

**UNIVERSIDAD CATÓLICA SANTO TORIBIO DE MOGROVEJO
ESCUELA DE POSGRADO**



**SISTEMAS DE TRABAJO DE ALTO RENDIMIENTO Y DESEMPEÑO
ORGANIZACIONAL DE REPRESENTANTES DE VENTAS DE
EMPRESAS FARMACÉUTICAS DE CHICLAYO, OCTUBRE DE 2019 –
ENERO DE 2020**

**TESIS PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE
MAESTRO EN FORMACIÓN DIRECTIVA Y GOBIERNO DE LAS PERSONAS**

AUTOR

DIEGO ALEJANDRO LUDEÑA JUGO

ASESOR

ROBERTO MANUEL ANCHORENA ROGGERONI

<https://orcid.org/0000-0002-9767-4583>

Chiclayo, 2020

**SISTEMAS DE TRABAJO DE ALTO RENDIMIENTO Y
DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL DE REPRESENTANTES DE
VENTAS DE EMPRESAS FARMACÉUTICAS DE CHICLAYO,
OCTUBRE DE 2019 – ENERO DE 2020**

PRESENTADA POR:
DIEGO ALEJANDRO LUDEÑA JUGO

A la Escuela de Posgrado de la
Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo
para optar el grado académico de

**MAESTRO EN FORMACIÓN DIRECTIVA Y GOBIERNO DE LAS
PERSONAS**

APROBADA POR:

Guillermo Juan Masias Cabanillas Holguín
PRESIDENTE

Diógenes Jesús Díaz Ríos
SECRETARIO

Roberto Manuel Anchorena Roggeroni
VOCAL

Dedicatoria

A los representantes de las áreas concernientes a talentos humanos de diferentes empresas en este y otros países; a los decisores responsables y honestos; incluso, a quienes están involucrados con diferentes actividades y diversos negocios, y cuentan con la disposición de que haya mejores circunstancias de trabajo.

A quienes quieran llevar a cabo decisiones sensatas y sinceras para dar condiciones favorables de educación y trabajo en este país, y en aquellos con situaciones similares.

Agradecimientos

A mi mamá, quien me apoyó de forma considerable desde el inicio de los estudios; a mi papá, por su respaldo constante; al profesor Marco Arbulú, por su esfuerzo, tiempo y orientación; a compañeros quienes me han ayudado en ciertos momentos con el trabajo, como Liliana Fernández, Indira Vásquez, incluso la buena intención de Miguel Castro; a los revisores de los cuestionarios, por su tiempo.

Resumen

Quienes trabajan con las empresas farmacéuticas en Chiclayo están afectados por la escasez de acompañamiento de las áreas de talento humano. Los representantes de ventas de Chiclayo pueden percibir inequidad frente a los compañeros de la ciudad de la sede por el trato recibido; eso puede afectar a su compromiso afectivo, sus capacidades y su aporte de trabajo. El propósito del estudio ha sido diferenciar las relevancias de los efectos de los sistemas de trabajo del alto rendimiento (STAR), por dimensión, en el desempeño de los representantes de ventas de empresas farmacéuticas en Chiclayo, teniendo al compromiso afectivo y al capital humano como variables mediadoras. La investigación fue aplicada, *ex post facto* y transversal. La población involucrada fue de 88 representantes de ventas en el tiempo del estudio, con un mínimo de un año de trabajo. El grupo muestral ha sido de 53. Fueron usados cuestionarios sobre de las percepciones de los representantes de ventas de las cuatro variables mencionadas en este estudio, considerando escalas de Likert. El método estadístico considerado fue el de regresión de mediación múltiple, con apoyo de la técnica de remuestreo *bootstrapping*. Los STAR tienen un efecto significativo en el desempeño mediante el capital humano, mas no con el compromiso afectivo. Sin embargo, hay subdimensiones de los STAR que sí afectan al desempeño mediante el “camino motivacional” (capacitaciones, evaluaciones de desempeño y prácticas de empoderamiento), que también afectan de forma considerable mediante el capital humano. Una actividad que también afecta de forma significativa al desempeño mediante el capital humano es la de compensaciones e incentivos.

Palabras clave: sistemas de trabajo de alto rendimiento, compromiso afectivo, capital humano, desempeño organizacional, industria farmacéutica

Abstract

Those who work with pharmaceutical companies in Chiclayo are affected for scarcity of closeness and support of the area of human talent. Sales representatives in this city may perceive inequity in front of the mates from the headquarters city for the trait received; this can affect their emotional commitment, capabilities and work contribution. The purpose of the study has been to differentiate the relevances of the high-performance work systems (HPWS) effects, for dimensions, in the performance of sales representatives of pharmaceutical companies in Chiclayo having affective commitment and human capital as mediation variables. The research was applied, *ex post facto* and transversal. The population involved was of 88 sales representatives at the time of the study, with a minimum of a year of work. The sample group has been of 53. Questionnaires on the sales representatives' perceptions of the four variables mentioned were used, considering Likert scales. The statistical method considered was the multiple mediation regression one, with the support of the resampling technique called bootstrapping. HPWS have a significant effect on development through human capital, but not with affective commitment. However, there are HPWS' subdimensions that affect development through the "motivational path" (training, performance assessment and empowerment practices) which also affect in a considerable way through human capital. An activity that also affects performance through human capital significantly is the compensations and incentives one.

Keywords: high-performance work systems, affective commitment, human capital, performance, pharmaceutical industry

Índice

I. Introducción.....	8
II. Marco teórico.....	10
2.1. Antecedentes	10
2.2. Bases teórico-científicas	12
III. Hipótesis.....	17
IV. Metodología	18
4.1. Tipo y nivel de investigación	18
4.2. Diseño de investigación.....	18
4.3. Población, muestra y muestreo.....	18
4.4. Criterios de selección	18
4.5. Operacionalización de variables.....	18
4.6. Técnicas e instrumentos de recolección de datos	21
4.7. Procedimientos	21
4.8. Plan de procesamiento y análisis de datos.....	21
4.9. Matriz de consistencia	23
4.10. Consideraciones éticas	24
V. Resultados.....	25
Normalidad.....	25
Validez y confiabilidad.....	25
Efectos de la dimensión de actividades de mejora de habilidades	26
Efectos de la dimensión de actividades de mejora de motivación	27
Efectos de la dimensión de actividades de mejora de oportunidades.....	28
Efectos de los STAR	29
VI. Discusión.....	30
VII. Conclusiones	37
VIII. Recomendaciones	38
IX. Lista de referencias	41
X. Anexos.....	46

I. Introducción

Las actividades de parte del área de talento humano, conocidas como sistemas de trabajo de alto rendimiento (STAR), provocan una repercusión decisiva al desempeño organizacional, el cual está asociado con los propósitos por parte de la empresa (Huselid, 1995; Combs, Liu, Hall, & Ketchen, 2006).

Los representantes de ventas de empresas farmacéuticas en Chiclayo afrontan un reducido acompañamiento por parte de las personas involucradas con los equipos de talento humano, quienes trabajan en la ciudad de Lima, donde la actividad por parte de la empresa está centralizada. Las capacitaciones recibidas por los representantes de ventas son escasas, así como las formas de motivación. Asimismo, es notorio el desequilibrio entre el trato que reciben quienes trabajan en esta ciudad respecto del otorgado a los representantes de ventas en la capital de este país. Esta situación es manifestada por un responsable de un equipo de ventas de una empresa farmacéutica en Chiclayo (comunicación personal, 29 de octubre de 2019).

Existen STAR en las empresas farmacéuticas peruanas y estos surten efecto en los equipos de ventas; sin embargo, la poca cercanía que hay para con los representantes de ventas en Chiclayo es un aspecto que podría conllevar a un perjuicio de sus habilidades e involucramiento, además de mermar la contribución de cada representante en esta ciudad.

Quienes trabajan con el área humana son llamados a dar un trato favorable a las personas involucradas con el trabajo concerniente a la empresa. El involucramiento y la formación conforman la responsabilidad de este equipo. Hay empresas multinacionales que pueden ser consideradas como ejemplos para explicar esta idea (Muntean, 2014).

Es preciso entender el tamaño del efecto de las actividades de los STAR al aporte que hacen las personas involucradas con las mismas, mediante su ánimo y sus capacidades. Raineri (2017), con su trabajo, explicó que hay acciones, como las de compensaciones e incentivos, que afectan al desempeño sólo mediante un mediador, como la motivación (compromiso afectivo) y no con el otro, caso con el capital humano. El autor, además, sostuvo que la causalidad STAR–desempeño, estudiada anteriormente en países como Finlandia y China, es también generalizable en contextos latinoamericanos.

Por lo mencionado en los párrafos anteriores, esta pregunta es propuesta como problema de investigación: ¿cuál es el efecto indirecto más relevante de los STAR, por dimensiones, en el desempeño de los representantes de ventas de empresas farmacéuticas en Chiclayo entre octubre de 2019 y enero de 2020, considerando al compromiso afectivo y al capital humano como variables mediadoras?

El objetivo general de este trabajo ha sido diferenciar las relevancias de los efectos indirectos de los STAR, por dimensiones, en el desempeño de los representantes de ventas de empresas farmacéuticas en Chiclayo entre octubre de 2019 y enero de 2020, mediante el compromiso afectivo y el capital humano.

Los fines específicos de este trabajo comprendieron comparar las relevancias de los efectos indirectos al desempeño de:

la dimensión de actividades de mejora de habilidades, de los STAR,

la dimensión de actividades de mejora de motivación y

la dimensión de actividades de mejora de oportunidades.

Hacer esta investigación con las mismas dimensiones y subdimensiones que están contempladas en otras investigaciones, como las de Raineri (2017), Jiang, Lepak, Hu y Baer (2012), es pertinente ya que, si el modelo conceptual es reproducible en diferentes realidades, esto implica que la operacionalización de cada variable sea contemplada.

La comparación de las relevancias de los efectos mencionados ha sido llevada a cabo considerando al compromiso afectivo y al capital humano como variables mediadoras.

La esencia del trabajo está plasmada con un entendimiento más amplio del aporte de las actividades de las áreas de talento humano de las empresas a la consecución de sus propósitos, siendo este un tema reciente y poco abarcado en los últimos 12 años. Con esto, el estudio puede ser un respaldo para que, quienes deciden con áreas humanas de empresas –diferenciando de los tipos de empresas con los que trabajen–, puedan reconocer los efectos de sus acciones y mejorar o reorientar su actividad a favor de las personas involucradas con la empresa. Esto implica que puede haber mejoras de aportes de equipos, no sólo de ventas, sino también de quienes lleven a cabo otras actividades.

Si las personas reciben una formación social y técnica constante y han adquirido confianza con el equipo de trabajo, cuentan con posibilidades de aportar no sólo con una empresa, sino también a otros grupos sociales, además de poder contagiar un trato de cercanía. De esta forma, puede haber un beneficio a la sociedad.

II. Marco teórico

2.1. Antecedentes

Un trabajo reciente fue llevado a cabo para proponer un método de evaluación de desempeño en una empresa constructora en Lima, Perú. (Noel, Frías, & Silva, 2019). Una investigación con una empresa de seguros (también en Perú) permitió respaldar la explicación de que la búsqueda de realimentación afecta al desempeño como variable dependiente, con mediación de la claridad del rol (Arroyo, Aznarán, & Ubarnes, 2017).

En Asia y Europa hubo un estudio para entender de una forma más extensa el efecto de los STAR en el desempeño; los autores propusieron que la coordinación organizacional es un aspecto mediador y reconocieron el efecto de las diferencias culturales nacionales como intervinientes con esta causalidad. Con 98 empresas chinas y 93 irlandesas (estudios contables), los autores llevaron a cabo encuestas, cuya información fue analizada usando estadística descriptiva. Esto les ayudó a respaldar su explicación. Además, encontraron que el mediador afecta de una forma más relevante con la cultura colectivista en China que con la individualista en Irlanda (Fu, Bosak, Flood & Ma, 2019).

Un estudio teórico ha sido hecho para entender cómo los STAR de las empresas afectan su capacidad para afrontar la incertidumbre del entorno, entendida como las acciones comprendidas por la teoría de dependencia de recursos (conocida por las siglas TDR, o con las inglesas RDT, por *resource dependency theory*), que repercuten en el desempeño mediante la discusión de diferentes teorías alusivas a ello, entendiendo que hay una moderación favorable de los STAR entre la TDR y el desempeño (Bendickson, Gur y Taylor, 2018).

Otro estudio en Portugal fue hecho para reconocer la mediación de las ventajas competitivas en la causalidad entre los recursos estratégicos y las capacidades dinámicas (variables predictoras); y el desempeño (variable dependiente). Hubo un cuestionario acerca de los puntos de vista de estos aspectos. El trabajo fue con empresas comercializadoras de carros nuevos. El análisis de datos fue con un modelo de ecuaciones estructurales, usando SmartPLS. Una de las explicaciones teóricas propuestas es que los representantes de las empresas necesitan orientarse a impulsar ventajas constantes más que al desempeño, partiendo de que las primeras se comportan como caminos del efecto de los recursos y las capacidades dinámicas al desempeño (Navarro, Rey, & Pires, 2018).

Un estudio en Chile fue llevado a cabo para reconocer el efecto de los STAR al capital humano y al compromiso afectivo, como mediadores para afectar al desempeño. Fue llevado a cabo un análisis de mediación múltiple, que sirve para probar que las percepciones acerca de las prácticas de los STAR por parte de personas que trabajan con empresas chilenas, son

aspectos predictores del desempeño de los grupos de trabajo, considerando la mediación del capital humano y el compromiso afectivo. La información encontrada alude a que hay prácticas que sólo afectan a la motivación (compromiso afectivo) y no al capital humano, como las de compensación e incentivos (Raineri, 2017).

Proponer que el bienestar de las personas permite explicar el efecto de los STAR en el involucramiento con el trabajo, ha sido la finalidad de una investigación en Taiwán. Involucrados y representantes de equipos de 50 empresas industriales, financieras y de servicios, fueron encuestados; y un modelo lineal jerárquico fue considerado para reconocer el efecto del aspecto interviniente (bienestar de las personas), considerando las teorías del comportamiento planeado y psicología positiva. A partir de este trabajo, surge un aporte para estudiar el efecto de nivel cruzado de los STAR a los otros 2 conceptos – involucramiento y bienestar (Huang, Ahlstrom, Lee, Chen, y Hsieh, 2016).

Un metaanálisis fue hecho por representantes de una universidad estadounidense y una francesa con el propósito de analizar los efectos de los 3 subaspectos o dimensiones que comprenden los STAR (explicados debajo del título 2.2 de este trabajo) a los conocidos como “resultados organizacionales”, mediante el capital humano y la motivación. Consideraron trabajos publicados con plataformas electrónicas, y facilitados con apoyo por parte de organizaciones asociadas a los negocios, la psicología y el talento humano; y ecuaciones estructurales para reconocer, de forma parcial, las causalidades propuestas (Jiang, et al., 2012).

Un análisis teórico fue hecho por representantes de universidades de Nueva Zelanda. El fin fue aclarar la explicación acerca de los STAR y distinguir términos que parecen análogos, como el de los “sistemas de trabajo de alto involucramiento”. Los autores apoyan la idea de que la perspectiva de la participación permite respaldar el entendimiento acerca de los STAR; y que, si representantes de empresas consideran que las personas se involucren con el trabajo y el negocio, es preciso reconocer sus percepciones acerca de lo que los responsables han hecho acerca de eso, antes de disponer cambios (Boxall y Macky, 2009).

Un estudio fue hecho con empresas multinacionales en Estados Unidos, Finlandia y Rusia, con la finalidad de reconocer los alcances de los efectos de las actividades por parte de las áreas de talento humano a los desempeños en cada país, considerando las formas de las causalidades. Los autores se apoyaron con escalas de Likert para reconocer los aspectos que abordaron y con un método de cuadrados mínimos parciales; con la información que encontraron, las explicaciones propuestas están respaldadas, salvo la de que las habilidades están asociadas con el desempeño, y distinciones con empresas en diferentes países (Fey, Morgulis-Yakushev, Park & Björkman, 2009).

Otra investigación precedente fue hecha con empresas en China para entender las percepciones acerca de los STAR por parte de personas involucradas con negocios de transformación; fueron llevadas a cabo encuestas y métodos como de correlación y de regresión jerárquica; lo que conllevó a poder explicar el efecto de los STAR al “compromiso organizacional”; así como fue encontrado que aspectos como el sexo y el estado civil son atañedores al efecto mencionado (Qiao, Khilji & Wang, 2009).

Una investigación precedente en Japón fue llevada a cabo con el propósito de entender el efecto de los STAR a la efectividad organizacional, considerando al capital humano colectivo y al intercambio social como variables mediadoras. Los autores llevaron a cabo encuestas con empresas de diversos tipos y analizaron la información obtenida con análisis de regresión jerárquica y de ruta; con eso, consiguieron respaldar que hay efectos mediatos y no inmediatos; mejor dicho, que el efecto directo de los STAR en la efectividad no es significativo. La referida es una de las primeras investigaciones empíricas acerca de esta causalidad (Takeuchi, Lepak, Wang y Takeuchi, 2007).

Otro análisis teórico fue llevado a cabo por un representante de una universidad de Holanda; los aspectos que comprende son la motivación del trabajo y el desempeño, considerando la identidad social. El autor explica que la identificación está asociada con los conceptos conocidos como los de motivación y desempeño, considerando dos tipos de este último: el de la misma actividad –concerniente al trabajo– y el contextual –referente a un comportamiento que afecta a circunstancias sociales y psicológicas de trabajo (van Knippenberg, 2000).

2.2. Bases teórico-científicas

Desempeño.

Ilies y Metz (2017) llevan a cabo una revisión de explicaciones acerca del tema. El desempeño es considerado un efecto del trabajo, el cual está asociado con los fines de la empresa, la experiencia del cliente y las ganancias.

Desempeño organizacional percibido.

Puede existir inconvenientes al buscar información acerca del desempeño de trabajo (Dess & Robinson, 1984). Por recelo o por la dificultad de reconocer similitudes entre ellas, puede ser complicado obtener datos. Para afrontar esta situación, una alternativa es trabajar con información perceptual por parte de las personas. Existe cercanía acerca de la confiabilidad entre esta información y la objetiva, como encontraron los autores cuya cita está al inicio de este párrafo.

Sistemas de trabajo de alto rendimiento (STAR).

Investigaciones como las de Fu et al. (2019) y la de Raineri (2017) sugieren que el desempeño depende de este constructo. Bailey y Merrit (citados en Chow, 2004) dan referencia del concepto de los STAR como un esquema de trabajo que permite que las personas cuenten con la posibilidad de involucrarse con decisiones de la empresa y el trabajo del área humana, cuya responsabilidad es formar las habilidades de las personas y darles incentivos para que su participación con el equipo afecte favorablemente.

Modelo de habilidad, motivación y oportunidad (HMO).

Appelbaum, Bailey, Berg, y Kalleberg (citados en Raineri, 2017) proponen que los STAR están comprendidos por diferentes grupos de actividades del área humana que conllevan a que las personas hagan mejores desempeños. Los autores mencionados al inicio de este párrafo proponen una clasificación denominada *modelo HMO* (por las siglas del inglés *AMO: abilities, motivation y opportunities*), que comprende grupos o dimensiones cuyas denominaciones responden a las siglas de esta clasificación de actividades de mejora:

de *habilidades*, que están conformadas por la de selección de personas, la descripción del trabajo, la evaluación de desempeño y la capacitación, siendo contempladas como actividades que conllevan a que las personas formen habilidades para llevar a cabo actividades;

de *motivación*, que contempla compensaciones e incentivos, prácticas que ocasionan disposición por parte de una persona a asumir responsabilidades, y

de *oportunidades*, que comprenden la participación e involucramiento de las personas con las decisiones de la empresa, libertad de toma de decisiones, facilidades para aportar mejoras, de comunicación con los representantes de los equipos, justicia y razonabilidad de las formas para dar quejas por parte de las personas, así como trabajos de equipos y apoderamientos, que incentivan a que las personas cuenten con mejores posibilidades para responder a diversas situaciones.

Actividades del área humana.

Selección de personas: la búsqueda de personas para llevar a cabo un trabajo con la empresa. Previo a ello, quienes llevan a cabo las actividades del área humana hacen un reconocimiento de las responsabilidades y habilidades necesarias para dicho trabajo, conocido como análisis del trabajo (Mathis & Jackson, 2008).

Evaluación de desempeño y entrenamiento: los autores citados al inicio de esta lista mencionan que es la verificación del trabajo de las personas y la preparación que los representantes de las empresas les dan para llevar a cabo diversas actividades y afrontar diversas situaciones. Es parte del aspecto llamado gestión del talento y desarrollo.

Descripción del trabajo: considerando la misma referencia, la manifestación de las actividades, capacidades, destrezas y conocimientos necesarios para llevar a cabo un trabajo, aludiendo a lo mencionado por los autores citados con la primera actividad mencionada. Para llevar a cabo esto, es necesario haber reconocido previamente cuáles son, con la actividad conocida como análisis del trabajo.

Compensaciones e incentivos: referidos como “recompensas” por los mismos autores; son los pagos, bonificaciones, beneficios, incentivos que reciben las personas por llevar a cabo su trabajo. Es responsabilidad de los representantes de la empresa mejorarlos. Comprenden aspectos como los pagos variables y beneficios de salud.

Prácticas de empoderamiento: son actividades que permiten que las personas cuenten con la posibilidad de hacer aportes al equipo con sus habilidades (Lepak, Liao, Chung, & Harden, 2006).

Variables mediadoras.

Autores como Raineri (2017), Jiang et al. (2012) indican que el efecto de los STAR al desempeño es mediante dos caminos: el del capital humano y el motivacional. El primer mencionado ha hecho uno de los últimos aportes acerca de la mediación motivacional, dando relevancia al compromiso afectivo como variable.

Compromiso afectivo.

Buchanan (1974) menciona que el compromiso es referido como la compenetración afectiva con los propósitos y valores de una organización, al rol de la persona con relación a sus propósitos y valores, y a la organización para su propio beneficio, aparte del valor instrumental (de la organización).

A partir de definiciones como la anterior, Meyer y Allen (1984) usaron el término indicado con este título.

Capital humano.

Aunque es obvio que la gente adquiere habilidades y conocimiento útiles, que estos sean una forma de capital, no lo es; siendo estos, en parte sustancial, un producto de inversión deliberada. De esto, es deducible el concepto del capital humano. Esta es una explicación que sigue vigente (Schultz, 1961).

Instrumentos para la obtención de información.

Los medios han sido adaptados por Raineri (2017), quien ha considerado el uso de cuestionarios, de los cuales, las mayores partes de elementos, son provenientes y adaptados de instrumentos de Sun, Aryee, Law (2007); Wright, Garden, Moynihan (2003); Allen y Meyer (1990); Delaney y Huselid (1996); Subramaniam y Youndt (2005).

Estos elementos han sido traducidos del inglés al español, para su uso con personas involucradas con empresas en Chile. Esta traducción la reforzaron revisores con especialidad del área humana y destreza con el inglés, iterando y subsanando discrepancias que surgieron entre las versiones en ambos idiomas. (Raineri, 2017)

Hubo una prueba piloto con un grupo pequeño de personas con diferentes ocupaciones y tipos de formación, quienes respondieron e hicieron apuntes acerca de partes en las que encontraban ambigüedad o no entendían, para reconocer la legibilidad y comprensibilidad de los cuestionarios.

Acerca del desempeño.

Una prueba perceptual es adaptada del trabajo de Delaney y Huselid (1996) por parte de Raineri (ver Anexo A4); contempla 5 afirmaciones. Estas permiten reconocer las percepciones, por parte de los respondedores, del avance o desempeño del equipo de trabajo con el que están involucrados, en el último año. Los enunciados traducen o desagregan este desempeño en calidad de productos y/o servicios, avance o productividad del equipo de trabajo, satisfacción de los clientes, creación o desarrollo de nuevos productos y/o servicios y trato o relaciones entre el representante y los involucrados del equipo.

Las personas reciben la indicación de reconocer los avances de los grupos, considerando como referencia a los de equipos similares de empresas semejantes en el último año. Una escala de Likert entre 1 (*peor*) y 6 (*mucho mejor*) es usada.

Acerca de los STAR.

Para reconocer este aspecto, en el Anexo A1, hay una escala de 24 elementos adaptada por Raineri (2017) de Sun et al. (2007) y Wright et al. (2003). Los enunciados son genéricos, es decir, quienes llevan a cabo diferentes trabajos con diversos tipos de empresas, pueden responder a estos.

Antes de los enunciados, está una indicación de que cada uno describe actividades o prácticas –por parte del área de talento humano– que pueden ser llevadas a cabo para orientar a las personas involucradas con una empresa; por ejemplo, acerca de capacitaciones, hay alusión a la frecuencia con la que las personas reciben formación; y referente a empoderamiento, hay mención al involucramiento de las personas por parte de las responsables por los equipos, con decisiones.

Luego hay una instrucción de indicar, con un número, un grado que representa su acuerdo o desacuerdo acerca de que si la práctica ha sido llevada a cabo con la organización con la que trabajan para orientar al equipo al que representan en los últimos 3 años.

El autor considera una escala de Likert de 7 puntos: 1 representa desacuerdo total; y 7, acuerdo pleno.

Acerca del compromiso afectivo.

El cuestionario está en el Anexo A2. Este instrumento abarca 4 elementos de la subescala de compromiso afectivo organizacional de Allen y Meyer (1990), como el contenido con el trabajo y el significado personal de este para la persona encuestada. Raineri (2017) usa una escala de Likert de 7 puntos, considerando que 1 representa desacuerdo total y 7, acuerdo completo.

Acerca del capital humano.

Subramaniam y Youndt (2005) proponen 2 afirmaciones del cuestionario de Raineri (2017), que está en el Anexo A3. El método consiste en que los representantes de ventas reconozcan las habilidades y conocimiento del equipo –cada uno, con un enunciado–, con referencia de quienes trabajan con equipos parecidos de empresas análogas. Las respuestas están divididas con una escala de Likert entre 1 (*peor*) y 6 (*mucho mejor*).

Acerca de las relevancias de los efectos entre aspectos o variables.

Es preciso reconocer la significancia de los efectos antes de entender su relevancia. Son consideradas las regresiones de mediaciones múltiples. Esas son llevadas a cabo con los promedios de los puntajes de los cuestionarios mencionados, considerando aspectos, variables y subdimensiones, con este trabajo.

Los efectos analizados son indirectos (considerando mediaciones), directos (sin mediaciones) y totales (contemplando los 2 anteriores); la idea es propuesta por Hayes (2013a).

Al usar esas regresiones, son obtenidos coeficientes de significancia, también conocidos como valores p o de probabilidad, que permiten omitir la hipótesis estadística nula de que el predictor no está asociado con el aspecto o variable dependiente ($H_0: \tau^b=0$; T es un valor verdadero y β es un coeficiente de regresión), si son menores o iguales a ,05; o la alternativa – opuesta a la nula ($H_0: \tau^b \neq 0$). Esos valores son considerados con los efectos sin mediaciones, sugiere el autor mencionado en el párrafo anterior.

Las significancias de los efectos mediados son verificadas con los intervalos de confianza, considerando 95 % como nivel. Son obtenidos coeficientes de límites inferior y superior, que representan los valores posibles por los efectos analizados. Si los intervalos no comprenden valores ceros, la causalidad es significativa.

Los valores estandarizados β s, conocidos también como betas, representan relevancias de causalidades. No existen valores mínimos o máximos que permitan explicar efectos

relevantes, siendo estos usados para diferenciar causalidades, considerando diversos predictores y mediadores (Pardo & Ruiz, 2005).

La Figura 1 representa las causalidades, considerando los aspectos referidos con el título genérico.

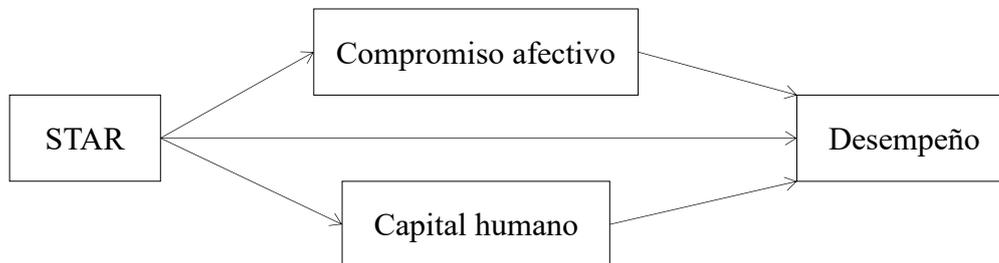


Figura 1. Esquema conceptual de efectos directo de los STAR al desempeño, e indirectos con el compromiso afectivo y el capital humano. Adaptado de “Linking human resources practices with performance: the simultaneous mediation of collective affective commitment and human capital,” de A. Raineri, 2017, *The International Journal of Human Resource Management*, 28, p. 3158. Derechos de autor 2016 por Informa UK Limited, como Taylor & Francis Group.

III. Hipótesis

1ª hipótesis: el efecto indirecto más relevante de la dimensión de mejora de habilidades, de los STAR, al desempeño de los representantes de ventas, es mediante el capital humano,

2ª hipótesis: el efecto mediato más relevante de la dimensión de mejora de motivación, es a través del compromiso afectivo y

3ª hipótesis: la causalidad indirecta más relevante de la dimensión de mejora de oportunidades, ocurre también con el compromiso afectivo como variable mediadora.

IV. Metodología

4.1. Tipo y nivel de investigación

Aplicado, de alcance explicativo.

4.2. Diseño de investigación

No experimental, después de la situación (*ex post facto*). El estudio está clasificado como transversal.

4.3. Población, muestra y muestreo

La población han sido los representantes de ventas de empresas farmacéuticas en Chiclayo entre los meses de octubre de 2019 y enero de 2020, quienes cuenten, como mínimo, con 1 año de trabajo con las empresas a las que representan.

88 personas son contempladas como el grupo total, las cantidades que representan a quienes trabajan con cada empresa y a las personas encuestadas son indicadas en el Anexo B.

El cálculo de la cantidad de personas, quienes conforman el grupo representativo – conocida como tamaño de muestra– puede ser considerado con referencia de un porcentaje esperado. Hay una sugerencia de que la cifra sea cercana a 60 %, el cual alude a una cantidad representativa de personas (Fincham, 2008). De los 88 representantes, 53 fueron encuestados, existiendo una cantidad de respondedores considerable, que representa el 60,23 %.

4.4. Criterios de selección

De inclusión

Que los representantes de ventas de las empresas farmacéuticas hayan estado en Chiclayo, y contado con disposición para responder por los enunciados de los cuestionarios, en las fechas previstas para llevar a cabo las encuestas.

De exclusión

Ausencia por motivos como vacaciones, capacitaciones, licencias de maternidad o paternidad y motivos de salud.

De eliminación

No respuesta por algún enunciado del cuestionario o duplicidad de respuesta al mismo sin aclarar.

4.5. Operacionalización de variables

En la Tabla 1, están los detalles acerca de la clasificación de los STAR, como un aspecto predictor del trabajo.

Tabla 1

Operacionalización de los STAR como aspecto o variable predictora o independiente

Definición	Dimensiones	Subdimensiones	Indicadores	Nos. de orden de los enunciados	Escala
Una forma de trabajo que permite que las personas se involucren con decisiones de la empresa y el trabajo del área humana. (Bailey & Merrit, citados en Chow, 2004, p. 128)	Actividades de mejora de las habilidades	Selección de personas	Esfuerzo para la selección	1	De Likert: desde 1 (totalmente con desacuerdo) hasta 7 (acuerdo pleno)
			Énfasis largoplacista de la selección	2	
			Estructuración de las entrevistas	3	
			Formalidad de los exámenes	4	
		Evaluación de desempeño y entrenamiento	Extensibilidad y pertinencia	5	
			Formalidad de capacitaciones para los iniciadores	6	
			Frecuencia de las capacitaciones	7	
			Capacitaciones para responsabilidades más amplias	8	
			Frecuencia de las verificaciones	9	
			Exactitud de las verificaciones	10	
			Énfasis largoplacista de las revisiones	11	
	Descripción del trabajo	Claridad de las actividades	12		
		Vigencia de la descripción	13		
	Actividades de mejora de la motivación	Compensaciones e incentivos	Incentivos a partir de utilidades	14	
			Aumentos a partir del desempeño	15	
			Incentivos por productividad	16	
			Comisiones por desempeño individual	17	
			Comisiones por desempeño grupal	18	
	Actividades de mejora de las oportunidades	Prácticas de empoderamiento	Involucramiento de las personas con las decisiones	19	
			Posibilidad de las personas de tomar decisiones	20	
			Posibilidades de sugerir mejoras al trabajo	21	
			Apertura de comunicación entre responsables e involucrados	22	
			Justicia y razonabilidad de protocolos de quejas	23	
			Involucramiento con maneras formales de participación	24	

La Tabla 2 muestra la desagregación del compromiso afectivo como mediador del esquema conceptual.

Tabla 2

Operacionalización del compromiso afectivo como aspecto o variable mediadora

Definición	Indicadores	Nos. de orden de los enunciados	Escala
La compenetración afectiva de los propósitos y valores de una persona a los de una organización. (Buchanan, 1974, p. 533)	Identificación	1	De Likert: desde 1 (totalmente con desacuerdo) hasta 7 (acuerdo pleno)
	Orgullo	2	
		3	
Significado personal	4		

Un aspecto mediador también es el capital humano. Para claridad del entendimiento de este, la Tabla 3 comprende información precisa.

Tabla 3

Operacionalización del capital humano como aspecto o variable mediadora

Definición	Indicadores	Nos. de orden de los enunciados	Escala
Un producto de inversión deliberada que es plasmado con las habilidades y el conocimiento de las personas. (Schultz, 1961, p. 1)	Habilidades	1	De Likert: del 1 (peor) al 6 (mucho mejor)
	Conocimiento	2	

Información exacta acerca del aspecto conocido como desempeño organizacional está en la Tabla 4.

Tabla 4

Operacionalización del desempeño organizacional como aspecto o variable dependiente

Definición	Indicadores	Nos. de orden de los enunciados	Escala
Un efecto del trabajo, asociado con los fines de la empresa, la experiencia del cliente y las ganancias. (Armstrong, citado en Ilies & Metz, 2017, p. 37)	Calidad de la oferta	1	De Likert: del 1 (peor) al 6 (mucho mejor)
	Creación de nueva oferta	2	
	Satisfacción	3	
		4	
	Productividad	5	
Trato entre responsables e involucrados	6		

4.6. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Fueron llevadas a cabo encuestas. El cuestionario acerca de los STAR comprende 24 enunciados, que están clasificados con subaspectos o subdimensiones (ver Anexo A1). Las respuestas son numéricas, dadas en una escala de Likert de 7 puntos. 1 representa desacuerdo completo y 7, aceptación plena.

Las afirmaciones referentes al compromiso afectivo son 4, expresadas en el Anexo A2. La escala es la misma que la del cuestionario anterior.

La hoja de encuesta acerca del capital humano contiene 2 expresiones, que están anexadas con el marcador A3. Los puntajes son representados con una escala de Likert de 6 puntos, 1 responde a *peor* y 6, a *mucho mejor* (considerando, como referencia, las situaciones de empresas similares).

La prueba que aborda el desempeño es de 6 afirmaciones, bajo el título del Anexo A4. La escala es la referida en el párrafo anterior.

Quienes participan de la encuesta cuentan con las características mencionadas en el tramo 4.4.

Los 4 cuestionarios cuentan con indicaciones previas, afirmaciones y puntajes con escalas de Likert de 7 y 6 puntos.

Hubo validaciones de contenido, con juicio de expertos (hay muestras de ello como parte del Anexo C), porcentajes por aceptación por parte de los revisores y la prueba V de Aiken (1980, 1985) y análisis de confiabilidad con el coeficiente alfa de Cronbach.

4.7. Procedimientos

Ha habido comunicación con representantes de equipos de ciertas empresas con las que este trabajo fue llevado a cabo. Después, hubo un trámite de cartas de presentación con representantes de la universidad, y su entrega.

Una persona asumió la responsabilidad de encuestar a los representantes; recibió las indicaciones y una explicación acerca del trabajo.

Hay una explicación previa a la encuesta, que incluye la esencia del trabajo, aspecto mencionado en una hoja informativa; cuyo contenido completo, por razones como tope de tiempo, no fue expuesto, mas sí lo relevante para responder por los enunciados con acierto. Las dudas de los respondedores fueron absueltas. También está la indicación para las respuestas en las hojas de los cuestionarios.

4.8. Plan de procesamiento y análisis de datos

La organización de las respuestas de los cuestionarios ha sido con Microsoft Excel y los análisis estadísticos, con Statistical Package for Social Sciences (SPSS).

Para llevar a cabo los análisis, ha habido un cálculo de promedios de puntajes por subdimensiones y variables, usando SPSS.

Fue llevado a cabo del análisis de normalidad con SPSS, considerando la prueba de Kolmogorov-Smirnov, contemplando que el valor p o de significancia sea mayor que ,05.

Antes de llevar a cabo los análisis estadísticos, hubo reconocimiento de validez de contenido, además de confiabilidad.

La validez de contenido ha sido confirmada a través de los conocidos como juicios de expertos, considerando 3 metodólogos, 1 estadístico, 1 persona conocedora de redacción de trabajos científicos; 2, quienes han asumido responsabilidad con equipos de empresas farmacéuticas y 1 involucrada con la actividad del área de talento humano. Antes de esta actividad, la traducción del cuestionario fue revisada y aceptada por una persona quien cuenta con certificación; la muestra está en el Anexo D.

Hubo una indicación de que los revisores dieran puntajes del 1 al 4 (del menor al mayor), por 4 aspectos: suficiencia, coherencia, claridad y relevancia, además de que mencionaran si había algún enunciado pendiente de modificación o mejora; para esto, hubo un espacio dispuesto en el formato para que lo hicieran saber. Las listas de afirmaciones fueron llevadas por segunda vez, hechos los cambios; y hubo otra puntuación, siendo esta la considerada para cálculos.

Haciendo cálculos de promedios de los puntajes por las afirmaciones y porcentajes, la coherencia de la aceptación de cada uno fue constada. Además, fueron considerados la prueba V y los valores de probabilidades (p) propuestos por Aiken (1980, 1985). El método mencionado fue llevado a cabo considerando los puntajes obtenidos referentes a la representatividad (entendida como la relevancia) y a la claridad.

La confiabilidad fue encontrada con el coeficiente alfa de Cronbach, obtenido con un análisis hecho con SPSS, considerando como condición que fuera mayor que ,7 (Nunnally, citado en Corbetta, 2007).

Para analizar los datos, ha sido considerada la regresión de mediación múltiple; con ese método consiguió soporte Raineri (2017) al hacer su trabajo. Fue usado SPSS, con una macroinstrucción o complemento de Hayes (2013b) para trabajar con el método mencionado.

Los análisis de las mediaciones han sido llevados a cabo considerando la clasificación con los subaspectos o subdimensiones de los STAR, que son abordados con los fines específicos del trabajo; y los STAR como aspecto o variable, contemplando el propósito genérico.

Al llevar a cabo una regresión lineal, el coeficiente R^2 , conocido como de determinación, representa la explicación de un aspecto o variable dependiente por parte de un predictor o

independiente, es decir, si hay o no un efecto de un aspecto a otro. Porcentajes entre un mínimo de 20 y más de 30 representan causalidades significativas (Chin, 1998). La mención con el enunciado anterior por parte del autor, no implica que la referencia sea al coeficiente de significancia o a la relevancia de los efectos, representada con los valores β s, mencionados en los párrafos que siguen.

El valor de significancia o de probabilidad (p) permite reconocer si hay una causalidad rescatable entre aspectos o constructos que explican a otros de forma directa o inmediata; si es menor o igual a ,05 (Pardo & Ruiz, 2005).

La significancia de un efecto con mediación es reconocida con intervalos de confianza. Es preciso que no comprendan valores cero para que la causalidad sea aceptable; si los intervalos son menores que cero, la explicación es adversa, conocida como negativa; mientras que, si son mayores que cero, es favorable, entendida como positiva. El análisis estadístico ha sido llevado a cabo considerando un 95 %, este porcentaje es conocido como nivel de confianza (Hayes, 2013a).

Para reconocer las relevancias de los efectos, es preciso encontrar los valores estandarizados betas (β), denominados también coeficientes de regresión. Este coeficiente puede oscilar entre valores conocidos como límites superiores (LLSS) e inferiores (LLII) de los intervalos de confianza, siendo los valores β los más probables de ser obtenidos entre las cifras de los rangos. Los valores son distinguidos entre sí, considerando los efectos a los que aluden. No existe una cifra referencial o límite aceptable con el coeficiente de regresión (Pardo & Ruiz, 2005).

Para mitigar los errores por la cantidad de personas y la distribución de los datos, que no es normal; y considerando que el trabajo es no paramétrico, la conocida como técnica de remuestreo con la denominación *bootstrapping* ha sido llevada a cabo con SPSS, que sirve de soporte frente a problemas de estadística inferencial e implica el apoyo con informática (Hayes, 2013a). El programa referido lleva a cabo múltiples iteraciones de cálculos de grupos representativos, conocidos como muestras; obteniendo, por simulación, cifras por cantidades de personas, que permiten reconocer coherencia con la curva de normalidad y llevar a cabo análisis paramétricos (Kallner, 2018).

De forma complementaria con el análisis, ha sido llevado a cabo un cálculo de promedios de puntajes por enunciado, subaaspecto y aspecto.

4.9. Matriz de consistencia

En el Anexo E, son mencionados los aspectos del trabajo en el esquema referido con el título, que permite reconocer la coherencia del estudio.

4.10. Consideraciones éticas

Antes de comenzar a responder por los enunciados del cuestionario, la persona responsable de encuestar dio explicaciones acerca del trabajo a cada persona encuestada, así como de la forma de respuesta.

Quienes participan de la investigación no pagaron ni recibieron compensaciones por responder los cuestionarios. Si deseaban dejar la intervención con el trabajo, no había condición alguna. Los datos de los representantes de ventas de las empresas farmacéuticas no han sido revelados.

Los aspectos referidos son abordados en una hoja informativa, que está en el Anexo F, con la que están indicaciones acerca de aspectos concernientes al estudio, como el método de trabajo con el cuestionario y la reserva.

Un aspecto preciso también es la honestidad. El trabajo ha sido verificado con la plataforma Turnitin, con la cual han sido reconocidas pocas coincidencias con otros trabajos y materiales de referencia. La muestra está en el Anexo G.

V. Resultados

Normalidad

Con la prueba de Kolmogorov-Smirnov, los coeficientes p o de significancia no permitieron reconocer que la distribución de los datos sea normal. El referente a los STAR fue ,031; ,000 con el compromiso afectivo; lo mismo con el capital humano; y ,019 ha sido el valor alusivo al desempeño. El trabajo es no paramétrico, la información es coherente con eso. El riesgo de error con datos de este tipo ha sido afrontado con la técnica conocida como *bootstrapping*.

Validez y confiabilidad

Validez de contenido.

Hubo un cálculo de porcentajes con promedios de los puntajes que han dado los revisores por cada enunciado de las hojas, considerando 4 aspectos y una escala del 1 (puntaje menor) al 4 (mayor). En la Tabla 5, están los datos mencionados.

Tabla 5

Porcentajes referentes a la aceptación de los cuestionarios con el juicio de expertos

Aspectos del juicio de expertos \ Cuestionarios	STAR	Compromiso afectivo	Capital humano	Desempeño organizacional
Suficiencia	99 %	90 %	92 %	96 %
Claridad	97 %	98 %	97 %	99 %
Coherencia	97 %	98 %	97 %	100 %
Relevancia	97 %	98 %	97 %	100 %
Promedios	98 %	96 %	96 %	99 %

Fue hecha una verificación con coeficientes V de Aiken (1980, 1985). Todos los valores mostrados en la Tabla 6 fueron mayores que ,83, coeficiente mostrado en la tabla del autor referido (1985); esto sugiere un valor p de ,007, lo que permitió reconocer la validación.

Tabla 6

Valores V obtenidos con el juicio de expertos

Aspectos y subaspectos del trabajo	Aspectos de la revisión	Claridad	Representatividad	Promedio
STAR		,967	,967	,967
Actividades de mejora de habilidades		,974	,978	,976
Actividades de mejora de motivación		,950	,917	,933
Actividades de mejora de oportunidades		,965	,986	,976
Compromiso afectivo		,979	,969	,974
Capital humano		,958	,958	,958
Desempeño		,993	1,000	,997

Nota. Fueron considerados la representatividad (que alude a la relevancia, mencionada en la Tabla 5) y la claridad al momento de verificar.

Confiabilidad.

El coeficiente alfa de Cronbach del cuestionario acerca de los STAR ha sido de ,855, el valor con el cuestionario del compromiso afectivo es de ,924; la escala del capital humano es fiable con ,812 y el grupo de enunciados concernientes al desempeño también, con ,708. Los datos permiten confirmar que los cuestionarios son confiables.

Efectos de la dimensión de actividades de mejora de habilidades

Las capacitaciones y evaluaciones de desempeño contribuyen a la mediación con el compromiso afectivo de forma significativa; al no haber incluido, los intervalos de confianza concernientes a esta causalidad, el valor 0. Esto afecta de forma considerable a que la causalidad con la dimensión sea significativa.

Los efectos directos de las actividades de mejora de habilidades son considerables; siendo el de mayor alcance, el de la descripción del trabajo, por su coeficiente β , mostrado en la Tabla 7; incluso el coeficiente de determinación referente a esa causalidad, mostrado con el Anexo H, ha sido considerable. Considerando efectos totales, la actividad mencionada está asociada con una causalidad más amplia que las capacitaciones y evaluaciones de desempeño. Aunque hayan sido obtenidos coeficientes de regresión menores con esas dos actividades, esos no dejaron de representar explicaciones de forma rescatable.

Tabla 7

Valores estadísticos obtenidos considerando el análisis de regresión de mediación múltiple y la dimensión de actividades de mejora de habilidades como aspecto predictor

Efectos y coeficientes\Aspectos		Selección de personas	Capacitación y evaluación de desempeño	Descripción del trabajo	Análisis de la dimensión
indirecto, mediante el compromiso afectivo	LLII de IIC al 95 %	-,069 ^{n. s.}	,003	-,003 ^{n. s.}	,001
	LLSS de IIC al 95 %	,174	,257	,250	,263
	β_s	,025	,081	,091	,078
indirecto, mediante el capital humano	LLII de IIC al 95 %	-,082 ^{n. s.}	-,039 ^{n. s.}	-,050 ^{n. s.}	-,052 ^{n. s.}
	LLSS de IIC al 95 %	,080	,141	,115	,127
	β_s	,002	,028	,019	,022
directo (al desempeño)	P_s	,170 ^{n. s.}	,044	,004	,015
	β_s	,075	,151	,217	,205
total (considerando directos e indirectos)	P_s	,185 ^{n. s.}	,012	,001	,005
	β_s	,088	,221	,287	,278

Notas: LLII: límites inferiores; LLSS: límites superiores; IIC: intervalos de confianza; ^{n.s.}: no significativo, implica la consideración de la H_0 .

Efectos de la dimensión de actividades de mejora de motivación

La mediación con el capital humano conlleva a una causalidad total significativa, mas no con el compromiso afectivo. Esto puede ser entendido con los intervalos de confianza obtenidos, que están en la Tabla 8. El valor p por el efecto directo no permitió reconocer significancia.

Tabla 8

Valores estadísticos obtenidos considerando el análisis de regresión de mediación múltiple y la dimensión de actividades de mejora de la motivación como aspecto predictor

Efectos y coeficientes\Actividad		Compensaciones e incentivos
indirecto, mediante el compromiso afectivo	LI de IIC al 95 %	-,030 ^{n. s.}
	LS de IIC al 95 %	,407
	β	,152
indirecto, mediante el capital humano	LI de IIC al 95 %	,008
	LS de IIC al 95 %	,239
	β	,079
directo (al desempeño)	P	,063 ^{n. s.}
	LI de IIC al 95 %	-,005
	LS de IIC al 95 %	,187
total (considerando directos e indirectos)	β	,091
	P	,000
	β	,175

Notas: LI: límite inferior; LS: límite superior; IIC: intervalos de confianza; ^{n.s.}: no significativo, implica la consideración de la H_0 .

Efectos de la dimensión de actividades de mejora de oportunidades

Todos los efectos alusivos a esta clasificación son significantes, considerando los datos en la Tabla 9. El más relevante es el directo; y, de los indirectos, el mediado con el compromiso afectivo.

Tabla 9

Valores estadísticos obtenidos considerando el análisis de regresión de mediación múltiple y la dimensión de actividades de mejora de oportunidades como aspecto predictor

Efectos y coeficientes\Actividad		Prácticas de empoderamiento
indirecto, mediante el compromiso afectivo	LI de IIC al 95 %	,001
	LS de IIC al 95 %	,316
	β	,050
indirecto, mediante el capital humano	LI de IIC al 95 %	,002
	LS de IIC al 95 %	,192
	β	,025
directo (al desempeño)	P	,013
	β	,130
total (considerando directos e indirectos)	P	,000
	β	,205

Notas: LI: límite inferior; LS: límite superior; IIC: intervalos de confianza.

Efectos de los STAR

El efecto indirecto con el compromiso afectivo no es significativo, considerando los valores límites de los intervalos de confianza en la Tabla 10; el efecto directo es representativo de una forma más amplia que el mediado con el capital humano, aunque el último mencionado no deja de ser rescatable. Ambos conllevan a una causalidad total que ha estado representada con un R^2 de 28,9 %, indicado en la tabla en el Anexo H.

Tabla 10

Valores estadísticos obtenidos considerando el análisis de regresión de mediación múltiple y los STAR

Efectos	Coeficientes	
indirecto, mediante el compromiso afectivo	LI de IIC al 95 %	-,028 ^{n. s.}
	LS de IIC al 95 %	,319
	β	,113
indirecto, mediante el capital humano	LI de IIC al 95 %	,002
	LS de IIC al 95 %	,181
	β	,062
directo (al desempeño)	P	,004
	β	,230
total (considerando directos e indirectos)	P	,000
	β	,341

Notas: LI: límite inferior; LS: límite superior; IIC: intervalos de confianza; ^{n.s.}: no significativo, implica la consideración de la H_0 .

VI. Discusión

Considerando la información concerniente al primer fin específico de este trabajo (ver Tabla 7); no es esperable que las capacitaciones y evaluaciones de desempeño afecten al desempeño mediante el compromiso afectivo de forma significativa y que esto no ocurra con el capital humano, contemplando que, teóricamente, las evaluaciones de desempeño son actividades orientadas a mejorar las habilidades de las personas (Appelbaum et al., citados en Raineri, 2017).

Aunque la descripción del trabajo no conlleva a un efecto indirecto rescatable, su efecto directo es representativo, lo que sugiere que los representantes de ventas en Chiclayo consideran necesario que haya claridad acerca de las actividades y responsabilidades que su trabajo implica para dar aportes; incluso los propósitos a corto plazo de la empresa podrían ser considerados relevantes.

El hecho de que las capacitaciones y evaluaciones no afecten de forma significativa al desempeño mediante el capital humano puede ser comprendido con la realidad manifestada, por la escasez de acompañamiento, formación y respaldo de los representantes de las áreas de talento humano de las empresas farmacéuticas, para con los representantes de ventas en esta ciudad.

Esto es una desventaja para ellos, al no contar con la orientación necesaria para hacer su trabajo. Posiblemente, haya quienes necesiten formarse por su cuenta o buscar al responsable del equipo para que los guíe. Sin embargo, esa responsabilidad no es de ninguna de esas 2 personas; sino de los representantes del área de talento humano.

Existe también la situación de quien ya ha hecho el trabajo de representación de ventas antes con empresas farmacéuticas; ya no necesita recibir una capacitación tan amplia como quien recién comienza con ese tipo de actividad o empresa, aunque esto no implica que no precise orientación alguna acerca de su trabajo, como la forma de trabajo con las farmacias o boticas, el uso de plataformas electrónicas, las características de los productos; o incluso, aportes que parten de una revisión de la actividad, que pueden ser de ayuda para la formación de la persona; pudiendo haber una orientación para aprender por parte de los representantes de ventas.

El reconocimiento del aporte o avance de las personas con su trabajo, conocido como evaluación de desempeño, puede ser un asunto no tan complejo, considerando que el promedio de los puntajes por esta actividad ha sido cercano al máximo (de 7), el promedio más bajo fue el de los puntajes por la afirmación alusiva al énfasis largoplacista del avance de las personas con las revisiones. Los valores calculados están en el Anexo I.

Esto quiere decir que el que los representantes del área de talento humano verifiquen los aportes de los representantes de ventas, no garantiza que puedan asumir responsabilidades más complejas o de su inclinación en un tiempo; o su continuidad con la empresa, pudiendo interpretar que esa actividad es llevada a cabo, por ejemplo, para un cálculo de incentivos, que es coherente con el promedio de los puntajes referentes a los enunciados alusivos a los aumentos de sueldos por aportes de trabajo e incentivos individuales, que son parte del Anexo A1.

Respaldando con las ideas de los tres párrafos anteriores, es coherente que las capacitaciones y evaluaciones de desempeño afecten, con significancia, de forma indirecta al desempeño con el compromiso afectivo como mediador, y no con el capital humano.

Es rescatable la idea de que la descripción del trabajo afecte de una forma considerable al desempeño de manera directa. Una posible explicación es que las personas precisen una explicación exacta de las actividades que llevan a cabo con su trabajo para hacer aportes acertados; dicha información es pertinente darla antes de que la persona sea elegida; incluso, puede ser facilitada, para subsanar dudas, con documentos virtuales (conocidos como manuales).

Hay diferencia con un trabajo en Chile, considerando que la información obtenida con este permite entender que las actividades de mejora de habilidades referidas afectan de forma significativa mediante el compromiso afectivo y el capital humano; siendo el primer mencionado, el aspecto que representa una mediación con relevancia más amplia. Los efectos directos comprendidos con ese trabajo son significantes con las 3 actividades referidas (Raineri, 2017).

La similitud con este trabajo es que el alcance de la causalidad con las capacitaciones y evaluaciones de desempeño, mediada con el compromiso afectivo, es parecido al reconocido con el trabajo en Chile; y que hay representaciones de efectos mediatos e inmediatos, al existir causalidades significantes directas y mediante el compromiso afectivo o el capital humano; con este último aspecto o variable, los datos mostrados por el autor del trabajo en Chile han permitido reconocer esto, lo que no ocurrió con este trabajo.

Partiendo con los datos asociados con la segunda finalidad de este estudio, que están mostrados en la Tabla 8; es decir, los concernientes a las causalidades con las compensaciones e incentivos, esas afectan de forma relevante sólo con el capital humano como mediador. Esa es la única causalidad mediata que contribuye a la compleja, considerando los demás aspectos y explicaciones.

Una explicación lógica que puede ser dada con los estadísticos obtenidos es que existe la posibilidad de que, si una persona recibe montos más cuantiosos por su actividad, pague por una formación que sea atañedera al trabajo que hace, como que puede pasar que use ese dinero

para estudios concernientes a responsabilidades más complejas, con la finalidad de formarse para buscar posibilidades con la empresa farmacéutica u otras.

Teóricamente, la actividad referida contribuye al impulso, la disposición de la persona para llevar a cabo un trabajo (de forma superficial); sin embargo, los datos no son coherentes con eso, considerando la posible causa mencionada en el párrafo anterior.

Hay una distinción con el trabajo hecho en Chile, acerca de los efectos mediados, conocidos como indirectos; al hacer este trabajo, ha sido reconocido que las compensaciones afectan, de forma significativa, al desempeño con el capital humano como mediador; Raineri (2017) menciona que el efecto mediato es con el compromiso afectivo, mas no hay una asociación reconocible con el capital humano.

Puede ser deducido que la orientación de esas actividades en Chile sea diferente a como es en este país; proponiendo la interpretación de que, en ese país, los pagos de sueldos, incentivos y beneficios son llevados a cabo para impulsar a la persona con la finalidad de que sienta un respaldo económico de mayor alcance por parte de la empresa; esto puede conllevar a una disposición más considerable para trabajar (de forma superflua).

El aspecto con el que ambos trabajos son coherentes es que no ha sido entendida una causalidad inmediata entre las compensaciones e incentivos, y el desempeño; sino que es preciso que, para que esta actividad afecte al aporte de trabajo, haya un efecto; ya sea al involucramiento de la persona con su trabajo (como indicó el autor mencionado en líneas anteriores), o a sus capacidades (como ha sido entendido con este estudio).

Los estadísticos indicados en la Tabla 9, referentes al tercer propósito específico del estudio y alusivos a las prácticas de empoderamiento, son distinguibles y representan causalidades con las mediaciones con el compromiso afectivo y el capital humano, aunque esas explicaciones no son tan amplias como la de la consecuencia inmediata. El efecto total analizado con este subaspecto o dimensión ha estado representado con el coeficiente de determinación más alto (mostrado en el Anexo H), considerando, como referencia, las causalidades con otros tipos de actividades.

Entre los efectos mediatos, el de amplitud más considerable es el reconocido considerando el compromiso afectivo; dando a entender que la libertad para tomar decisiones, el involucramiento de las personas con el trabajo del equipo y la seguridad dada a las personas para que manifiesten reclamos, contribuyen a que las personas reconozcan el aprecio por parte de los representantes y responsables por las empresas farmacéuticas y equipos de trabajo. Por lo tanto, forman conceptos favorables acerca de las mismas.

Las actividades de apoderamiento también afectan al aporte del trabajo mediante el capital humano; existiendo posibilidad de aprendizaje al estar la persona involucrada de una forma cercana con el trabajo y las decisiones concernientes al mismo. Por explicaciones acerca del tema, estas acciones están orientadas a mejorar el involucramiento emocional de las personas; sin embargo, existe la indicación de que eso no exceptúa que puedan afectar de otras formas (Raineri, 2017). Es relevante el efecto al desempeño (sin mediación), considerando que estas prácticas contribuyen a que haya un mejor aporte de trabajo.

Hay similitud entre los datos obtenidos con este trabajo y los del estudio hecho en Chile (Raineri, 2017); la discrepancia está con los valores de los coeficientes de regresión (β s), considerado mediaciones (los del trabajo de referencia son mayores que los obtenidos con este); sin embargo, al analizar la diferencia entre el coeficiente beta por la mediación con el compromiso afectivo y el que responde al efecto indirecto con el capital humano, con cada uno de los trabajos, las restas permiten obtener cifras cercanas entre sí; es decir, las diferencias entre los efectos mediatos reconocidos con ambos trabajos es parecida.

Los STAR afectan de forma directa al desempeño con una relevancia más amplia que mediante el capital humano, considerando los valores en la Tabla 10; el último efecto indicado, aunque no es del mismo alcance que el primero, no deja de ser rescatable. Considerando los datos con los subaspectos o dimensiones, las actividades de mejora de motivación (compensaciones e incentivos) y oportunidades (empoderamiento), son las que conllevan a que haya una causalidad significativa indirecta.

Con el efecto directo, las actividades representativas son las de mejora de habilidades – especialmente las capacitaciones, las evaluaciones de desempeño y la descripción del trabajo– y las de oportunidades.

El análisis genérico está respaldado con los puntuales, conocidos como específicos. Distinguiendo con clasificaciones, existen 2 actividades que explican el efecto mediato con el compromiso afectivo: las de capacitaciones y evaluaciones de desempeño (que son de mejora de habilidades) y las de apoderamiento (de oportunidades). A pesar de que esos efectos no permiten reconocer significancia por un efecto con mediación del aspecto o variable (los STAR), no dejan de ser relevantes cuando son entendidos aparte.

La distinción de los coeficientes obtenidos con los que Raineri (2017) mostró con su trabajo puede ser entendida considerando que este estudio ha sido llevado a cabo con un tipo de empresa y con personas con una actividad con cierta clasificación específica, mientras que la obtención de datos por parte del autor citado al inicio de este párrafo ha sido con empresas de diversos tipos (de transformación, de mayoreo, etc.) y con personas con diferentes trabajos (medicina, trámites,

fabricación, transporte, etc.). La idea sugerida es que el sentido de las diferencias entre los datos parte con una heterogeneidad más amplia los datos obtenidos por el autor mencionado líneas arriba.

Otra posible explicación es la amplitud de los datos que obtuvo el autor mencionado cuando reconoció los grupos poblacionales y representativos, que es mayor que la de los considerados al hacer este estudio.

Las formas como son hechas las actividades por parte de las áreas de talento humano de las empresas es diversa entre una y otra; otro aspecto es la orientación de las actividades, eso lo explica el autor citado en el párrafo anterior. Los representantes de las áreas de talento humano pueden llevar a cabo una revisión de actividad (conocida como evaluación de desempeño) de una persona con la intención de que mejore sus capacidades (aspecto atañadero al capital humano); otras, pueden llevar a cabo esta acción para saber cómo compensar el avance del trabajo de la persona, esto puede estar más orientado al involucramiento.

Incluso, hay coherencia entre los valores obtenidos con este trabajo y los analizados por Raineri (2017), al representar que los efectos directos son de mayor relevancia que las causalidades mediatas.

Un trabajo fue llevado a cabo en Japón con una causalidad similar; la diferencia es que los autores consideraron un análisis de regresión jerárquica para explicar los efectos. Con esto, la mediación fue explicada. Otro aspecto con el que varía es que han sido contemplados aspectos de simulación, conocidos como *dummies*, y el trabajo con estos es similar al hecho con las que denominan variables de control (Takeuchi et al., 2007).

Diferencias rescatables están también con las formas de reconocimiento de los aspectos o variables; por ejemplo, los cuestionarios referentes a los STAR que usaron los autores citados en el párrafo anterior no incluyeron enunciados alusivos a la descripción del trabajo ni a las prácticas de apoderamiento.

Otro caso de distinción es que, en vez de que el compromiso afectivo sea el mediador, como lo es con este estudio; lo es el intercambio social entre los involucrados con la empresa o equipo de trabajo.

Existen dos formas de afectar al desempeño: con las habilidades (con el capital humano) y con el impulso o motivación. La causalidad o camino “motivacional” puede ser explicado con más de un aspecto o constructo, esto lo explica Raineri (2017), quien propuso al compromiso afectivo como un mediador del tipo mencionado; así como consideraron al intercambio social los autores citados en el tercer párrafo precedente a este.

Estudios rescatables como referencia también son uno hecho en Estados Unidos, Finlandia y Rusia (Fey et al., 2009) y un metaanálisis (Jiang et al., 2012). Los autores del

primero abordaron 5 prácticas por parte del área de talento humano, considerando cada una como un aspecto o variable; y consideraron aspectos de moderación (p. ej., país, alcance de la empresa y tiempo), además de trabajar con el método de mínimos cuadrados parciales.

El metaanálisis referido en el párrafo anterior es llevado a cabo con ecuaciones estructurales y una mediación con una complejidad diferente, conformando los denominados “resultados financieros” el aspecto dependiente, mientras que dos mediadores son considerados aparte de las capacidades y el “camino motivacional”, de los cuales también son dependientes: la tasa de término voluntario con el trabajo y los “resultados operacionales”.

Un trabajo asociado con correlaciones, hecho en China, también es rescatable; varía por los análisis estadísticos que llevaron a cabo los autores y la contemplación de aspectos entendidos como de moderación, denominados “variables de control”, con casos como los del sexo y el estado civil. Qiao et al. (2009) orientaron su estudio a encontrar correlaciones entre los STAR y el concepto denominado “compromiso organizacional”. Aunque, considerando el propósito general, no ha sido reconocida la mediación con el compromiso afectivo; el análisis de la información específica permite entender que este aspecto está asociado con mediaciones entre ciertas actividades de las áreas de talento humano y el desempeño.

Investigaciones teóricas que también han sido de respaldo con este trabajo han sido las de van Knippenberg (2000), Boxall y Macky (2009). El primero sirve de soporte de la idea de que la “identificación organizacional” está asociada con los conceptos de impulso o motivación y el aporte, conocido como desempeño.

El segundo estudio permite distinguir las actividades de mejora de motivación de las de oportunidades. El primer grupo alude a aquellas que conllevan a que las percepciones por parte de las personas acerca de la actividad que llevan a cabo, sean mejores; lo que conlleva a constancia con la empresa o equipo; a este grupo de acciones los autores lo denominan “gestión de alto compromiso” o “estrategias de trabajo de alto compromiso”. La segunda clasificación refiere a lo que conlleve a contrarrestar la centralización de las decisiones con los decisores; es decir, las actividades que involucran a las personas con las acciones puntuales concernientes a la empresa; y su independencia, considerando la vivencia real de la situación con propuestas coherentes con eso, frente a restricciones.

Aspectos que son sugeridos para abarcar con trabajos que contemplan estas causalidades son las características y circunstancias sociales, económicas, legales, y otras del país donde es llevada a cabo la actividad de la empresa que es considerada con el análisis; la procedencia del negocio, el tiempo, el alcance, la cantidad de personas trabajando con esta, su acogida, etc.; Raineri (2017) respalda esta idea.

Es pertinente, para llevar a cabo con una mejor precisión estudios acerca de estos efectos, reconocer cuáles son las actividades más relevantes por parte de las áreas de talento humano de las empresas (Boxall y Macky, 2009); además de cómo conciben esas acciones los representantes y responsables de estas áreas (que pueden variar, considerando explicaciones teóricas como referencias) y la finalidad u orientación con las que las llevan a cabo. Es puntual también reconocer, de las actividades, los efectos de cuáles son percibidas realmente por las personas.

Existe la posibilidad de que lo mencionado en el párrafo anterior sea un soporte para una clasificación acertada de las actividades, así como una obtención e interpretación de información válidas.

VII. Conclusiones

El compromiso afectivo es el único mediador que representa un efecto relevante de la dimensión de actividades de mejora de habilidades, de los STAR, para explicar el desempeño de los representantes de ventas. Esto es diferente a la propuesta con el capital humano, al no haber significancia reconocida con la causalidad mediante ese aspecto. De las actividades mencionadas al inicio de este párrafo, la única que está asociada a la explicación es la de capacitaciones y evaluaciones de desempeño, que afecta con mediación y de forma directa.

Mediante el capital humano es el único efecto indirecto relevante al desempeño por la dimensión de actividades de mejora de motivación; habiendo sido la idea inicial, una que aludía al compromiso afectivo, que no está asociado con una mediación. Tampoco hay una asociación reconocida con una causalidad directa con este tipo de acciones.

El compromiso afectivo representa el camino con el efecto más relevante de la dimensión de actividades de mejora de oportunidades para provocar un efecto al desempeño, siendo también diferente a lo sugerido, habiendo considerado al capital humano, que no deja de ser un mediador significativo, mas su alcance no es tan extenso como el del primer aspecto mencionado. Hay un desenlace reconocible con el desempeño por las prácticas de apoderamiento de formas directa e indirectas.

Considerando información genérica, el capital humano es el único mediador que representa relevancia con causalidad entre los STAR y el desempeño. Aunque la explicación indirecta con el compromiso afectivo no comprende asociaciones, no deja de ser considerable la existencia de causalidades con capacitaciones y evaluaciones de desempeño, así como con las prácticas de apoderamiento; los 2 subtipos de actividades referidas conllevan a un efecto mediato con el involucramiento emocional.

Las actividades con las que está respaldada la causalidad con el capital humano son las compensaciones e incentivos y las de mejora de oportunidades; aunque las últimas con una extensión no tan amplia que mediante el compromiso afectivo.

VIII. Recomendaciones

El análisis genérico no es suficiente para entender los efectos con las actividades por parte de las áreas de talentos humanos de las empresas (los STAR), al ser una clasificación que comprende diferentes acciones con diversos propósitos u orientaciones; es decir, cierta complejidad. Es preciso respaldar el entendimiento de esas causalidades con información precisa y real acerca de actividades específicas (o clasificaciones de esas).

Para llevar a cabo trabajos considerando formas de causalidades similares, es preciso reconocer la situación de quienes trabajan con la empresa y del negocio; circunstancias como las económicas, sociales, políticas, legales, ambientales, culturales, etc., son pertinentes. Esos pueden afectar a las decisiones que involucran a las personas.

Aspectos atañedores a empresas y que también pueden ser puntuales para llevar a cabo análisis precisos, considerándolos con casos como los de “moderadores”, son el tipo de negocio, el tiempo de trabajo, el alcance (geográfico, p. ej.) y la acogida con clientes. Entender asociaciones y causalidades entre esos con las decisiones como las que son tomadas por parte de las áreas de talentos humanos de empresas, posiblemente permite comprender el sentido de las acciones o las circunstancias que conllevan a esas.

Otro asunto pertinente es reconocer la relevancia de características atañedoras a las personas; la formación (y el tipo de), el trabajo que hacen, así como otros que pueden ser considerados básicos, mas su entendimiento puede ser de soporte para revelar información acerca de causalidades, como la edad y el estado civil; considerando la situación supuesta con la que, aspectos como esos, están asociados a inclinaciones de personas acerca de los trabajos que hacen, o las percepciones acerca de decisiones por parte de áreas de talentos humanos.

Como ha sido indicado en la parte de la discusión, es preciso reconocer las concepciones acerca de las actividades por parte de las áreas de talentos humanos (conocidas como STAR); considerando que pueden ser diferentes a las explicaciones que vienen como partes de definiciones teóricas; también es necesario saber la orientación de esas actividades (para qué las llevan a cabo); cuál es la perspectiva de trabajo, para hacer análisis precisos.

Lo mencionado desde el primer párrafo hasta el anterior está asociado a la realidad de las empresas, cuyo entendimiento puede ser más amplio con facilidades de acceso a información por parte de responsables y representantes de empresas; considerando este caso, los de las áreas de talentos humanos.

Partiendo de la idea explicada en el párrafo anterior, una mejor disposición acerca de eso puede conllevar a hacer trabajos más provechosos; e incluso, la posibilidad de que puedan

ser llevadas a cabo sugerencias precisas para mejorar las actividades y decisiones atañederas a empresas.

Lo anterior es sugerido considerando la posibilidad de afrontar riesgos existentes acerca de revelar información concerniente a negocios y dejando de lado trabas como recelo e indicaciones atañederas a confidencialidad que pueden servir para seguridad; la contemplación excesiva de esas (como ocurre con varias empresas en este país) puede conllevar a restricciones, no sólo de estudios, sino también de la posibilidad de que situaciones alusivas a negocios mejoren.

Al contar con un análisis más amplio acerca de realidades con empresas, puede haber un mejor acierto al reconocer cuáles son las prácticas con las que es puntual estudiar, además de contar con un reconocimiento más extenso de información, considerando –si es pertinente y acertado– aspectos concernientes a las situaciones de las zonas de alcance, las empresas y las personas. Incluso, la distinción de mediadores puede ser hecha con mejor exactitud. Por ejemplo, con una empresa, es posible que sea necesario entender mediación con el concepto de motivación trascendental.

Mediaciones con varios aspectos o variables pueden ser propuestas; sin embargo, es pertinente conocer la situación de las personas y la empresa para reconocer con cuáles es necesario reconocer causalidades, para acertar con el análisis y la posibilidad de sugerir cambios o mejoras.

Otro asunto asociado al trabajo es la cantidad de personas con las que ha sido llevado a cabo; entre mayor, puede ser obtenida información más provechosa. Razones como tiempo para presentar este trabajo y restricciones con posibilidades para llevar a cabo encuestas, son consideradas.

Para los representantes y responsables por las áreas de talentos humanos de las empresas con las que ha sido llevado a cabo este trabajo; sugerencias son que busquen formas de contar con acercamientos y acompañamientos más considerables con personas como los representantes de ventas; no sólo en Chiclayo, sino también en otras ciudades.

Actividades que son puntuales y pueden contribuir a que los aportes de trabajo mejoren, son las capacitaciones y las revisiones de actividades (conocidas como evaluaciones de desempeño).

Es preciso que las primeras sean llevadas a cabo de forma presencial y durante 4 veces al año, habiendo antes un reconocimiento de las necesidades de los representantes médicos acerca de formación y orientación, así como orientar a la posibilidad de que puedan llevar a

cabo trabajos de otros tipos, asociados con decisiones más complejas o responsabilidades con equipos.

Las segundas, es necesario que conlleven a que las personas mejoren sus capacidades, mediante aportes de mejora, conocidos como de realimentación; así como permitirles contar con capacidades para asumir responsabilidades más complejas; que el aporte de las personas sea reconocido de forma justa al momento de confiar estos tipos de trabajos.

Otra propuesta es mejorar las formas de compensar los esfuerzos de las personas, tanto individuales como grupales; y contemplar la proporcionalidad entre los incentivos y las ganancias por parte de la empresa, considerando la equidad.

Un aspecto puntual también es la descripción del trabajo; conservar la claridad acerca de las actividades de trabajo. Una forma de mejorar esto es con la facilitación de documentos virtuales (conocidos como manuales), proporcionar información exacta acerca de las responsabilidades y hacer cambios en momentos en que sea necesario. La coherencia, la prudencia y la justicia al distinguir el trabajo realmente hecho y el indicado con documentos y medios virtuales también es una exigencia; de ser algo que ya está contemplado, es necesario conservar el acierto con esa actividad y reconocer mejoras pendientes.

La transmisión de confianza y seguridad a la persona para que manifieste disconformidades acerca del trabajo o la empresa con formas justas y coherentes también es necesario para mejorar el involucramiento y apoderamiento –conocido como empoderamiento– de los representantes de ventas, así como la búsqueda, fomento y consideración real de sus participaciones, opiniones y aportes para tomar decisiones y hacer cambios y mejoras del trabajo o actividad, que también contribuyen a que mejore la situación concerniente a la empresa.

IX. Lista de referencias

- Aiken, L. (1980). Content Validity and Reliability of Single Items or Questionnaires [Validez de Contenido y Confiabilidad de Enunciados Individuales o Cuestionarios]. *Educational and Psychological Measurement*, *40*, 955-959. doi: 10.1177/001316448004000419
- Aiken, L. (1985). Three coefficients for analyzing the reliability and validity of ratings [Tres coeficientes para analizar la confiabilidad y validez de puntajes]. *Educational and Psychological Measurement*, *45*, 131-142. doi: 10.1177/0013164485451012
- Allen, N., & Meyer, J. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization [La medida y los antecedentes del compromiso afectivo, de continuidad y normativa para con la organización]. *Journal of Occupational Psychology*, *63*, 1-18. doi:10.1111/j.2044-8325.1990.tb00506.x
- Arroyo, G., Aznarán, C., & Ubarnes, J. (2017). *La búsqueda de Feedback como predictor del desempeño laboral: el rol mediador de la claridad de rol* (trabajo de investigación de maestría). Recuperado del Repositorio Institucional de la Universidad del Pacífico (UP). (URI <http://hdl.handle.net/11354/1710>)
- Bendickson, J., Gur, F., & Taylor, E. (2018). Reducing environmental uncertainty: How high performance work systems moderate the resource dependence-firm performance relationship [Reduciendo la incertidumbre del entorno: Cómo los sistemas de trabajo de alto rendimiento moderan la relación de dependencia de recursos-desempeño de la empresa]. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, *35*(2), 252–264. doi:10.1002/cjas.1412
- Boxall, P., & Macky, K. (2009). Research and theory on high-performance work systems: progressing the high-involvement stream [Investigación y teoría sobre los sistemas de trabajo de alto rendimiento: progresando con la corriente del alto involucramiento]. *Human Resource Management Journal*, *19*(1), 3–23. doi: 10.1111/j.1748-8583.2008.00082.x
- Buchanan, B. (1974). Building Organizational Commitment: The Socialization of Managers in Work Organizations [Construyendo Compromiso Organizacional: La Socialización de Gestores en Organizaciones de Trabajo]. *Administrative Science Quarterly*, *19*(4), 533. doi:10.2307/2391809
- Chin, W. (1998). Commentary: Issues and Opinion on Structural Equation Modeling. *MIS Quarterly*, *22*(1), vii-xvi. Recuperado de <https://www.jstor.org/stable/249674>
- Chow, I. (2004). An Empirical Investigation of Coherent Human Resource Practices and High Performance Work Systems [Una Investigación Empírica de Prácticas Coherentes de

- Recursos Humanos y Sistemas de Trabajo de Alto Rendimiento]. *International Journal of Employment Studies*, 12(1), 125. Recuperado de <https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=22697325&lang=es&site=ehost-live>
- Combs, J., Liu, Y., Hall, A., & Ketchen, D. (2006). How much do high-performance work practices matter? A meta-analysis of their effects on organizational performance [¿Cuánto importan las prácticas de trabajo de alto rendimiento? Un metanálisis de sus efectos en el desempeño organizacional]. *Personnel Psychology*, 59(3), 501–528. doi:10.1111/j.1744-6570.2006.00045.x
- Corbetta, P. (2007). *Metodología y técnicas de investigación social*. Madrid, España: McGraw-Hill / Interamericana de España, S. A. U.
- Defilippi, G., Gálvez, M., & Velarde, J. (2017). *Prácticas de mejora de gestión del desempeño: estudio de casos en tres empresas peruanas del sector privado* (tesis de maestría). Recuperado del Repositorio Institucional de la Universidad ESAN. (URI <http://repositorio.esan.edu.pe/handle/ESAN/1078>)
- Delaney, J., & Huselid, M. (1996). The impact of Human Resource Management on Perceptions Organizational Performance [El impacto de la Gestión de Recursos Humanos en las Percepciones del Desempeño Organizacional]. *Academy of Management Journal*, 39(4), 949–969. doi:10.2307/256718
- Dess, G. G., & Robinson, R. B. (1984). Measuring organizational performance in the absence of objective measures: The case of the privately-held firm and conglomerate business unit [Midiendo el desempeño organizacional en ausencia de medidas objetivas: El caso de la empresa privada y la unidad de negocios del conglomerado]. *Strategic Management Journal*, 5(3), 265–273. doi:10.1002/smj.4250050306
- Fey, C., Morgulis-Yakushev, S., Park, H. J., & Björkman, I. (2009). Opening the black box of the relationship between HRM practices and firm performance: A comparison of MNE subsidiaries in the USA, Finland, and Russia [Abriendo la caja negra de la relación entre las prácticas de GRH y el desempeño de la empresa: Una comparación de subsidiarias de empresas multinacionales – EMM – en los EUA, Finlandia y Rusia]. *Journal of International Business Studies*, 40, 690-712. doi:10.1057/jibs.2008.83
- Fincham, J. (2008). Response Rates and Responsiveness for Surveys, Standards, and the *Journal* [Tasas de Respuesta y Sensibilidad para Encuestas, Reglas y la Revista]. *American Journal of Pharmaceutical Education*, 72(2), 1-3. doi: 10.5688/aj720243

- Fu, N., Bosak, J., Flood, P. C., & Ma, Q. (2019). Chinese and Irish professional service firms compared: Linking HPWS, organizational coordination, and firm performance [Empresas Chinas e Irlandesas de servicios profesionales comparadas: Vinculando STAR, coordinación organizacional, y desempeño de la empresa]. *Journal of Business Research*, 95(August), 266–276. doi:10.1016/j.jbusres.2018.08.021
- Hayes, A. (2013a). *Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis : a regression-based approach* [Introducción al análisis de mediación, moderación y proceso condicional: un enfoque basado en la regresión]. Nueva York, Estados Unidos: Guilford Publications, Inc.
- Hayes, A. (2013b). PROCESS procedure for SPSS Release (2.16.3) [Macroinstrucción de computadora].
- Huang, L.-C., Ahlstrom, D., Lee, A. Y.-P., Chen, S.-Y., & Hsieh, M.-J. (2016). High performance work systems, employee well-being, and job involvement: an empirical study [Sistemas de trabajo de alto rendimiento, bienestar del empleado, e involucramiento laboral: un estudio empírico]. *Personnel Review*, 45(2), 296–314. doi:10.1108/PR-09-2014-0201
- Huselid, M. (1995). The impact of human resource management on turnover, productivity, and corporate performance [El impacto de la gestión de recursos humanos en la rotación, productividad y el desempeño corporativo]. *Academy of Management Journal*. 38. 635-672. Recuperado de http://www.markhuselid.com/pdfs/articles/1995_AMJ_HPWS_Paper.pdf
- Ilies, L., & Metz, D. (2017). The Link Between Organizational Culture and Organizational Performance – A Literature Review [El Enlace entre la Cultura Organizacional y el Desempeño Organizacional – Una revisión de literatura]. *Managerial Challenges of the Contemporary Society*, 10(1), 1–10. Recuperado de <https://search.proquest.com/docview/2014396637/fulltextPDF>
- Jiang, K., Lepak, D., Hu, J., & Baer, J. (2012). How Does Human Resource Management Influence Organizational Outcomes? A Meta-Analytic Investigation of Mediating Mechanisms [¿Cómo la Gestión de Recursos Humanos Influencia a los Resultados Organizacionales? Una Investigación Metaanalítica de Mecanismos Mediadores]. *Academy of Management Journal*, 55(6), 1264-1294. doi: 10.5465/amj.2011.0088
- Kallner, A. (2018). *Laboratory Statistics* (2ª ed.). Ámsterdam, Países Bajos: Elsevier Inc. doi: 10.1016/C2017-0-00959-X

- van Knippenberg, D. (2000). Work Motivation and Performance: A Social Identity Perspective [Motivación de Trabajo y Desempeño: Una Perspectiva de Identidad Social]. *Applied Psychology: An International Review*, 49(3), 357-371. doi: 10.1111/1464-0597.00020
- Lepak, D., Liao, H., Chung, Y., & Harden, 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 de la Gestión Estratégica de Recursos Humanos]. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 25(06), 233. doi:10.1016/S0742-7301(06)25006-0
- Mathis, R., & Jackson, J. (2008). *Human Resource Management* [Gestión de Recursos Humanos] (12th ed.). Mason, Ohio, Estados Unidos: Thomson South-Western. Recuperado de <https://core.ac.uk/download/pdf/33797590.pdf>
- Meyer, J., & Allen, N. (1984). Testing the “side-bet theory” of organizational commitment: Some methodological considerations [Probando la “teoría de apuesta secundaria” del compromiso organizacional: Algunas consideraciones metodológicas]. *Journal of Applied Psychology*, 69(3), 372–378. doi:10.1037/0021-9010.69.3.372
- Muntean, S. (2014). Talent management and its contributions to the performance of the multinational organizations [Gestión del talento y sus contribuciones al desempeño de las organizaciones multinacionales]. *Revista Academiei Fortelor Terestre*, 19(3), 300–306. Recuperado de http://www.doctorate-posdru.ulbsibiu.ro/media/phd/file_31b_bdi_journal_full_article_000371.pdf
- Navarro, A., Rey, M., & Pires, P. (2018). Competitive Advantages as a Complete Mediator Variable in Strategic Resources, Dynamic Capabilities and Performance Relations in the Car Sales Sector [Ventajas Competitivas como una Variable Mediadora Total en las relaciones de Recursos Estratégicos, Capacidades Dinámicas y Desempeño en el sector de ventas de autos]. *Journal of Business, Universidad del Pacífico*, 10(1), 24-37. doi: 10.21678/jb.2018.875
- Noel, G., Frías, M., & Silva, J. (2019). *Propuesta de un sistema de evaluación¹ de desempeño en una empresa constructora*. (trabajo de investigación). Recuperado del Repositorio Institucional de la UP. (URI <http://hdl.handle.net/11354/2311>)
- Pardo, M., & Ruiz, M. (2005). *Análisis de datos con SPSS 13 Base*. Madrid, España: McGraw-Hill.
- Qiao, K., Khilji, S., & Wang, X. (2009). High-performance work systems, organizational commitment, and the role of demographic features in the People's Republic of China [Sistemas de trabajo del alto rendimiento, compromiso organizacional, y el rol de las

- características demográficas en la República Popular de China]. *The International Journal of Human Resource Management*, 20(11), 2311-2330. doi: 10.1080/09585190903239682
- Raineri, A. (2017). Linking human resources practices with performance: the simultaneous mediation of collective affective commitment and human capital [Vinculando las prácticas de recursos humanos con el desempeño: la mediación simultánea del compromiso afectivo colectivo y el capital humano]. *International Journal of Human Resource Management*, 28(22), 3149–3178. doi:10.1080/09585192.2016.1155163
- Schultz, T. W. (1961). Investment in human capital [Inversión en capital humano]. *The American Economic Review*, LI(1), 1–17. Recuperado de <http://la.utexas.edu/users/hcleaver/330T/350kPEESchultzInvestmentHumanCapital.pdf>
- Subramaniam, M., & Youndt, M. A. (2005). The Influence of Intellectual Capital on the Types of Innovative Capabilities [La Influencia del Capital Intelectual en los Tipos de Capacidades Innovadoras]. *Academy of Management Journal*, 48(3), 450–463. doi:10.5465/amj.2005.17407911
- Sun, L. Y., Aryee, S., & 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 de ciudadanía, y desempeño organizacional: una perspectiva relacional]. *Academy of Management Journal*, 50(3), 558–577. doi:10.5465/amj.2007.25525821
- Takeuchi, R., Lepak, D. P., Wang, H., & Takeuchi, K. (2007). An Empirical Examination of the Mechanisms Mediating Between High-Performance Work Systems and the Performance of Japanese Organizations [Una Examinación Empírica de los mecanismos mediadores entre los Sistemas de Trabajo de Alto Rendimiento y el Desempeño de organizaciones japonesas]. *Journal of Applied Psychology*, 92(4), 1069–1083. doi:10.1037/0021-9010.92.4.1069
- Wright, P. M., Gardner, T. M., & Moynihan, L. M. (2003). The impact of HR practices on the performance of business units [El impacto de prácticas de RRHH en el desempeño de unidades de negocios]. *Human Resource Management Journal*, 13(3), 21–36. doi:10.1111/j.1748-8583.2003.tb00096.x

X. Anexos

Anexo A

Cuestionarios

Anexo A1

Cuestionario de los STAR



Cuestionario acerca de las percepciones de los sistemas de trabajo de alto desempeño (STAR) por parte de las personas involucradas con equipos de trabajo de empresas

Debajo, hay descripciones de prácticas que el área de talento humano de una empresa lleva a cabo con las personas con quienes trabaja.

Para cada práctica, por favor, indique el grado de acuerdo o desacuerdo sobre si ha sido llevada a cabo por los responsables de la empresa con la cual Ud. trabaja para orientar al equipo que Ud. representa durante los últimos 3 años.

Considere que, si elige el número 1, es porque está totalmente con desacuerdo acerca de la idea; y si elige el 7, con aceptación plena de la misma.

	Totalmente con desacuerdo							Acuerdo pleno
Selección de personas								
1. Se requiere un gran esfuerzo para seleccionar a la persona adecuada.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	
2. Se pone énfasis en el potencial a largo plazo de la persona durante el proceso de selección.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	
3. Los postulantes asisten a entrevistas estructuradas (preguntas relacionadas con el trabajo, las mismas preguntas para todos los postulantes) antes de ser contratados.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	
4. Los postulantes dan exámenes formales (escritos o muestras de trabajo) antes de ser contratados.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	
Evaluación de desempeño y capacitación								
5. Se ofrecen programas extensivos de capacitación para las personas en aquellas habilidades que son más indispensables para sus trabajos.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	

	Totalmente con desacuerdo							Acuerdo pleno
6. Hay programas formales de capacitación para enseñar a los recién contratados las habilidades que necesitan para hacer su trabajo.	1	2	3	4	5	6	7	
7. Las personas en este trabajo normalmente asisten a programas de capacitación cada pocos años.	1	2	3	4	5	6	7	
8. Se ofrecen programas formales de capacitación para incrementar las posibilidades de ascenso de las personas.	1	2	3	4	5	6	7	
9. El desempeño de las personas de este trabajo, es evaluado con regularidad (al menos una vez al año).	1	2	3	4	5	6	7	
10. La evaluación del desempeño de las personas se basa en resultados objetivos y medibles.	1	2	3	4	5	6	7	
11. Las evaluaciones de las personas enfatizan el desarrollo a largo plazo.	1	2	3	4	5	6	7	
Descripción del trabajo								
12. Las funciones de este trabajo están claramente definidas.	1	2	3	4	5	6	7	
13. Este trabajo tiene una descripción actualizada.	1	2	3	4	5	6	7	
Compensaciones e incentivos								
14. Las personas reciben incentivos en base a las utilidades de la empresa.	1	2	3	4	5	6	7	
15. Los aumentos salariales para este puesto se basan en el desempeño del trabajo.	1	2	3	4	5	6	7	
16. Las personas tienen la posibilidad de obtener incentivos individuales o comisiones por productividad u otros resultados del desempeño individual.	1	2	3	4	5	6	7	
17. Las personas reciben comisiones por el desempeño individual.	1	2	3	4	5	6	7	
18. Las personas reciben comisiones por el desempeño grupal.	1	2	3	4	5	6	7	
Prácticas de empoderamiento								
19. Los supervisores piden a las personas que participen en las decisiones.	1	2	3	4	5	6	7	
20. A las personas se les permite tomar decisiones.	1	2	3	4	5	6	7	

	Totalmente con desacuerdo							Acuerdo pleno
21. Hay posibilidades dadas para sugerir mejoras a la forma como el equipo hace las cosas.	1	2	3	4	5	6	7	
22. Los representantes de equipo conservan comunicación abierta con los involucrados.	1	2	3	4	5	6	7	
23. Las personas cuentan con protocolos razonables y justos para las quejas	1	2	3	4	5	6	7	
24. Estas están involucradas con los métodos formales de participación, como grupos de mejora de calidad, de solución de problemas y de sugerencias.	1	2	3	4	5	6	7	

Gracias por su tiempo.

Anexo A2

Cuestionario de compromiso afectivo



Cuestionario acerca de las percepciones del compromiso afectivo por parte de las personas involucradas con equipos de trabajo de empresas

Va a encontrar afirmaciones que permiten entender el involucramiento afectivo de su parte con relación a la empresa con la que trabaja.

Por favor, partiendo de cada afirmación, elija un número que represente un grado de acuerdo o desacuerdo con ellas, considerando su experiencia de trabajo con la empresa.

El número 1 refiere completo desacuerdo con la idea; el 7, con acuerdo total con la misma.

	Totalmente con desacuerdo						Acuerdo pleno
1. Tengo un fuerte sentimiento de identificación con esta empresa.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
2. Disfruto contando a mis amigos que trabajar con esta organización es genial.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
3. Me siento orgulloso al decir que soy parte de esta organización.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
4. Esta organización tiene un fuerte significado personal para mí.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)

Gracias por su tiempo.

Anexo A3

Cuestionario de capital humano



Cuestionario acerca de las percepciones del capital humano de los involucrados de equipos de trabajo de empresas

Abajo, encuentra 2 aspectos que aborda el capital humano de las personas involucradas con el equipo de trabajo con el que Ud. trabaja.

Por favor, con sinceridad, reconozca estos aspectos de su parte, y considere como referencia las capacidades de personas que trabajan con equipos similares de otras empresas.

Después de eso, por favor, indique un número que represente la comparación: 1, si las capacidades de Ud. son peores que las de quienes trabajan con equipos de otras empresas; y 6, si son mucho mejores.

	Peor					Mucho mejor
1.Las habilidades de las personas para llevar a cabo su trabajo.	①	②	③	④	⑤	⑥
2.El conocimiento de las personas para llevar a cabo su trabajo.	①	②	③	④	⑤	⑥

Gracias por su tiempo.

Anexo A4

Cuestionario de desempeño



Cuestionario acerca desempeño organizacional percibido de los involucrados de equipos de trabajo de empresas

Los enunciados que siguen a estas indicaciones, hacen referencia al desempeño del equipo de trabajo con el que Ud. está involucrada o involucrado.

Por favor, sea sincera o sincero y reconozca el avance de este equipo, considerando como referencia el de los de equipos semejantes de empresas parecidas (y del mismo tipo) en el último año.

Elija un número entre 1 y 6 por cada expresión; considerando que el 1 representa que el avance del equipo de trabajo con el que Ud. trabaja, es peor que el de aquellos similares; y que el 6 da a entender que dicho avance es mejor que el de esos grupos.

	Peor					Mucho mejor
1.La calidad de nuestros productos, servicios o programas.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
2.El desarrollo de nuevos productos, servicios o programas.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
3.La satisfacción de nuestros clientes y usuarios internos.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
4.La satisfacción de nuestros clientes y usuarios externos.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
5.La productividad del equipo.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
6.La calidad de trato entre los responsables y las personas.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)

Gracias por su tiempo.

Anexo B

Distribución de las cantidades de personas por las empresas a las que representan,
considerando tiempo de trabajo a partir de un año

Alcance	Letras por empresas	Cantidad total de personas	Cantidad de personas encuestadas
Nacional	NA	1	1
	NB	1	1
	NC	1	0
	ND	2	2
	NE	2	2
	NF	4	3
	NG	4	2
	NH	7	6
Latinoamericano	LA	1	1
	LB	1	2
	LC	1	1
	LD	1	1
	LE	1	0
	LF	1	0
	LG	1	0
	LH	2	0
	LI	3	1
	LJ	4	4
	LK	5	2
	LL	5	2
Transnacional	TA	1	1
	TB	1	1
	TC	1	1
	TD	1	1
	TE	1	0
	TF	1	0
	TG	1	0
	TH	1	0
	TI	2	2
	TJ	2	1
	TK	2	2
	TL	2	1
	TM	2	1
	TN	2	1
	TO	2	0
	TP	3	2
TQ	3	1	
TR	12	7	
Cantidad total de personas		88	53

Anexo C

Muestras de la aceptación de un cuestionario con un juicio de experta

Anexo C1

Primera parte

**Planilla de juicio de expertos**

Ud. es elegida o elegido para valorar cuestionarios acerca de los sistemas de trabajo de alto rendimiento (STAR), el compromiso afectivo, el capital humano y el desempeño organizacional; parte del trabajo de investigación "Sistemas de trabajo de alto rendimiento y desempeño organizacional de representantes de ventas de empresas farmacéuticas, Chiclayo, octubre 2019 – enero 2020".

Su opinión es pertinente para reconocer la validez del contenido de esta prueba de encuesta; de este modo, hay seguridad de que los datos obtenidos con esta sean provechosos para el conocimiento concerniente al tema del talento humano.

Por adelantado, reconozco y agradezco su apoyo.

Atte,

Diego Ludeña Jugo

DNI n° 73893451

Chiclayo, 12 de noviembre de 2019

Anexo C2

Segunda parte



Adaptado de "Linking human resources practices with performance: the simultaneous mediation of collective affective commitment and human capital" de A. Raineri, 2017, *International Journal of Human Resource Management*, 28, pp. 3177-3178. (Traducción de Blanco, Manuel).

Por favor, indique si falta alguna dimensión o subdimensión de la variable por ser apreciada, y cuál.

Con su firma da conformidad acerca de la pertinencia de los elementos del cuestionario.

Nombre y apellido de la jueza o el juez: Shirley Verónica Chumacero Ancajima

Tipo y n.º de documento de identidad: D.N.I. 240573887

Lugar y fecha: 12 de noviembre de 2017

Anexo D

Muestra de la aceptación de la modificación del cuestionario traducido por parte de un traductor con certificación



	con						
	Totalmente						Acuerdo pleno
	desacuerdo						
Se les da la oportunidad a los empleados de sugerir mejoras en la forma como se hacen las cosas.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
Los supervisores mantienen una comunicación abierta con los empleados.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
Existen procesos razonables y justos para que los empleados pongan sus quejas	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
Los empleados en este trabajo se involucran en procesos formales de participación, tales como grupos para la mejora de la calidad, solución de problemas y sistemas de sugerencias.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)

Gracias por su tiempo.

Declaración del traductor

Yo, José Manuel Blanco Martínez, identificado con DNI 16734284, traductor certificado según R.D. 530-82-ED N.15082 del Ministerio de Educación de Perú.

Confirmando que la traducción que antecede es correcta y fidedigna en la medida de mi conocimiento.

Fue realizada en Chiclayo, el 10/10/2019

jmbianco@icpnachi.edu.pe

jmbianco@educationusa.org

José Manuel Blanco Martínez
 Traductor Certificado
 Education USA Advisor
 TRANSLATOR - INTERPRETER
 No. 02 - 004 15222

Anexo E

Matriz de consistencia

Problema	Hipótesis	Objetivos	Variables	Método
¿Cuál es el efecto indirecto más relevante de los STAR, por dimensiones, en el desempeño de los representantes de ventas de empresas farmacéuticas en Chiclayo entre octubre de 2019 y enero de 2020, considerando al compromiso afectivo y al capital humano como variables mediadoras?	El efecto indirecto más relevante de la dimensión de mejora de habilidades, de los STAR, al desempeño de los representantes de ventas, es mediante el capital humano, el efecto mediato más relevante de la dimensión de mejora de motivación, es a través del compromiso afectivo y la causalidad indirecta más relevante de la dimensión de mejora de oportunidades, ocurre también con el compromiso afectivo como variable mediadora.	General: diferenciar las relevancias de los efectos indirectos de los STAR, por dimensiones, en el desempeño de los representantes de ventas de empresas farmacéuticas en Chiclayo entre octubre de 2019 y enero de 2020, mediante el compromiso afectivo y el capital humano. Específicos: Comparar las relevancias de los efectos indirectos de la dimensión de actividades de mejora de habilidades, de los STAR, al desempeño, a través del compromiso afectivo y el capital humano. Comparar las relevancias de los efectos indirectos de la dimensión de actividades de mejora de motivación al desempeño, mediante el compromiso afectivo y el capital humano. Comparar las relevancias de los efectos de la dimensión de actividades de mejora de oportunidades al desempeño, con el compromiso afectivo y el capital humano como variables mediadoras.	Independiente: STAR Mediadoras: capital humano y compromiso afectivo Dependiente: desempeño	Tipo: aplicado Nivel: explicativo Diseño: no experimental (<i>ex post facto</i>) transversal Población: representantes de ventas de 3 empresas farmacéuticas en Chiclayo, entre octubre y noviembre de 2019 (88 personas). Grupo muestral: 53 personas. Técnica e instrumento de obtención de datos: encuesta y cuestionario. Aspectos éticos: sin pagos ni compensaciones, libertad de dejar de participar, discreción, claridad de información acerca del trabajo y hoja de consentimiento informado. Organización y análisis de datos: con Microsoft Excel y SPSS, llevando a cabo el método de regresión de mediación múltiple.

Anexo F

Documento orientado a la persona encuestada



Hoja informativa para participar del trabajo de investigación
 “Sistemas de trabajo de alto rendimiento y su efecto al desempeño de representantes de ventas de empresas farmacéuticas, Chiclayo, octubre 2019 – enero 2020”

Mediante este documento, Ud. es invitada o invitado a dar parte con un estudio orientado a evaluar la intensidad del efecto de los *sistemas de trabajo de alto rendimiento*, a través del *compromiso afectivo* y el *capital humano*, en el desempeño de los representantes de ventas de empresas farmacéuticas.

Los sistemas de trabajo de alto rendimiento conforman un esquema de trabajo que comprende actividades del área de talento humano de una empresa, que permiten una mejora de sus habilidades, conocimientos y oportunidades para un avance de su trabajo.

El compromiso afectivo es el involucramiento emocional de las personas con su trabajo y la empresa.

El capital humano son las habilidades y conocimiento de las personas.

El desempeño es el efecto del trabajo al acometimiento de los fines de la empresa, como la experiencia del cliente y las ganancias; representado mediante su comportamiento, esfuerzo mental y físico.

Ventaja

Las respuestas obtenidas, luego de ser organizadas e interpretadas, contribuirán a que los representantes del área de talento humano de la empresa reconozcan los efectos de sus decisiones, con la finalidad de que puedan reconocer posibilidades de mejora a favor de la empresa, esto incluye el equipo que Ud. representa. Las mejoras tentativas dependerán de las decisiones de las personas involucradas con dicha área de la empresa, pudiendo estar asociadas a la formación, el involucramiento afectivo o el empoderamiento de las personas.

Contraprestación y retorno

No hay costos que incurran por responder a los cuestionarios, ni pagos por ello.

Riesgos

No hay riesgos manifiestos que el estudio, y/o la respuesta de los cuestionarios, comprendan.

Forma de trabajo

Consiste en responder 4 cuestionarios:

- 1 sobre los sistemas de trabajo de alto rendimiento de la empresa,
- 1 referente al compromiso afectivo de su parte con la misma; y
- 1 acerca del capital humano del equipo con el que trabaja y
- 1 concerniente al desempeño de ese mismo equipo.

Para trabajar de forma ordenada, Ud. responderá 2 cuestionarios en un día y 2 en otro.

Cada cuestionario toma entre 15 y 20 minutos aproximados para su respuesta.

Reserva

La información obtenida es de carácter confidencial. Su uso está orientado al trabajo de investigación. Si es publicado, los datos de los participantes no serán revelados.

Sus dudas acerca de su participación con este trabajo serán absueltas. De desistir de esta, su decisión será respetada y no implica condición alguna.

Comunicación

Las inquietudes acerca de la investigación, las recibo. Frente a consultas acerca de la ética del trabajo, o desacuerdo con algún trato recibido, la Escuela de Posgrado de la Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo cuenta con el número telefónico 74606200, anexo 1372.

Atte,

Diego Ludeña Jugo
DNI n° 7389451

Anexo G

Muestra por verificación de coincidencias con Turnitin

Tesis Final

INFORME DE ORIGINALIDAD

1 %	0 %	1 %	1 %
INDICE DE SIMILITUD	FUENTES DE INTERNET	PUBLICACIONES	TRABAJOS DEL ESTUDIANTE

FUENTES PRIMARIAS

1	es.scribd.com Fuente de Internet	<1%
2	Isabel Pizarro Moreno, Juan C. Real, M. Dolores de la Rosa. "La incidencia del capital humano y la cultura emprendedora en la innovación", Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa, 2011 Publicación	<1%
3	www.acede.org Fuente de Internet	<1%
4	Submitted to Atlantic International University Trabajo del estudiante	<1%
5	www.tallersur.com Fuente de Internet	<1%
6	www.aduanas.sat.gob.mx Fuente de Internet	<1%
7	Villar, Feliciano, Josep Vila-Miravent, Montserrat Celdrán, and Elena Fernández. "Assessing the	<1%

Anexo H

Coeficientes de determinación referentes a efectos totales

Efectos	R^2 s
de la selección de personas	,034 ^{n.s.}
de las capacitaciones y evaluaciones de desempeño	,119 ^{n.s.}
de la descripción del trabajo	,204
del grupo o dimensión de actividades de mejora de habilidades	,144 ^{n.s.}
de las compensaciones e incentivos, del tipo de mejora de motivación	,232
de las prácticas de empoderamiento, de la clasificación de las de mejora de oportunidades	,238
de los STAR	,289

Nota: ^{n.s.}: el valor no representa un efecto significativo.

Anexo I

Promedios de puntajes por cada cuestionario, considerando subaspectos

Aspectos y subaspectos		N.ºs por órdenes de enunciados	Promedios de puntajes dados por las 53 personas	Promedios por subaspectos y aspectos		
STAR	Selección de personas	1	5,89	5,91	5,68	
		2	6,13			
		3	5,62			
		4	5,98			
	Actividades de mejora de habilidades	Capacitaciones y evaluaciones de desempeño	5	5,62		5,47
			6	5,81		
			7	3,40		
			8	4,74		
			9	6,42		
			10	6,47		
			11	5,83		
	Descripción del trabajo		12	6,49		6,46
			13	6,43		
	Actividades de mejora de motivación	Compensaciones e incentivos	14	5,70		5,63
			15	5,83		
			16	5,89		
			17	5,89		
			18	4,83		
	Actividades de mejora de oportunidades	Prácticas de empoderamiento	19	5,28		5,57
			20	5,66		
			21	5,89		
			22	6,26		
			23	5,00		
			24	5,34		
Compromiso afectivo			1	6,17	6,25	
		2	6,26			
		3	6,36			
		4	6,19			
Capital humano		1	5,32	5,28		
		2	5,25			
Desempeño		1	5,62	5,42		
		2	5,25			
		3	5,42			
		4	5,42			
		5	5,47			
		6	5,32			