4	3	2	4	4	4	4	3	4	5	4	3	3	4			
20	1	2	2	5	1	1	3	1	1	1	1	2	1	1	1	1	2	1	2	1	1	1	1	4	1	1	2	2	1	1	4	5			
N																																			
n..																																			
.																																			
27	5	1	2	3	1	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	3	4	5	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	5	3	4	4	5	2	5
27	6	1	2	3	2	5	3	2	2	4	1	4	2	2	2	2	2	2	3	2	2	3	2	2	3	1	3	2	2	4	1	2	2	3	
27	7	2	2	6	1	5	4	4	4	4	4	4	3	2	4	3	4	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	3	5	4	2	4		
27	8	2	3	3	2	5	5	4	3	4	4	3	4	5	4	3	4	3	4	5	2	4	4	5	5	4	4	4	4	4	3	5			
27	9	1	2	2	2	5	5	4	4	4	3	4	4	2	4	3	4	4	5	4	4	4	4	4	2	5	4	4	4	4	4	2	2		
28	0	1	2	3	2	5	2	2	1	2	2	1	2	3	2	2	3	2	2	2	2	2	1	2	2	2	1	3	2	4	2	2	4		
28	1	1	3	6	1	5	5	4	4	4	5	4	3	2	4	4	5	4	2	5	4	4	4	4	5	2	4	5	4	4	2	5			
28	2	2	2	3	2	5	3	2	3	2	2	3	2	2	2	1	2	2	3	2	4	2	2	2	2	1	2	2	1	2	1	2			
28	3	1	2	3	1	5	4	4	5	4	4	3	4	4	5	4	4	5	4	5	4	5	4	4	3	4	2	4	4	3	4	5	2	2	
28	4	2	2	9	1	5	2	2	1	2	2	4	2	2	1	2	2	3	2	2	1	3	2	1	3	2	1	2	2	2	2	2	1		
28	5	2	3	2	2	5	4	3	4	3	4	4	2	4	5	4	3	5	4	4	3	4	3	4	3	4	5	4	3	4	4	5	2	3	
28	6	1	3	2	2	5	3	3	3	4	2	3	3	3	3	3	2	3	2	3	3	3	3	3	2	4	3	3	3	3	3	3	3		
28	7	2	2	5	1	5	2	3	2	2	1	2	3	2	2	2	2	3	2	2	3	2	1	2	2	2	1	2	2	3	2	5	4		
28	8	2	2	2	2	5	3	3	3	3	3	4	2	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	1	3	3	2	2	3	2	3	2	5	
28	9	1	3	2	2	5	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	4		
29	0	2	2	8	1	5	2	3	3	3	1	4	2	3	2	1	3	3	2	3	1	3	2	3	1	3	2	3	2	3	1	2	1	2	
29	1	2	3	1	2	5	2	3	2	3	2	2	3	2	3	2	2	2	2	2	2	3	3	2	2	3	2	2	2	3	2	2	2	1	
29	2	2	2	1	2	5	5	4	3	4	3	5	4	3	4	4	5	3	4	3	4	4	5	4	4	4	4	3	5	4	3	5	3		
29	3	1	3	1	2	5	4	4	5	4	4	4	5	4	3	2	4	4	4	4	4	4	3	4	5	4	4	5	3	5	5	5	2	3	



## Anexo 4

## Validez de contenido

---

**EXPERTOS**


---

EXPERTO 1 (STAR)

	UNIVERSIDAD PRIVADA DE TACNA Escuela de posgrado Centro de investigación Formato de validación de expertos		
Codificación CEIN I've - 001	Versión 00	Vigencia 2015	Páginas 02

**INFORME DE OPINIÓN DE EXPERTOS DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN****I. DATOS GENERALES:**

- 1.1. Apellidos y nombres del informante (Experto): *Luis Alberto Racchetti Norrera*
- 1.2. Grado Académico: *Dr. en Administración*
- 1.3. Profesión: *Ingeniero Comercial*
- 1.4. Institución donde labora: *Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann*
- 1.5. Cargo que desempeña: *Director de la Escuela Profesional de Ingeniería Comercial*
- 1.6. Denominación del Instrumento: *Cuestionario Sistema de Trabajo de alto Rendimiento*
- 1.7. Autor del instrumento: *Sun, Aryee, y Law (2007)*
- 1.8. Programa de posgrado: *Doctorado en administración- ESPG*

**II. VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO**

INDICADORES DE EVALUACIÓN DEL INSTRUMENTO	CRITERIOS Sobre los ítems del instrumento	Muy Malo	Malo	Regular	Bueno	Muy Bueno
		1	2	3	4	5
1. CLARIDAD	Esta formulados con lenguaje apropiado que facilita su comprensión					X
2. OBJETIVIDAD	Están expresados en conducta observables medibles				X	
3. CONSISTENCIA	Existe una organización lógica en los contenidos y relación con la teoría				X	
4. COHERENCIA	Existe relación de los contenidos con los indicadores de la variable					X
5. PERTINENCIA	Las categorías de respuestas y sus valores son apropiados				X	
6. SUFICIENCIA	Son suficientes la cantidad y calidad de ítems presentados en el instrumento					X
<b>SUMATORIA PARCIAL</b>					12	15
<b>SUMATORIA TOTAL</b>		27				

	UNIVERSIDAD PRIVADA DE TACNA Escuela de posgrado Centro de investigación Formato de validación de expertos		
Codificación CEIN fve - 001	Versión 00	Vigencia 2015	Páginas 02

### III. RESULTADO DE LA VALIDACIÓN

3.1 Valoración cuantitativa: 27

3.2 Opinión: FAVORABLE  DEBE MEJORAR

NO FAVORABLE:

3.3 Observaciones: \_\_\_\_\_

---

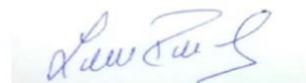


---



---

Tacna, 10 de noviembre de 2021



Firma

## Experto 2 (STAR)

 <b>UNIVERSIDAD PRIVADA DE TACNA</b> Escuela de posgrado Centro de investigación Formato de validación de expertos			
Codificación CEIN fve - 001	Versión 00	Vigencia 2015	Páginas 02

### INFORME DE OPINIÓN DE EXPERTOS DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN

#### I. DATOS GENERALES:

- 1.1. Apellidos y nombres del informante (Experto): *Perez Mamani, Ruben Houston*
- 1.2. Grado Académico: *Doctor*
- 1.3. Profesión: *Ingeniero Comercial*
- 1.4. Institución donde labora: *UNITE*
- 1.5. Cargo que desempeña: *Director de Posgrado*
- 1.6. Denominación del Instrumento: *Cuestionario Sistema de Trabajo de Alto Rendimiento I*
- 1.7. Autor del instrumento: *Sun, Bryce y Law (2007)*
- 1.8. Programa de posgrado: *Doctor en Administración*

#### II. VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

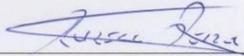
INDICADORES DE EVALUACIÓN DEL INSTRUMENTO	CRITERIOS Sobre los ítems del instrumento	Muy Malo	Malo	Regular	Bueno	Muy Bueno
		1	2	3	4	5
1. CLARIDAD	Está formulados con lenguaje apropiado que facilita su comprensión					X
2. OBJETIVIDAD	Están expresados en conducta observables medibles					X
3. CONSISTENCIA	Existe una organización lógica en los contenidos y relación con la teoría					X
4. COHERENCIA	Existe relación de los contenidos con los indicadores de la variable					X
5. PERTINENCIA	Las categorías de respuestas y sus valores son apropiados					X
6. SUFICIENCIA	Son suficientes la cantidad y calidad de ítems presentados en el instrumento				X	
SUMATORIA PARCIAL					4	25
SUMATORIA TOTAL					29	

	UNIVERSIDAD PRIVADA DE TACNA Escuela de posgrado Centro de investigación Formato de validación de expertos		
Codificación CEIN fve - 001	Versión 00	Vigencia 2015	Páginas 02

**III. RESULTADO DE LA VALIDACIÓN**

- 3.1 Valoración cuantitativa: 27
- 3.2 Opinión: FAVORABLE  DEBE MEJORAR \_\_\_\_\_  
NO FAVORABLE \_\_\_\_\_
- 3.3 Observaciones: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Tacna, 09 de noviembre de 2021

  
Firma

## Experto 3 (STAR)

	UNIVERSIDAD PRIVADA DE TACNA Escuela de posgrado Centro de investigación Formato de validación de expertos		
Codificación CEIN IVE - 001	Versión 00	Vigencia 2015	Páginas 02

### INFORME DE OPINIÓN DE EXPERTOS DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN

#### I. DATOS GENERALES:

- 1.1. Apellidos y nombres del informante (Experto): *Santos Lucio Guanilo Gómez* .....
- 1.2. Grado Académico: *Doctor* .....
- 1.3. Profesión: *Licenciado en administración e Ingeniero Industrial* .....
- 1.4. Institución donde labora: *UNJBG* .....
- 1.5. Cargo que desempeña: .....
- 1.6. Denominación del Instrumento: *Cuestionario Sistema de Trabajo de Alto Rendimiento*
- 1.7. Autor del instrumento: (Sun, Aryee, y Law, 2007) .....
- 1.8. Programa de posgrado: *Doctorado en administración* .....

#### II. VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

INDICADORES DE EVALUACIÓN DEL INSTRUMENTO	CRITERIOS Sobre los ítems del instrumento	Muy Malo	Mal	Regular	Bueno	Muy Bueno
		1	2	3	4	5
<b>1. CLARIDAD</b>	Está formulados con lenguaje apropiado que facilita su comprensión					X
<b>2. OBJETIVIDAD</b>	Están expresados en conducta observables medibles				X	
<b>3. CONSISTENCIA</b>	Existe una organización lógica en los contenidos y relación con la teoría				X	
<b>4. COHERENCIA</b>	Existe relación de los contenidos con los indicadores de la variable					X
<b>5. PERTINENCIA</b>	Las categorías de respuestas y sus valores son apropiados					X
<b>6. SUFICIENCIA</b>	Son suficientes la cantidad y calidad de ítems presentados en el instrumento				X	
<b>SUMATORIA PARCIAL</b>					12	15
<b>SUMATORIA TOTAL</b>		27				

	UNIVERSIDAD PRIVADA DE TACNA Escuela de posgrado Centro de investigación Formato de validación de expertos		
Codificación CEIN fve - 001	Versión 00	Vigencia 2015	Páginas 02

### III. RESULTADO DE LA VALIDACIÓN

3.1 Valoración cuantitativa: \_\_\_\_\_

3.2 Opinión: FAVORABLE: **27** DEBE MEJORAR \_\_\_\_\_  
NO FAVORABLE \_\_\_\_\_

3.3 Observaciones: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Tacna, 10 de noviembre de 2021



Firma

En la Tabla 50 se presentan los resultados de la evaluación realizada por los tres expertos que contribuyeron en la validación del cuestionario STAR.

**Tabla 50**

*Valoración de expertos de la variable STAR*

INDICADORES	CRITERIOS	EXPERTO 1	EXPERTO 2	EXPERTO 3
CLARIDAD	Está formulados con lenguaje apropiado que facilita su comprensión	5	5	5
OBJETIVIDAD	Están expresados en conducta observables medibles	4	5	4
CONSISTENCIA	Existe una organización lógica en los contenidos y relación con la teoría	4	5	4
COHERENCIA	Existe relación de los contenidos con los indicadores de la variable	5	5	5
PERTINENCIA	Las categorías de respuestas y sus valores son apropiados	4	5	5
SUFICIENCIA	Son suficientes la cantidad y calidad de ítems presentados en el instrumento	5	4	4

*Nota.* Formato de la Universidad Privada de Tacna-ESPG.

Siguiendo el procedimiento propuesto por De la Torre y Accostupa (2013), se determinó la distancia de punto múltiple (DPP) y se creó una nueva escala valorativa, cuyos resultados se muestran en la Tabla 51. La DPP obtenida fue de 1.202, lo que confirma la total adecuación del cuestionario STAR y su idoneidad para su aplicación, al encontrarse dentro de la zona A.

**Tabla 51**

*Calificación del instrumento para medir la variable STAR*

NUEVA ESCALA		INTERVALO	SIGNIFICADO	VALORACIÓN DE EXPERTOS
<b>0,00</b>	<b>1.95</b>	<b>A</b>	<b>Adecuación total</b>	<b>DPP =1.202</b>
1.96	3.91	B	Adecuación en gran medida	
3.92	5.87	C	Adecuación promedio	
5.88	7.83	D	Adecuación escasa	
7.84	9.80	E	Inadecuación	

*Nota.* Creación propia, tomando como referencia a De la Torre y Accostupa (2013).

## Experto 1 (CCO)

	UNIVERSIDAD PRIVADA DE TACNA Escuela de posgrado Centro de investigación Formato de validación de expertos		
Codificación CEIN fve - 001	Versión 00	Vigencia 2015	Páginas 02

### INFORME DE OPINIÓN DE EXPERTOS DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN

#### I. DATOS GENERALES:

- 1.1. Apellidos y nombres del informante (Experto): *Luis Alberto Racchetti Herrera*
- 1.2. Grado Académico: *Dr. en Administración*
- 1.3. Profesión: *Ingeniero Comercial*
- 1.4. Institución donde labora: *Universidad Nacional Jorge Basadre Graham*
- 1.5. Cargo que desempeña: *Director de la Escuela Profesional de Ingeniería Comercial*
- 1.6. Denominación del Instrumento: *Cuestionario Comportamiento de Ciudadanía Organizacional*
- 1.7. Autor del instrumento: *Podsakoff et al. (1990).*
- 1.8. Programa de posgrado: *Doctorado en administración- ESPG*

#### II. VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

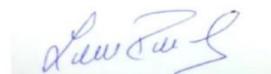
INDICADORES DE EVALUACIÓN DEL INSTRUMENTO	CRITERIOS Sobre los ítems del instrumento	Muy Malo	Malo	Regular	Buena	Muy Buena
		1	2	3	4	5
1. CLARIDAD	Esta formulados con lenguaje apropiado que facilita su comprensión					X
2. OBJETIVIDAD	Están expresados en conducta observables medibles					X
3. CONSISTENCIA	Existe una organización lógica en los contenidos y relación con la teoría				X	
4. COHERENCIA	Existe relación de los contenidos con los indicadores de la variable					X
5. PERTINENCIA	Las categorías de respuestas y sus valores son apropiados				X	
6. SUFICIENCIA	Son suficientes la cantidad y calidad de ítems presentados en el instrumento					X
<b>SUMATORIA PARCIAL</b>					8	20
<b>SUMATORIA TOTAL</b>		28				

	UNIVERSIDAD PRIVADA DE TACNA Escuela de posgrado Centro de investigación Formato de validación de expertos		
	Codificación CEIN fve - 001	Versión 00	Vigencia 2015

### III. RESULTADO DE LA VALIDACIÓN

- 3.1 Valoración cuantitativa: \_\_\_\_28\_\_\_\_
- 3.2 Opinión: FAVORABLE \_\_\_\_X\_\_\_\_ DEBE MEJORAR \_\_\_\_\_  
 NO FAVORABLE: \_\_\_\_\_
- 3.3 Observaciones: \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

Tacna, 10 de noviembre de 2021



Firma

## Experto 2 (CCO)

	UNIVERSIDAD PRIVADA DE TACNA Escuela de posgrado Centro de investigación Formato de validación de expertos		
Codificación CEIN fve - 001	Versión 00	Vigencia 2015	Páginas 02

### INFORME DE OPINIÓN DE EXPERTOS DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN

#### I. DATOS GENERALES:

- 1.1. Apellidos y nombres del informante (Experto): *Pérez Mancani, R. Sosa Hausen*
- 1.2. Grado Académico: *Doctor*
- 1.3. Profesión: *Ingeniero Comercial*
- 1.4. Institución donde labora: *UPUT*
- 1.5. Cargo que desempeña: *Docente de Posgrado*
- 1.6. Denominación del Instrumento: *Cuestionario Comportamiento de Ciudadanía Organizacional*
- 1.7. Autor del instrumento: *Podsakoff et al. (1990)*
- 1.8. Programa de posgrado: *Doctor en Administración*

#### II. VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

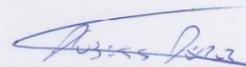
INDICADORES DE EVALUACIÓN DEL INSTRUMENTO	CRITERIOS Sobre los ítems del instrumento	Muy Malo	Malo	Regular	Bueno	Muy Bueno
		1	2	3	4	5
1. CLARIDAD	Esta formulados con lenguaje apropiado que facilita su comprensión					X
2. OBJETIVIDAD	Están expresados en conducta observables medibles					X
3. CONSISTENCIA	Existe una organización lógica en los contenidos y relación con la teoría				X	
4. COHERENCIA	Existe relación de los contenidos con los indicadores de la variable					X
5. PERTINENCIA	Las categorías de respuestas y sus valores son apropiados					X
6. SUFICIENCIA	Son suficientes la cantidad y calidad de ítems presentados en el instrumento					X
SUMATORIA PARCIAL					4	25
SUMATORIA TOTAL				29		

	UNIVERSIDAD PRIVADA DE TACNA Escuela de posgrado Centro de investigación Formato de validación de expertos		
Codificación CEIN fve - 001	Versión 00	Vigencia 2015	Páginas 02

**III. RESULTADO DE LA VALIDACIÓN**

- 3.1 Valoración cuantitativa: 24
- 3.2 Opinión: FAVORABLE  DEBE MEJORAR \_\_\_\_\_  
NO FAVORABLE \_\_\_\_\_
- 3.3 Observaciones: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Tacna, 09 de noviembre de 2021



Firma

### Experto 3 (CCO)

	UNIVERSIDAD PRIVADA DE TACNA Escuela de posgrado Centro de investigación Formato de validación de expertos		
Codificación CEIN fve - 001	Versión 00	Vigencia 2015	Páginas 02

#### INFORME DE OPINIÓN DE EXPERTOS DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN

##### I. DATOS GENERALES:

- 1.1. Apellidos y nombres del informante (Experto): *Santos Lucio Guanilo Gómez* .....
- 1.2. Grado Académico: *Doctor* .....
- 1.3. Profesión: *Licenciado en administración e Ingeniero Industrial* .....
- 1.4. Institución donde labora: *UNJBG* .....
- 1.5. Cargo que desempeña: .....
- 1.6. Denominación del Instrumento: *Cuestionario Comportamiento de Ciudadanía Organizacional*
- 1.7. Autor del instrumento: *Podsakoff et al. (1990)* .....
- 1.8. Programa de posgrado: *Doctorado en administración* .....

##### II. VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

INDICADORES DE EVALUACIÓN DEL INSTRUMENTO	CRITERIOS Sobre los ítems del instrumento	Muy Malo	Malo	Regular	Bueno	Muy Bueno
		1	2	3	4	5
<b>1. CLARIDAD</b>	Esta formulados con lenguaje apropiado que facilita su comprensión				X	
<b>2. OBJETIVIDAD</b>	Están expresados en conducta observables medibles				X	
<b>3. CONSISTENCIA</b>	Existe una organización lógica en los contenidos y relación con la teoría				X	
<b>4. COHERENCIA</b>	Existe relación de los contenidos con los indicadores de la variable					X
<b>5. PERTINENCIA</b>	Las categorías de respuestas y sus valores son apropiados					X
<b>6. SUFICIENCIA</b>	Son suficientes la cantidad y calidad de ítems presentados en el instrumento				X	
<b>SUMATORIA PARCIAL</b>					16	10
<b>SUMATORIA TOTAL</b>		26				

	UNIVERSIDAD PRIVADA DE TACNA Escuela de posgrado Centro de investigación Formato de validación de expertos		
Codificación CEIN fve - 001	Versión 00	Vigencia 2015	Páginas 02

**III. RESULTADO DE LA VALIDACIÓN**

- 3.1 Valoración cuantitativa: \_\_\_\_\_
- 3.2 Opinión: FAVORABLE: **26** DEBE MEJORAR \_\_\_\_\_  
NO FAVORABLE \_\_\_\_\_
- 3.3 Observaciones: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Tacna, 10 de noviembre de 2021



Firma

En la Tabla 52 se presentan los resultados de la evaluación realizada por los tres expertos que contribuyeron en la validación del cuestionario de medición del comportamiento de ciudadanía organizacional (CCO).

**Tabla 52**

*Valoración de expertos de la variable CCO*

INDICADORES	CRITERIOS	EXPERTO 1	EXPERTO 2	EXPERTO 3
CLARIDAD	Está formulados con lenguaje apropiado que facilita su comprensión	5	5	4
OBJETIVIDAD	Están expresados en conducta observables medibles	5	5	4
CONSISTENCIA	Existe una organización lógica en los contenidos y relación con la teoría	4	4	4
COHERENCIA	Existe relación de los contenidos con los indicadores de la variable	5	5	5
PERTINENCIA	Las categorías de respuestas y sus valores son apropiados	4	5	5
SUFICIENCIA	Son suficientes la cantidad y calidad de ítems presentados en el instrumento	5	5	4

*Nota.* Formato de la Universidad Privada de Tacna-ESPG.

Siguiendo el procedimiento propuesto por De la Torre y Accostupa (2013), se determinó la distancia de punto múltiple (DPP) y se desarrolló una nueva escala valorativa, cuyos resultados se presentan en la Tabla 53. El valor obtenido para el DPP fue de .667, lo cual confirma la total adecuación del cuestionario de medición del comportamiento de ciudadanía organizacional (CCO) y su idoneidad para su aplicación al encontrarse dentro de la zona A.

**Tabla 53***Calificación del instrumento para medir la variable CCO*

NUEVA ESCALA		INTERVALO	SIGNIFICADO	VALORACIÓN DE EXPERTOS
<b>0,00</b>	<b>1.88</b>	<b>A</b>	<b>Adecuación total</b>	<b>DPP: .667</b>
1.89	3.77	B	Adecuación en gran medida	
3.78	5.66	C	Adecuación promedio	
5.67	7.55	D	Adecuación escasa	
7.56	9.44	E	Inadecuación	

*Nota.* Creación propia, tomando como referencia a De la Torre y Acostupa (2013).

## Experto 1 (CO)

	UNIVERSIDAD PRIVADA DE TACNA Escuela de posgrado Centro de investigación Formato de validación de expertos		
Codificación CEIN fve - 001	Versión 00	Vigencia 2015	Páginas 02

### INFORME DE OPINIÓN DE EXPERTOS DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN

#### I. DATOS GENERALES:

- 1.1. Apellidos y nombres del informante (Experto): *Luis Alberto Racchetti Herrera*
- 1.2. Grado Académico: *Ph. en Administración*
- 1.3. Profesión: *Ingeniero Comercial*
- 1.4. Institución donde labora: *Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann*
- 1.5. Cargo que desempeña: *Director de la Escuela Profesional de Ingeniería Comercial*
- 1.6. Denominación del Instrumento: *Cuestionario Compromiso Organizacional*
- 1.7. Autor del instrumento: *Meyer et al. (1993)*
- 1.8. Programa de posgrado: *Doctorado en administración- ESPG*

#### II. VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

INDICADORES DE EVALUACIÓN DEL INSTRUMENTO	CRITERIOS Sobre los ítems del instrumento	Muy Malo	Malo	Regular	Bueno	Muy Bueno
		1	2	3	4	5
1. CLARIDAD	Esta formulados con lenguaje apropiado que facilita su comprensión				X	
2. OBJETIVIDAD	Están expresados en conducta observables medibles				X	
3. CONSISTENCIA	Existe una organización lógica en los contenidos y relación con la teoría				X	
4. COHERENCIA	Existe relación de los contenidos con los indicadores de la variable					X
5. PERTINENCIA	Las categorías de respuestas y sus valores son apropiados				X	
6. SUFICIENCIA	Son suficientes la cantidad y calidad de ítems presentados en el instrumento					X
<b>SUMATORIA PARCIAL</b>					16	10
<b>SUMATORIA TOTAL</b>		26				

	UNIVERSIDAD PRIVADA DE TACNA Escuela de posgrado Centro de investigación Formato de validación de expertos		
Codificación CEIN fve - 001	Versión 00	Vigencia 2015	Páginas 02

**III. RESULTADO DE LA VALIDACIÓN**3.1 Valoración cuantitativa: 263.2 Opinión: FAVORABLE  DEBE MEJORAR 

NO FAVORABLE: \_\_\_\_\_

3.3 Observaciones: \_\_\_\_\_

---



---



---

Tacna, 10 de noviembre de 2021



Firma

## Experto 2 (CO)

	UNIVERSIDAD PRIVADA DE TACNA Escuela de posgrado Centro de investigación Formato de validación de expertos		
Codificación CEIN fve - 001	Versión 00	Vigencia 2015	Páginas 02

### INFORME DE OPINIÓN DE EXPERTOS DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN

#### I. DATOS GENERALES:

- 1.1. Apellidos y nombres del informante (Experto): Pérez Mamani, Ruseus Mouson  
 1.2. Grado Académico: Doctor  
 1.3. Profesión: Ingeniero Comercial  
 1.4. Institución donde labora: UNITE  
 1.5. Cargo que desempeña: Docente de Posgrado  
 1.6. Denominación del Instrumento: Cuestionario Compromiso Organizacional  
 1.7. Autor del instrumento: Meyer et al (1983)  
 1.8. Programa de posgrado: Doctor en Administración

#### II. VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

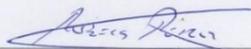
INDICADORES DE EVALUACIÓN DEL INSTRUMENTO	CRITERIOS Sobre los ítems del instrumento	Muy Malo	Malo	Regular	Bueno	Muy Bueno
		1	2	3	4	5
1. CLARIDAD	Esta formulados con lenguaje apropiado que facilita su comprensión					X
2. OBJETIVIDAD	Están expresados en conducta observables medibles					X
3. CONSISTENCIA	Existe una organización lógica en los contenidos y relación con la teoría					X
4. COHERENCIA	Existe relación de los contenidos con los indicadores de la variable					X
5. PERTINENCIA	Las categorías de respuestas y sus valores son apropiados					X
6. SUFICIENCIA	Son suficientes la cantidad y calidad de ítems presentados en el instrumento				X	
SUMATORIA PARCIAL					4	25
SUMATORIA TOTAL		29				

	UNIVERSIDAD PRIVADA DE TACNA Escuela de posgrado Centro de investigación Formato de validación de expertos		
Codificación CEIN fve - 001	Versión 00	Vigencia 2015	Páginas 02

**III. RESULTADO DE LA VALIDACIÓN**

- 3.1 Valoración cuantitativa: 29
- 3.2 Opinión: FAVORABLE  DEBE MEJORAR \_\_\_\_\_  
NO FAVORABLE \_\_\_\_\_
- 3.3 Observaciones: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Tacna, 09 de noviembre de 2021

  
Firma

### Experto 3 (CO)

	UNIVERSIDAD PRIVADA DE TACNA Escuela de posgrado Centro de investigación Formato de validación de expertos		
Codificación CEIN fve - 001	Versión 00	Vigencia 2015	Páginas 02

#### INFORME DE OPINIÓN DE EXPERTOS DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN

##### I. DATOS GENERALES:

- 1.1. Apellidos y nombres del informante (Experto): *Santos Lucio Guanilo Gómez* .....
- 1.2. Grado Académico: *Doctor* .....
- 1.3. Profesión: *Licenciado en administración e Ingeniero Industrial* .....
- 1.4. Institución donde labora: *UNJBG* .....
- 1.5. Cargo que desempeña: .....
- 1.6. Denominación del Instrumento: *Cuestionario Compromiso Organizacional*  
*1.7. Autor del instrumento) Meyer et al. (1993)*.....
- 1.8. Programa de posgrado: *Doctorado en administración* .....

##### II. VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

INDICADORES DE EVALUACIÓN DEL INSTRUMENTO	CRITERIOS Sobre los ítems del instrumento	Muy Malo	Malo	Regular	Bueno	Muy Bueno
		1	2	3	4	5
1. CLARIDAD	Esta formulados con lenguaje apropiado que facilita su comprensión					X
2. OBJETIVIDAD	Están expresados en conducta observables medibles					X
3. CONSISTENCIA	Existe una organización lógica en los contenidos y relación con la teoría				X	
4. COHERENCIA	Existe relación de los contenidos con los indicadores de la variable				X	
5. PERTINENCIA	Las categorías de respuestas y sus valores son apropiados					X
6. SUFICIENCIA	Son suficientes la cantidad y calidad de ítems presentados en el instrumento					X
<b>SUMATORIA PARCIAL</b>					08	20
<b>SUMATORIA TOTAL</b>		28				

	UNIVERSIDAD PRIVADA DE TACNA Escuela de posgrado Centro de investigación Formato de validación de expertos		
	Codificación CEIN fve - 001	Versión 00	Vigencia 2015

**III. RESULTADO DE LA VALIDACIÓN**

3.1 Valoración cuantitativa: \_\_\_\_\_

3.2 Opinión: FAVORABLE: **28** DEBE MEJORAR \_\_\_\_\_  
 NO FAVORABLE \_\_\_\_\_

3.3 Observaciones: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

Tacna, 10 de noviembre de 2021



Firma

En la Tabla 54 se presentan los resultados de la evaluación realizada por los tres expertos que contribuyeron en la validación del cuestionario de medición del compromiso organizacional (CO).

**Tabla 54**

*Valoración de expertos de la variable CO*

INDICADORES	CRITERIOS	EXPERTO 1	EXPERTO 2	EXPERTO 3
CLARIDAD	Esta formulados con lenguaje apropiado que facilita su comprensión	4	5	5
OBJETIVIDAD	Están expresados en conducta observables medibles	4	5	5
CONSISTENCIA	Existe una organización lógica en los contenidos y relación con la teoría	4	5	4
COHERENCIA	Existe relación de los contenidos con los indicadores de la variable	5	5	4
PERTINENCIA	Las categorías de respuestas y sus valores son apropiados	4	5	5
SUFICIENCIA	Son suficientes la cantidad y calidad de ítems presentados en el instrumento	5	4	5

*Nota.* Formato de la Universidad Privada de Tacna-ESPG.

Utilizando el procedimiento propuesto por De la Torre y Accostupa (2013), se determinó la distancia de punto múltiple (DPP) y se generó una nueva escala valorativa, la que se presenta en la Tabla 55. El valor obtenido para el DPP fue de .816, lo que confirma la adecuación total del cuestionario (CO) y su idoneidad para su aplicación, al encontrarse dentro de la zona A.

**Tabla 55**

*Calificación del instrumento para medir la variable CO*

NUEVA ESCALA		INTERVALO	SIGNIFICADO	VALORACIÓN DE EXPERTOS
<b>0,000</b>	<b>1.960</b>	<b>A</b>	<b>Adecuación total</b>	<b>DPP: .816</b>
1.961	3.920	B	Adecuación en gran medida	
3.921	5.881	C	Adecuación promedio	
5.882	7.841	D	Adecuación escasa	
7.842	9.802	E	Inadecuación	

*Nota.* Creación propia, tomando como referencia a De la Torre y Accostupa (2013).

Anexo 5

Carta de autorización para aplicación cuestionarios



**REGION TACNA**  
Junta por el desarrollo

GERENCIA **CARGO**  
GENERAL REGIONAL

*"Decenio de la igualdad de oportunidades para mujeres y hombres"*  
*"Año del Bicentenario del Perú: 200 años de Independencia"*

**MEMORANDUM CIRCULAR N° 557-2021-GGR/GOB.REG.TACNA**

**A :**

REGION REGIONAL DE TRANSPORTES Y COMUNICACIONES TACNA  
TRÁMITE DOCUMENTARIO  
23 JUL 2021  
**RECIBIDO**  
Firma: [Firma] Hora: 11:38  
Reg: N° [ ] N° Folio: [ ]

**Ing. Rolando Duillo Liendo Yactayo**  
Director Regional de Administración  
**Abog. Hugo Vargas Cancino**  
Director Ejecutivo de Recursos Humanos  
**Prof. Javier Fernando Lira Lévano**  
Director Regional de Educación  
**Ing. Washington Raul Ancco Letona**  
Director Regional Sectorial de Transportes y Comunicaciones  
**IngG. Martina Francisca Alférez Vargas**  
Directora Regional de Agricultura  
**Med. Oscar Galdós Rodríguez**  
Director Regional de Salud Tacna

**URGENTE**

GOBIERNO REGIONAL DE TACNA  
OFICINA REGIONAL DE ADMINISTRACION  
21 JUL 2021  
**RECIBIDO**  
REGISTRO N° [ ] HORA: [ ] FIRMA: [ ]

**ASUNTO :** SE DISPONE BRINDAR FACILIDADES EN LAS DEPENDENCIAS DEL GOBIERNO REGIONAL DE TACNA PARA REALIZACIÓN DE PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

**REFERENCIA :** Carta N° 001-2021-MFTR

**FECHA :** Tacna, 21 JUL 2021

Me dirijo a ustedes para saludarlos cordialmente a fin de expresarles que mediante el documento de la referencia el administrado Mgr. Miguel Francisco Torres Rebaza, solicita facilidades para aplicación de cuestionarios como parte del desarrollo del Proyecto de Tesis "Sistema de Trabajo de Alto Rendimiento y Comportamiento de Ciudadanía Organizacional de los Servidores Civiles del Gobierno Regional Tacna-2021. Mediación del Compromiso Organizacional" en las diversas dependencias del Gobierno Regional de Tacna.

Al respecto, esta Gerencia General Regional **autoriza** lo solicitado, razón por la cual vuestros Despachos deberán brindar las facilidades del caso, para la aplicación de tales cuestionarios y ejecución de dicho Proyecto de investigación previa coordinación con el interesado.

Atentamente,

GOBIERNO REGIONAL DE TACNA  
DOCUMENTO AUTENTICADO  
22 NOV 2021  
CESAR RAFAEL OLAVE TORRES  
FEDATARIO TITULAR  
REG N° 203

Adjunto:  
Documentos de la referencia ( 01 ) folios  
CC. GR/Archivo  
LAVSA/igo

GOBIERNO REGIONAL DE TACNA  
ABOG. LUIS ALBERTO VALDIVIA SALAZAR  
GERENTE GENERAL REGIONAL

GOBIERNO REGIONAL DE TACNA  
GOBERNACIÓN REGIONAL  
22 JUL 2021  
**RECIBIDO**  
HORA: 16:41 FIRMA: [ ]

DIRECCION REGIONAL DE AGRICULTURA TACNA  
TRÁMITE DOCUMENTARIO  
11 25 02 ABO 2021  
**RECIBIDO**  
REGISTRO N° [ ]

Sede Central Av. Gregorio Albarracín N° 526 – Central Telefónica 583030  
[www.regiontacna.gob.pe](http://www.regiontacna.gob.pe)  
Tacna - Perú

1099821  
**RECIBIDO**  
HORA: 17:20 Reg: [ ]

052