



**"LA BÚSQUEDA DE *FEEDBACK* COMO PREDICTOR DEL  
DESEMPEÑO LABORAL: EL ROL MEDIADOR DE LA  
CLARIDAD DE ROL"**

**Trabajo de Investigación presentado  
para optar al Grado Académico de  
Magíster en Desarrollo  
Organizacional y Dirección de Personas**

**Presentado por**

**Sr. Gabriel José Arroyo Cesari  
Sr. Christian Arturo Aznarán Carranza  
Sr. José Carlos Ubarnes Risco**

**Asesora: Profesora Rachel Gabel**

**2017**

Dedicamos el presente trabajo a Lucía, Claudia y Doris, nuestras esposas, por su interminable paciencia, soporte e impulso para llevar a cabo este proyecto.

A nuestras hijas Samantha, Elena, y a quien está en camino para volver a bendecir uno de nuestros hogares, nuestras fuentes de inspiración, esperando que esta investigación sea para ellas un estímulo de superación constante.

Agradecemos a nuestra asesora, Rachel Gabel, por la oportunidad de compartir sus conocimientos y guiarnos, con rigor académico, durante todo el proceso de investigación.

Agradecemos también a nuestros familiares, amigos y representantes de la organización estudiada, por el apoyo constante, la confianza y entusiasmo transmitido en esta etapa de crecimiento profesional.

## Índice

|   |            |
|---|------------|
| <b>Índice de tablas.....</b>  | <b>v</b>   |
| <b>Índice de gráficos .....</b>   | <b>vi</b>  |
| <b>Índice de anexos .....</b>   | <b>vii</b> |
| <br>  |            |
| 1. Introducción .....   | 1          |
| 1.1 Antecedentes.....   | 1          |
| 1.2 Problemática .....  | 2          |
| 1.3 Objetivos .....   | 3          |
| 1.3.1 Objetivos generales.....  | 3          |
| 1.3.2 Objetivos específicos .....   | 3          |
| 1.4 Justificación .....   | 3          |
| 2. Desempeño.....   | 4          |
| 2.1 Definición .....  | 4          |
| 2.2 Modelos teóricos de desempeño .....   | 5          |
| 2.2.1 Desempeño de la tarea .....   | 6          |
| 2.2.2 Desempeño contextual / ciudadanía organizacional .....  | 7          |
| 2.2.3 Comportamientos contraproducentes.....  | 7          |
| 2.3 El modelo de Viswesvaran y Ones (2000).....   | 9          |
| 2.4 Predictores del desempeño.....  | 10         |
| 3. Búsqueda de <i>feedback</i> ( <i>feedback seeking</i> ) .....  | 15         |
| 3.1 Definición .....  | 15         |
| 3.2 Modelos teóricos de búsqueda de <i>feedback</i> .....   | 16         |
| 4. Las relaciones entre la búsqueda de <i>feedback</i> y el desempeño laboral.....  | 19         |
| 5. El rol mediador de la claridad de rol.....   | 20         |
| 5.1 Definición y su importancia.....  | 20         |
| 5.2 El rol mediador de la claridad de rol en las relaciones entre la búsqueda de <i>feedback</i> y el desempeño laboral ..... | 21         |
| 6. Metodología .....  | 23         |
| 6.1 Diseño de investigación .....   | 23         |
| 6.2 Muestra .....   | 23         |
| 6.3 Características de los participantes a nivel individual .....   | 23         |
| 6.3.1 Índice del desempeño laboral .....  | 24         |
| 6.3.2 Búsqueda de <i>feedback</i> .....   | 24         |
| 6.3.3 Claridad de rol .....   | 25         |

|   |           |
|---|-----------|
| 6.3.4 Datos sociodemográficos y laborales.....  | 25        |
| 6.3.5 Procedimiento de recolección de datos.....  | 25        |
| 6.4 Análisis estadísticos .....   | 25        |
| 6.4.1 Análisis preliminares .....   | 25        |
| 6.4.2 Contrastación de hipótesis .....  | 26        |
| 7. Resultados .....   | 27        |
| 7.1 Análisis preliminares .....   | 27        |
| 7.1.1 Análisis psicométrico de los instrumentos.....  | 27        |
| 7.1.2 Resultados de la confiabilidad de los instrumentos y del análisis descriptivo.....                  | 28        |
| 7.2 Resultados del análisis correlacional .....   | 28        |
| 7.3 Contrastación de hipótesis del estudio .....  | 30        |
| 7.3.1 Relaciones de efecto directo-predictivo.....  | 30        |
| 7.3.2 Análisis complementarios.....   | 32        |
| 8. Discusión y conclusiones.....  | 32        |
| 8.1 Resultados obtenidos y posibles interpretaciones.....   | 33        |
| 8.1.1 Resultados a nivel descriptivo .....  | 33        |
| 8.1.2 Resultados a nivel predictivo.....  | 33        |
| 8.1.3 Resultados a nivel de mediación.....  | 35        |
| 8.1.4 Variables de control.....   | 35        |
| 9. Recomendaciones para futuras investigaciones.....  | 36        |
| 9.1 Limitaciones del estudio .....  | 36        |
| 9.1.1 Conceptos teóricos.....   | 36        |
| 9.1.2 Tamaño y sector de la organización, presencia geográfica y generalización<br>de los resultados..... | 37        |
| 9.1.3 Estudio transversal.....  | 37        |
| 9.1.4 Instrumentos de medición.....   | 38        |
| 9.1.5 Estudio cuantitativo .....  | 38        |
| 10. Plan de acción .....  | 38        |
| 10.1 Antecedentes.....  | 38        |
| 10.2 Objetivo general.....  | 40        |
| 10.3 Objetivos específicos .....  | 40        |
| 10.4 Plan de acción .....   | 41        |
| <b>Bibliografía .....</b>   | <b>47</b> |
| <b>Anexos .....</b>   | <b>61</b> |
| <b>Nota biográfica .....</b>  | <b>66</b> |

## Índice de tablas

|           |  |    |
|-----------|--|----|
| Tabla 1.  | Revisión de los modelos de desempeño laboral y su clasificación según sus dimensiones y la agrupación de estas.....  | 8  |
| Tabla 2.  | Dimensiones y subdimensiones del desempeño laboral.....  | 9  |
| Tabla 3.  | Factores situacionales.....  | 11 |
| Tabla 4.  | Factores disposicionales.....  | 12 |
| Tabla 5.  | Estudios de desempeño laboral en empresas de seguros.....  | 14 |
| Tabla 6.  | Modelos teóricos de búsqueda de <i>feedback</i> .....  | 17 |
| Tabla 7.  | Análisis descriptivo y confiabilidad de los instrumentos.....  | 28 |
| Tabla 8.  | Correlaciones entre las variables.....   | 29 |
| Tabla 9.  | Regresión múltiple jerárquica del efecto directo de la búsqueda de <i>feedback</i> y del efecto mediador de la claridad de rol sobre el desempeño laboral..... | 31 |
| Tabla 10. | Plan de acción para el desempeño laboral.....  | 42 |
| Tabla 11. | Plan de acción para la búsqueda de <i>feedback</i> .....   | 43 |
| Tabla 12. | Plan de acción para la claridad de rol.....  | 44 |

## Índice de gráficos

|            |  |    |
|------------|--|----|
| Gráfico 1. | Principales dimensiones del desempeño.....                       | 6  |
| Gráfico 2. | Modelo de búsqueda de <i>feedback</i> de Ashford y Cummings..... | 19 |
| Gráfico 3. | Pilares estratégicos de la organización .....                    | 40 |
| Gráfico 4. | Cronograma del Plan de Acción.....                               | 46 |

## Índice de anexos

|          |   |    |
|----------|---|----|
| Anexo 1. | Información general de la industria de seguros en el Perú .....     | 62 |
| Anexo 2. | Ashford & Tsui (1991)'s Feedback-Seeking Strategies & Sources ..... | 63 |
| Anexo 3. | Sawyer's (1992) Role Clarity .....                                  | 64 |
| Anexo 4. | Encuesta alojada en <i>Survey Monkey</i> .....                      | 65 |

## **1. Introducción**

### **1.1 Antecedentes**

El ambiente de negocios en el que las organizaciones tienen que operar se torna cada vez más complejo debido al incremento de la incertidumbre, el ingreso de nuevos competidores, los constantes cambios en el entorno externo, el incremento en las expectativas de los clientes y de los *stakeholders* (La Grange y Roodt, 2001). De la misma forma, los factores que influyen en la dinámica de los mercados obligan a las empresas a revisar constantemente sus modelos de negocio, para mantener o aumentar sus cuotas de mercado y mejorar su nivel de competitividad, a la par que las expectativas de los clientes van cada vez en aumento (Ernst & Young, 2016).

Para prosperar en un ambiente de esas características, las organizaciones deben emplear una fuerza laboral capaz de desempeñarse a altos niveles tanto en lo individual como en lo organizacional (Chughtai y Buckley, 2011), situación que también es evaluada por las empresas aseguradoras para abordar los desafíos asociados al desempeño laboral y facilitar la adaptación de la empresa a las versátiles demandas del mercado (Deloitte, 2016). De esta forma, el desempeño laboral se convierte en uno de los principales indicadores para la medición del desempeño organizacional, el mismo que puede ser medido a través de la combinación de los comportamientos esperados y los aspectos relacionados con las tareas de los colaboradores (Aktar, 2015).

El desempeño laboral puede verse influenciado por factores exógenos o situacionales, y endógenos o disposicionales al individuo (Rothmann y Coetzer, 2003); y aunque diversos estudios han analizado las relaciones entre desempeño laboral y otras variables tales como liderazgo (Abid *et al.*, 2015; Christian *et al.*, 2011; Kool y Dierendonck, 2012; Lord y Brown, 2004; Pradeep y Prabhu, 2011; Wang *et al.*, 2014); rasgos de personalidad (Motowidlo y Van Scotter, 1994; Organ y Ryan, 1995; Rothmann y Coetzer, 2003); motivación (Mohd *et al.*, 2015); habilidades cognitivas (Borman *et al.*, 1991; Hunter y Hunter, 1984); *engagement* laboral (Tims, Bakker y Derks, 2015), entre otros, llaman nuestra atención las evidencias encontradas sobre las relaciones entre el comportamiento de búsqueda de *feedback* y desempeño laboral, constituyendo la primera variable un esfuerzo consiente para obtener información acerca de la idoneidad o adecuación al desempeño laboral en las organizaciones (Asumeng, 2013), además de ser respaldada por algunos estudios como una relación directa (como se cita en Asumeng, 2013), mientras que en otros como una relación ambigua y hasta indirecta (Ashford *et al.*, 2003; Morrison, 2002; VandeWalle, 2003).

Además de las variables antes mencionadas, la relación entre la claridad de rol y el desempeño laboral también ha recibido atención por parte de los investigadores (Hartenian *et al.*, 1994; Jackson y Schuler, 1985; Lynn y Kalay, 2016; Savelsbergh *et al.*, 2012; Sawyer, 1992; Shoemaker, 2003); debido a que la relación existente entre la búsqueda de *feedback* y el desempeño laboral puede entenderse mejor mediante la intervención de la claridad de rol entre estas (Whitaker *et al.*, 2007).

Hasta donde conocemos, ningún estudio ha tratado sobre las relaciones entre el comportamiento de búsqueda de *feedback* y el desempeño laboral vinculado a la industria de seguros, y tampoco ha tratado el rol mediador de la claridad de rol en la relación entre estas dos variables. Por ello, la presente investigación pretende examinar el comportamiento de la búsqueda de *feedback* como predictor del desempeño laboral, así como el rol mediador de la claridad de rol de los ejecutivos de una empresa de seguros en el Perú.

## **1.2 Problemática**

Los avances tecnológicos, los cambios en el poder económico mundial, la escasez de los recursos y los cambios demográficos de la fuerza laboral están poniendo cada vez más presión sobre las organizaciones para que se desempeñen a nuevos niveles y resuelvan problemas importantes (PwC, 2015).

El estudio del desempeño laboral ha recibido cada vez mayor importancia debido a su impacto en la generación de valor en las organizaciones y en la determinación de factores relevantes para mejorar los procesos de gestión de personas (Hunter *et al.*, 1990; Murphy, 1990; Van Scotter *et al.*, 2000; Viswesvaran *et al.*, 2000); sin embargo, solo el 4% de los líderes de recursos humanos perciben que son eficaces para identificar y evaluar el desempeño de los colaboradores en sus empresas (CEB, 2016).

En compañías del sector servicios el desempeño laboral de los colaboradores puede tener un impacto significativo en el éxito de la organización, su reputación y la calidad del servicio (Deshpande y Fu, 2013). Así mismo, un estudio de PwC (2011) desarrollado en 300 compañías de 12 distintas industrias, concluyó que a medida que la tasa de rotación de personal de alto desempeño disminuye, el volumen de ventas se incrementa.

Bajo esta coyuntura, resulta necesario emplear, desarrollar y fidelizar colaboradores capaces de generar altos niveles de desempeño laboral, dado que ello afecta el rendimiento de las organizaciones (Rizov & Croucher, 2008). Una de las formas de lograrlo es a través del comportamiento de búsqueda de *feedback* (como se cita en Asumeng, 2013), el mismo que permite reducir la incertidumbre que un individuo posee sobre su rol en la organización (Sawyer, 1992) y, por ello, la presente investigación pretende identificar qué estrategias utilizan las personas para buscar *feedback*, de qué forma las mismas conllevan al logro instrumental de metas, e identificar el rol mediador de la claridad de rol entre la búsqueda de *feedback* y el desempeño laboral.

### **1.3 Objetivos**

#### **1.3.1 Objetivos generales**

- Identificar si la búsqueda de *feedback* predice el desempeño laboral individual en una empresa del sector de seguros.
- Identificar si la claridad de rol media las relaciones entre la búsqueda de *feedback* y el desempeño laboral individual en una empresa del sector de seguros.

#### **1.3.2 Objetivos específicos**

- Identificar qué estrategias de búsqueda de *feedback* son las más empleadas por los colaboradores en una empresa del sector seguros.
- Determinar el nivel de la claridad de rol de los colaboradores de una empresa del sector seguros.
- Identificar qué estrategias de búsqueda de *feedback* predicen el desempeño en los colaboradores de una empresa del sector seguros.
- Determinar si la claridad de rol media la relación entre la búsqueda de *feedback* y el desempeño laboral en los colaboradores de una empresa del sector seguros.

### **1.4 Justificación**

En el Perú, al 30 de junio de 2016, 21 empresas conforman la industria de seguros; las mismas que ofrecen productos tales como seguros generales, seguros de vida, seguros del sistema privado de pensiones (SPP) y seguros de accidentes y enfermedades. La rentabilidad del sector ha decrecido en 3% respecto al mismo mes del año anterior; sin embargo, continúa mostrando índices de crecimiento de primas, rentabilidad y niveles de solvencia positivos (SBS, 2016); además de una clasificación de riesgo A (Equilibrium, 2016), que manifiesta interesantes perspectivas para

el sector, a pesar de encontrarse en un entorno desafiante (Ernst & Young Global Limited, 2016). El anexo 1 muestra información adicional de las empresas de seguros en el Perú.

Dado que en el transcurso de la presente investigación no se ha encontrado información que evidencie un estudio de este tipo en el sector de seguros en el Perú, la presente investigación se presenta como una oportunidad para abrir el debate. Además, esta investigación le otorgará a la organización estudiada, la posibilidad de revisar las estrategias de gestión y desarrollo humano asociadas al desempeño laboral, proporcionando información que permita validar la efectividad de los métodos de búsqueda de *feedback* orientados al logro instrumental de metas y la disminución de la ambigüedad de la tarea.

Producto del presente estudio, la compañía podrá ejecutar acciones puntuales como implementar sesiones trimestrales de *feedback*, y un instructivo de *feedback* que permitan clarificar el rol de los colaboradores, además de reforzar la apertura de los líderes para ser buscados con el fin de brindar retroalimentación; todo esto bajo el contexto de reformular el proceso de evaluación de desempeño fomentando una cultura de *feedback* constante y facilitando la toma de decisiones.

Lo mencionado podría apoyarse con capacitaciones a los líderes, con el fin de reforzar la capacidad de estructurar el proceso de *feedback*, en busca de mejorar la calidad de las sesiones de *feedback*, evitar que el proceso sea percibido como una mera puntuación por los colaboradores y, como fin último, el desempeño laboral individual.

## **2. Desempeño**

### **2.1 Definición**

El desempeño en el trabajo es un tema central en la psicología industrial/organizacional (ej. Campbell, 1990; Murphy y Cleveland, 1995; Schmidt y Hunter 1992; Viswesvaran *et al.*, 2000); sin embargo, es un constructo complejo y amplio debido a la intervención del comportamiento humano, lo que hace difícil su registro, análisis e interpretación (Murphy y Cleveland, 1995). En términos generales, el desempeño laboral se refiere a aquello que hacen las personas en su centro de trabajo; es decir, a la acción en sí misma, expresada en comportamientos (Campbell, 1990); no obstante, y de forma complementaria, también es posible distinguir un aspecto del desempeño vinculado con los resultados como consecuencia de dicha acción (Borman y Motowidlo, 1993; Campbell *et al.*, 1993).

Esta definición previa surge a raíz de las investigaciones realizadas en los últimos 80 años sobre el estudio del constructo del desempeño laboral, que deriva en dos principales puntos de vista: desde el puesto de trabajo y desde su dimensionalidad.

Bajo el enfoque del puesto de trabajo, los investigadores postulan que, aunque pueden existir diferencias entre posición y posición en los diferentes sectores e industrias, el constructo del desempeño laboral individual es generalizable a todas las posiciones (Campbell, 1990).

Bajo el enfoque de la dimensionalidad, el desempeño laboral es considerado un constructo abstracto, elaborado socialmente, cuya medición es compleja debido a que los comportamientos pueden variar según la situación o el tiempo, y se encuentra constituido por múltiples dimensiones (Hough y Oswald, 2001). A pesar de esta dicotomía, existe consenso en las definiciones que abordan el constructo de forma transversal a todos los puestos de trabajo (Motowidlo y Van Scotter, 1994; Viswesvaran y Ones, 2000); así como también, sobre las definiciones que confirman su multidimensionalidad (Campbell, 1990; Koopmans *et al.*, 2011; Murphy, 1989; Viswesvaran y Ones, 2000).

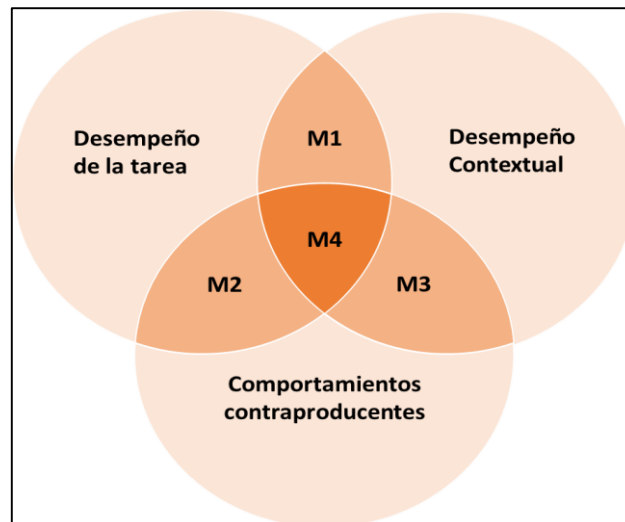
Para los fines del presente estudio, emplearemos la definición de Viswesvaran y Ones (2000) que, a nuestro criterio, es la que mejor se acopla a esta dualidad comportamiento-resultado y que, a su vez, refleja la multidimensionalidad y transversalidad del constructo. Ellos definen el desempeño como «Acciones, comportamientos y resultados en los que participan o producen los empleados, que guardan relación y contribuyen con los objetivos organizacionales» (Viswesvaran y Ones 2000: 216).

## **2.2 Modelos teóricos de desempeño**

Debido a la complejidad para definir el desempeño laboral, los investigadores adoptaron una serie de enfoques que les permitieran elaborar aproximaciones teóricas (Poropat, 2002); en ese sentido, Rotundo y Sackett (2002), y Viswesvaran y Ones (2000) realizaron estudios narrativos de los modelos teóricos de desempeño laboral desarrollados hasta la fecha, concluyendo que existen tres grandes y principales dimensiones del desempeño: desempeño de la tarea, desempeño contextual/ciudadanía organizacional y comportamientos contraproducentes (gráfico 1).

Con el objetivo de sintetizar la información encontrada en la literatura acerca de los diversos modelos de desempeño laboral, Koopmans *et al.* (2011) realizaron un metaanálisis en el que lograron agrupar 17 marcos teóricos de desempeño genéricos a todas las posiciones laborales y 18 marcos teóricos específicos a determinadas posiciones laborales, de acuerdo con las tres grandes dimensiones presentadas.

### Gráfico 1. Principales dimensiones del desempeño



Fuente: Elaboración propia, 2016. Tomado de Koopmans *et al.* (2011)<sup>1</sup>

De acuerdo con el gráfico 1, hemos agrupado en la tabla 1 los principales modelos teóricos que tienen en común dos de las tres dimensiones mencionadas, y aquellos que tienen en común las tres dimensiones, cada una de ellas agrupadas en subdimensiones, de acuerdo con el metaanálisis de Koopmans *et al.* (2011). Así mismo, partiremos de la diferenciación de cada una de las grandes dimensiones, para delimitar mejor su entendimiento.

#### 2.2.1 Desempeño de la tarea

Se refiere a la contribución que hace una persona al desempeño organizacional a través de acciones que forman parte del sistema de recompensa formal y cumplen con los requisitos especificados en la descripción del puesto de trabajo (Murphy, 1989; Williams and Karau, 1991). De forma general, el desempeño de la tarea es de carácter contractual, ya que consigue resultados a manera de productos o servicios mediante la transformación de insumos para la organización o su eficiente funcionamiento (Motowidlo *et al.*, 1997), como requerimientos solicitados por la organización.

---

<sup>1</sup> La letra “M” de cada intersección representa los modelos que aplican a las dimensiones intersectadas.

### **2.2.2 Desempeño contextual / ciudadanía organizacional**

Habiendo sido estudiado bajo diversos nombres, Smith *et al.* (1983) popularizaron el concepto de “ciudadanía organizacional”, del inglés *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB), en la literatura de desempeño laboral. Más adelante, fueron Borman y Motowidlo (1993) quienes se refirieron al término como “desempeño contextual”; siendo, finalmente, Borman *et al.* (2001) quienes cambiaron el término para que reflejara la relación entre el concepto y su noción original.

El desempeño contextual, o ciudadanía organizacional, puede ser definido como aquellos comportamientos individuales que soportan el entorno organizacional, social y psicológico en los que debe funcionar el núcleo técnico (Borman y Motowidlo, 1993), no son directa o explícitamente recompensados por el sistema formal de recompensa y promueven el funcionamiento efectivo de la organización (Organ, 1988).

### **2.2.3 Comportamientos contraproducentes**

Son aquellos comportamientos que poseen un valor negativo para la efectividad de la organización (Viswesvaran y Ones, 2000) y que dañan el bienestar de la misma (Rotundo y Sackett, 2002). Incluye comportamientos como absentismo, tardanzas, participación en actividades no descritas, robo y abuso de sustancias (Koopmans *et al.*, 2011).

A continuación (tabla 1), se presentan los principales modelos teóricos del desempeño laboral representados en el gráfico anterior y que explican la existencia de una o más dimensiones.

**Tabla 1. Revisión de los modelos de desempeño laboral y su clasificación según sus dimensiones y la agrupación de estas**

| Modelos |                              | Dimensiones y subdimensiones  |  |  |
|---------|------------------------------|---|--|--|
|         |                              | Desempeño de la tarea   | Desempeño Contextual   | Comportamientos contraproducentes  |
| M1      | Campbell (1990)              | Proficiencia específica del puesto de trabajo.<br>Proficiencia no específica del puesto de trabajo. | Proficiencia en la comunicación escrita y oral.<br>Demostración del esfuerzo, mantenimiento de la disciplina personal.<br>Facilitación del desempeño individual y de equipo.<br>Supervisión/liderazgo<br>Gestión/administración. |  |
|         | Borman y Motowidlo (1993)    | Desempeño de la tarea.  | Desempeño contextual   |  |
|         | Viswesvaran (1993)           | Productividad<br>Calidad.<br>Conocimiento del trabajo.  | Competencia comunicacional.<br>Esfuerzo.<br>Liderazgo.<br>Competencia administrativa.<br>Competencia interpersonal.<br>Respeto por la autoridad.<br>Desempeño general.   |  |
| M2      | Griffin <i>et al.</i> (2007) | Proficiencia de la tarea.   |  | Ausentismo.<br>Presentismo.  |
| M3      | Hunt (1996)                  |   | Adherencia a las reglas.<br>Laboriosidad.<br>Minuciosidad.<br>Flexibilidad horaria.<br>Asistencia.   | Comportamientos en actividades no asignadas.<br>Desenfreno.<br>Robo.<br>Abuso de drogas. |
| M4      | Murphy (1989)                | Comportamientos de la tarea.  | Comportamientos Interpersonales.   | Comportamientos de pérdida de tiempo.<br>Comportamientos destructivos/peligrosos,        |
|         | Viswesvaran y Ones (2000)    | Desempeño de la tarea.  | Ciudadanía organizacional.   | Comportamientos contraproducentes.   |

Fuente: Elaboración propia, 2017.

De las teorías anteriormente mencionadas, la que mejor se ajusta al modelo de desempeño de la organización estudiada es la de Viswesvaran y Ones (2000), que comprende las tres dimensiones del desempeño laboral y que, además, posee evidencia científica empírica que permite su generalización para todos los puestos de trabajo; así como también, permite que, a través de la medición de cada una de las dimensiones, se obtenga como resultado la dimensión de desempeño general.

### 2.3 El modelo de Viswesvaran y Ones (2000)

Inicialmente, Viswesvaran (1993) propone que la mejor forma de describir el constructo del desempeño es a través del análisis de las distintas formas de medirlo y de cómo estas se correlacionan con el desempeño final o general, proponiendo una estructura jerárquica para el constructo del desempeño laboral basada en diez dimensiones: desempeño laboral general, desempeño laboral o productividad, esfuerzo, conocimiento del trabajo, competencia interpersonal, competencia administrativa, calidad, competencia comunicacional, liderazgo y cumplimiento de las normas. (Viswesvaran, 1993).

Posteriormente, luego de un metaanálisis de más de 300 estudios de desempeño laboral, distingue que los modelos de desempeño laboral revisados hasta la fecha, pueden agruparse en tres grandes dimensiones que hacen foco en cinco principales tipos de factores o subdimensiones (tabla 2), de las cuales un grupo de ellas posee medidas enfocadas en la evaluación global del individuo (Viswesvaran y Ones, 2000).

**Tabla 2. Dimensiones y subdimensiones del desempeño laboral**

| <b>DIMENSIONES</b>                | <b>FACTORES / SUBDIMENSIONES</b>  |
|-----------------------------------|---|
| Desempeño de la tarea             | a) Factores enfocados en la productividad.  |
| Desempeño contextual              | b) Factores enfocados en qué tan conscientes son los individuos.<br>c) Factores enfocados en qué tan bien un individuo interactúa con otro. |
| Comportamientos contraproducentes | d) Índices relacionados con el tiempo (como ausentismo y rotación).   |
| Desempeño general                 | e) Medidas enfocadas en la evaluación global del individuo.   |

Fuente: Elaboración propia, tomado de Viswesvaran y Ones (2000).

Viswesvaran y Ones (2000) hacen énfasis en considerar que el desempeño laboral, como constructo, no debe variar de trabajo en trabajo y que, si bien las dimensiones que lo componen pueden generalizarse transversalmente a todas las posiciones laborales, los indicadores exactos pueden diferir de posición en posición.

En el ámbito de lo mencionado en el párrafo anterior, procederemos a describir, en el punto siguiente, a estos indicadores o predictores del desempeño, usando para ellos las dimensiones disposicional y situacional, dependiendo si estas están bajo control directo del individuo o no, respectivamente.

## **2.4 Predictores del desempeño**

El desempeño laboral puede verse influenciado por factores situacionales, como las características del trabajo, la organización y los compañeros de trabajo, y por factores disposicionales como rasgos de personalidad, actitudes, preferencias y motivos, que resultan en una tendencia a reaccionar de forma predeterminada según las situaciones (Rothmann y Coetzer, 2003).

En las tablas 3 y 4 se observan algunas de las variables previamente estudiadas de acuerdo a la clasificación mencionada.

**Tabla 3. Factores situacionales**

| Factores primarios                    | Factores secundarios                            | Descripción / Cita   |
|---------------------------------------|---|--|
| Características de la organización    | Clima laboral                                   | Se encontraron resultados positivos significativos entre esta variable y el desempeño general; además, el impacto se incrementa cuando el clima laboral se relaciona con la satisfacción laboral (Rodríguez <i>et al.</i> , 2011).   |
|                                       | Cultura organizacional                          | Diversos estudios realizados han concluido que la cultura organizacional influye directamente en el desempeño de los empleados (Awad y Saad, 2013; Martin y Siehl, 1990; Reichers y Schneider, 1990; Uddin <i>et al.</i> , 2013); mientras que algunos otros resaltan que esta relación cobra mayor significancia cuando se ve mediada por la satisfacción laboral (Syauta <i>et al.</i> , 2012)   |
|                                       | Estilos de liderazgo                            | Los resultados de un meta análisis encontraron efectos directos del <b>Estilo de liderazgo Transformacional</b> sobre el desempeño de la tarea y el desempeño contextual (Christian <i>et al.</i> , 2011; Pradeep y Prabhu, 2011). A su vez, el <b>Estilo de Liderazgo Laissez-Faire</b> , es uno de los factores más importantes que influyen en el desempeño individual, pero de manera negativa (Ha y Hoang, 2014)<br>Por otro lado, se ha encontrado influencia directa entre el <b>Estilo de Liderazgo Servicial</b> sobre el desempeño contextual (Abid <i>et al.</i> , 2015; Kool y Dierendonck, 2012).<br>Además, análisis sobre el <b>Liderazgo Auténtico</b> también han evidenciado la influencia entre este estilo de liderazgo y el desempeño en el trabajo, (Lord y Brown, 2004; Wang <i>et al.</i> , 2014). |
|                                       | Clima de <i>feedback</i>                        | Estudios encuentran un impacto positivo de esta variable sobre la variable búsqueda de <i>feedback</i> , siendo esta última predictora del desempeño en ciertas situaciones (Steelman <i>et al.</i> , 2004)  |
|                                       | Justicia organizacional                         | Se ha encontrado que la justicia organizacional influencia de manera positiva y significativa en el desempeño contextual y de la tarea (Devonish y Greenidge, 2010; Nasurdin y Khuan, 2007).   |
|                                       | Intervenciones de <i>feedback</i>               | Siempre que se enfoquen en los objetivos de la tarea, se ha demostrado que las intervenciones de <i>feedback</i> tienen un impacto positivo en el desempeño de la tarea. (DeNisi y Kluger, 2000)   |
|                                       | Políticas balance vida laboral – vida personal. | Esta variable tendría un efecto positivo indirecto en el desempeño, mediada por el bienestar que la misma le genere al colaborador (Medina <i>et al.</i> , 2015)   |
| Características del puesto de trabajo | Diseño del trabajo                              | Provoca efectos positivos en el desempeño laboral basados en el rediseño del trabajo (como se cita en Sonnentag <i>et al.</i> , 2010)  |
|                                       | Permanencia en el puesto                        | Estudios demuestran una relación positiva entre la permanencia en el trabajo y el desempeño laboral (Avolio <i>et al.</i> , 1990; Ng y Feldman, 2010; Quinones <i>et al.</i> , 1995; Sturman, 2003).   |
|                                       | Claridad de rol                                 | La claridad de rol resulta ser una variable importante en el estudio del desempeño, dado que algunas investigaciones han logrado comprobar la existencia de una relación directa entre el incremento de la claridad de rol y mejor desempeño individual (Hartenian <i>et al.</i> , 1994; Jackson y Schuler, 1985; Lynn y Kalay, 2016; Savelsbergh <i>et al.</i> , 2012; Sawyer, 1992; Shoemaker, 2003)   |

Fuente: Elaboración propia, 2017.

**Tabla 4. Factores disposicionales**

| Factores primarios  | Factores secundarios       | Descripción / Cita  |
|---|----------------------------|---|
| Habilidades   | Inteligencia emocional     | Estudios realizados han encontrado que existe una relación positiva entre la inteligencia emocional y el desempeño laboral (como se cita en Basurto y Guardiola, 2014; Joseph y Newman, 2011).  |
|   | Habilidad cognitiva        | Compuesta por la habilidad mental general y el conocimiento de la tarea, incrementa el desempeño en la medida en la que incrementa el conocimiento del trabajo; de la misma forma que incrementa el desempeño de la tarea (Borman <i>et al.</i> , 1991; Hunter y Hunter, 1984). |
|   | Inteligencia social        | Predice significativamente el desempeño laboral siempre que esté asociada de manera positiva a la inteligencia emocional y/o inteligencia cognitiva. (Agboola, 2016)  |
| Rasgos de personalidad<br>( <i>Big Five</i> )<br>Motowidlo y Van Scotter, 1994; Organ y Ryan, 1995; Rothmann y Coetzer, 2003) | Escrupulosidad             | Identificada como uno de los mejores predictores del desempeño en América y Europa (Barrick y Mount, 1991; Salgado, 1997)   |
|   | Extraversión               | Estudios realizados concluyen que esta variable puede predecir el desempeño en varias ocupaciones (Barrick y Mount, 1991).  |
|   | Neuroticismo               | Judge <i>et al.</i> (1999) y Salgado (1997) encontraron que el neuroticismo afecta indirectamente al desempeño y lo predice bajo ciertas circunstancias.  |
|   | Afabilidad / Agradabilidad | La naturaleza cooperativa de individuos con un alto nivel de agradabilidad conlleva a un alto desempeño en ambientes donde el trabajo en equipo y el servicio al cliente son prioritarios (Judge <i>et al.</i> , 1999).   |
|   | Apertura a experiencias    | En trabajos donde se requiere curiosidad intelectual y fácil adaptación al cambio, personas con un alto nivel de apertura a experiencias obtienen resultados de desempeño por encima del promedio (Mimbashian <i>et al.</i> , 2012)   |

| Factores primarios             | Factores secundarios                                    | Descripción / Cita  |
|--------------------------------|---|---|
| Actitudes /<br>Comportamientos | <i>Job Engagement</i>                                   | Se encontró que esta variable tiene impacto tanto en el desempeño contextual como en el de la tarea (Christian <i>et al.</i> , 2011).   |
|                                | <i>Job Crafting</i>                                     | Estudios concluyeron que existe relación entre esta variable y el desempeño laboral, considerando el <i>engagement</i> como mediador (Tims <i>et al.</i> , 2015).   |
|                                | Satisfacción laboral                                    | Es considerado como un importante predictor del desempeño, cuya relación es más clara y directa que con el clima laboral (como se cita en Rodríguez <i>et al.</i> , 2011).  |
|                                | Búsqueda de <i>feedback</i> ( <i>feedback seeking</i> ) | Se encontró que existe un impacto positivo ejercido por esta variable en el desempeño laboral (como se cita en Asumeng, 2013).  |
|                                | Compromiso organizacional                               | Estudios indican que el compromiso que los individuos muestran con las oportunidades que la compañía les presenta, se convierte en OCB (Bakhshi <i>et al.</i> , 2011; Bolat y Bolat, 2008), además contribuye a mejorar el desempeño laboral (Mathieu y Zajac, 1990). |
|                                | Autoeficacia  | Definida como la creencia en las capacidades de uno, ha sido ligada a un mejor desempeño en el trabajo (Alessandri <i>et al.</i> , 2014; Stajkovic y Luthans, 1998)   |
| Motivacionales                 | Motivación  | Esta variable afecta de forma positiva el desempeño individual, en la medida en la que se encuentren satisfechas las necesidades individuales, preferencias personales y clima laboral (Mohd <i>et al.</i> , 2015)  |
| Sociodemográficos              | Edad  | Estudios demuestran una relación positiva entre la menor edad y el desempeño de las tareas clave, y una relación inversa entre la mayor edad y el desempeño de tareas clave (Ng y Feldman, 2008; Sturman, 2003)   |
|                                | Género  | Mientras que algunos estudios indican que el desempeño de las mujeres es ligeramente superior al de los hombres (Roth <i>et al.</i> , 2012), estudios previos indican que no existe relación significativa entre dichos géneros (Ackerman <i>et al.</i> , 2011).      |
|                                | Experiencia en el trabajo                               | Moderada por la permanencia en el puesto de trabajo y la complejidad del mismo, la experiencia en el trabajo tiene correlación positiva en el desempeño laboral. (McDaniel <i>et al.</i> , 1988).   |
|                                | Nivel educativo   | Estudios indican una correlación significativa entre el nivel educativo del empleado y su desempeño en el trabajo (como se cita en Alessandri <i>et al.</i> , 2014).  |
|                                | Estatus o categoría profesional                         | Estudios refieren que el desempeño laboral se ve afectado en la medida que el trabajador se esfuerza en mantener o mejorar su estatus o categoría dentro de la organización (como se cita en Candel, 2012)  |

Fuente: Elaboración propia, 2017.

## Desempeño laboral en el sector de seguros

Además, existen estudios que han abordado el desempeño laboral en empresas de seguros y su relación con diferentes factores organizacionales y del individuo (tabla 5), dado su impacto en la productividad y, por lo tanto, en el desempeño organizacional:

**Tabla 5. Estudios de desempeño laboral en empresas de seguros**

| Autor(es)                    | Muestra  | Resultados  |
|------------------------------|--|---|
| La Grange y Roodt (2001)     | 170 agentes de una compañía aseguradora (venta de terceros) en Sudáfrica   | Se encontró que ciertos rasgos de la personalidad predicen el desempeño laboral. En especial la competitividad que influye sobre las ventas directas, y la extroversión que es un fuerte predictor del éxito en las ventas. |
| Lopes <i>et al.</i> (2006)   | 44 empleados, entre analistas y oficinistas, del departamento de finanzas de una empresa de seguros Fortune 400 del Reino Unido. | El desempeño laboral está positivamente relacionado con la inteligencia emocional, asociando esta relación a resultados positivos de trabajo.   |
| Mohanty <i>et al.</i> (2012) | 190 ejecutivos de diferentes niveles jerárquicos y áreas funcionales de una empresa de seguros en Odisha, India.                 | Se encontró una relación significativa entre el clima de desarrollo en RR.HH. ( <i>HRD climate</i> ) y el desempeño laboral, y, por ende, en el desempeño de la organización.   |
| Fu y Deshpande (2013)        | 476 empleados que trabajan en una compañía de seguros china ubicada en China.  | Se encontró que el rendimiento laboral, además de la satisfacción y compromiso laboral, son impactadas significativamente por el clima organizacional.  |
| Hemalanini (2013)            | 200 colaboradores de una empresa de seguros en Coimbatore, India.  | Se encontró que la relación positiva entre el entrenamiento recibido del supervisor y el desempeño laboral, impacta en la retroalimentación de los procesos del equipo y el desempeño del mismo.                            |
| Aktar (2015)                 | 120 empleados de diferentes agencias de una empresa de seguros Fortune 500 ubicada en Bangladesh.                                | Se identificó que el desempeño laboral está significativamente influenciado por los sistemas de promoción y recompensas, el ambiente y el grupo de trabajo, y la supervisión.   |

Fuente: Elaboración propia, 2017.

Después de haber realizado la revisión de los predictores de desempeño presentada en las Tablas 3 y 4, enfocaremos nuestra investigación hacia estas dos variables: a) la búsqueda de *feedback*, factor disposicional que conlleva a altos niveles de desempeño, a través de la reducción de la incertidumbre de lo que el individuo tiene que hacer, clarificando el conjunto de responsabilidades, deberes y, especialmente, de niveles de desempeño esperados por la organización (Taylor *et al.*, 1984); y b) la claridad de rol, factor situacional que representa la medida en la que la organización es capaz de describir exactamente lo que se espera realice un trabajador (Sawyer, 1992) y que ha demostrado ejercer influencia indirecta sobre el desempeño a través de la búsqueda de *feedback* (Khan *et al.*, 1964; Sawyer, 1992).

De acuerdo con Whitaker *et al.* (2007), los empleados con un alto nivel de claridad de rol poseen un elevado entendimiento de lo que la organización espera de ellos y, en ese sentido, la búsqueda de *feedback* incrementa la claridad de rol y consecuentemente el desempeño laboral.

### **3. Búsqueda de *feedback* (*feedback seeking*)**

#### **3.1 Definición**

La búsqueda de *feedback* es un constructo que deriva de otro llamado *feedback* o retroalimentación, que involucra información acerca de cómo las personas perciben y evalúan el comportamiento de otro individuo (Payne y Hauty, 1955). En general, el *feedback* permite comparar el desempeño actual con un estándar de desempeño (Johnson y Johnson, 1993). Ashford y Cummings (1983) criticaron que los estudios respecto al *feedback* estaban enfocados en los procesos cognitivos y afectivos relacionados a “dar *feedback*” y, según ellos, los individuos no son meros receptores de *feedback* sino que buscan *feedback* activamente para reducir la ambigüedad respecto de los comportamientos esperados y conseguir sus objetivos, coincidiendo de esta manera con los estudios posteriores de Ashford *et al.* (2003) y Morrison (2002).

Katz (1985) propone que al igual que la búsqueda de *feedback*, la búsqueda de información se refiere a la búsqueda de ayuda e información necesaria para trabajar efectivamente. Así mismo, Anseel y Lievens, (2006) definen la búsqueda de *feedback* como una estrategia de autorregulación a través de la cual el individuo obtiene información útil acerca del desempeño de sus tareas, dado que con frecuencia los supervisores y compañeros no suelen proporcionarlo. En términos generales, la búsqueda de *feedback* se refiere a la búsqueda de información que permite reducir la tensión generada por la ambigüedad y la incertidumbre, ya sea a través de preguntas a otros individuos o a través del monitoreo del entorno (Ashford, 1986).

De esta manera, al buscar activamente el *feedback*, los empleados pueden ajustar su comportamiento dirigido a objetivos (Morrison y Weldon, 1990), evaluar y mejorar sus capacidades (Ashford y Tsui, 1991), aumentar su efectividad en el futuro (Renn y Fedor, 2001) y entender lo que se requiere de un nuevo puesto de trabajo (Morrison, 1993). Finalmente, de las definiciones mencionadas anteriormente y para los objetivos de la presente tesis, escogimos la definición de Ashford y Cummings (1983), quienes definen la búsqueda de *feedback* como «una devoción consciente del esfuerzo hacia la determinación de la corrección y adecuación de las conductas para alcanzar estados finales de valor» (Ashford y Cummings, 1983: 378).

### **3.2 Modelos teóricos de búsqueda de *feedback***

El interés de estudiar la variable búsqueda de *feedback* nace principalmente del interés por conocer el efecto del *feedback* en el desempeño (Ashford y Cummings, 1983). Posteriormente, diversos autores fueron comprendiendo que el individuo cumple un rol activo dentro de la organización y que su capacidad para conocer lo que se espera de él, tener claridad sobre sus tareas y roles y cómo será evaluado en el ejercicio de los mismos, implicaba que este produjera comportamientos activos de búsqueda de información que sea relevante para el logro de sus objetivos (Anseel *et al.*, 2015; Ashford *et al.*, 2003; Asumeng, 2013; DeNisi y Kluger, 2000).

Los primeros en delimitar el campo de estudio de la variable fueron Ashford y Cummings (1983), quienes resaltaron la existencia de patrones de búsqueda de *feedback* que representaban decisiones que los individuos llevaban a cabo de tal forma que les permitan alcanzar sus objetivos. Tres principales patrones son foco de estudios posteriores, explorados y ampliados por otros autores: a) motivos para buscar *feedback*, b) frecuencia de búsqueda y c) el método a través del cual el individuo realiza la búsqueda (Ashford *et al.*, 2003; Tayfur, 2006).

En la tabla 6 exponemos los principales planteamientos de modelos teóricos y sus autores, considerando los tres patrones anteriormente mencionados.

**Tabla 6. Modelos teóricos de búsqueda de *feedback***

|                                     |                                 |   |  |
|-------------------------------------|---------------------------------|---|--|
| Motivos para buscar <i>feedback</i> | Ashford <i>et al.</i> (2003)    | Instrumental  | Los individuos buscan <i>feedback</i> para obtener información útil que les ayude a alcanzar sus metas y regular su comportamiento. Mientras la fuente de <i>feedback</i> sea más creíble, es más alto el valor instrumental del mismo y es más probable que se recurra con frecuencia a la misma fuente.  |
|                                     |                                 | Deseo de proteger el ego y la autoestima                  | Los individuos tienen una preferencia por obtener información favorable sobre sí mismos que los ayude a mejorar su autoestima; sin embargo, este motivo puede distorsionar o subestimar el valor del <i>feedback</i> si sienten que éste puede herir su orgullo y ego.   |
|                                     |                                 | Defensa de la imagen y mejora                             | El deseo de controlar las impresiones en los ojos de otros genera compromiso en la búsqueda de <i>feedback</i> ; de la misma manera, la gestión de estas impresiones es un motivo determinante de la frecuencia, tiempo y objetivo de la búsqueda de <i>feedback</i> . Los individuos con motivos para defender sus impresiones serán renuentes a buscar el <i>feedback</i> cuando este es público; de esta manera, los individuos sopesan los beneficios instrumentales o de ego del <i>feedback</i> versus un potencial costo de imagen. |
|                                     | VandeWalle <i>et al.</i> (2000) | Orientación a los objetivos de aprendizaje                | Basados en investigaciones anteriores sobre el proceso de búsqueda de <i>feedback</i> propusieron que las metas individuales y la motivación hacia el dominio de las tareas eran dos influencias importantes en el comportamiento de búsqueda de <i>feedback</i> .   |
|                                     |                                 | Consideración del líder                                   | Propusieron que habría una disminución en el costo percibido de la búsqueda de <i>feedback</i> cuando el nivel de consideración del líder aumenta; señalando que ante una fuente de <i>feedback</i> caracterizada por las buenas relaciones, los individuos perciben un menor costo del proceso y se sienten más cómodos en buscar <i>feedback</i> .   |
|                                     |                                 | Iniciación de la estructura del líder                     | La esencia de la iniciación de la estructura del líder se enfoca en la estructuración de la tarea y de las metas del subordinado, encontrando una relación positiva entre ésta y el valor percibido de la búsqueda de <i>feedback</i> .  |
|                                     |                                 | Valor y costo percibido de la búsqueda de <i>feedback</i> | Las cogniciones sobre el valor y el costo percibido de la búsqueda de <i>feedback</i> son los antecedentes inmediatos del comportamiento de búsqueda de <i>feedback</i> .  |
|                                     | Swann <i>et al.</i> (1989)      | Automejora  | Basado en la teoría de la automejora, la cual propone que todos los individuos tienen el deseo de mejorar su valía personal; por lo tanto, incrementarán sus esfuerzos en la búsqueda de <i>feedback</i> cuando se desempeñan bien y los disminuirán cuando se desempeñan mal.   |
|                                     |                                 | Autoverificación  | Basado en la teoría de la autoverificación, la cual afirma que los individuos se esfuerzan para confirmar sus autopercepciones, incluso si estas son negativas. De este modo, buscan el <i>feedback</i> que confirme sus autoconcepciones, fortaleciendo su confianza; y evitan el <i>feedback</i> que no las confirme pues les hace entender que no los conocen bien.   |

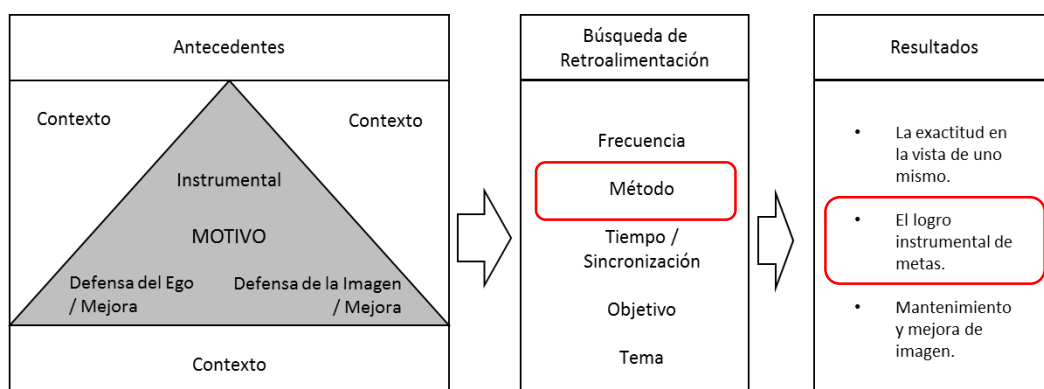
|  |   |  |  |
|--|---|--|--|
| Frecuencia de la búsqueda de <i>feedback</i> | Ashford (1986)  | Varios factores                                | Lista nueve factores que inhiben o estimulan la frecuencia de búsqueda de <i>feedback</i> : importancia de la consecución del logro, grado de incertidumbre, pertenencia a la organización, estabilidad laboral, creencias negativas sobre el logro de objetivos, confianza en sí mismo, esfuerzo en la búsqueda de <i>feedback</i> , riesgos y cantidad de <i>feedback</i> recibido recientemente.  |
|  | Fedor <i>et al.</i> (1992)  | Tolerancia a la ambigüedad y autoestima        | Evidenció que la tolerancia a la ambigüedad se encuentra negativamente relacionada con la búsqueda de <i>feedback</i> y, por lo tanto, reduce la frecuencia de la misma; mientras que la autoestima se encuentra positivamente relacionada con ella con lo que la frecuencia de búsqueda de <i>feedback</i> aumentaría.  |
|  | Levy <i>et al.</i> (1995), Northcraft y Ashford (1992), Williams <i>et al.</i> (1999)                                 | Carácter público, soporte del superior y pares | Para ellos, el carácter público del contexto de búsqueda de <i>feedback</i> influye en la frecuencia con la que los individuos buscan el <i>feedback</i> ; sin embargo, el soporte del superior y sus pares pueden ayudar a disminuir los efectos perjudiciales del carácter público de la búsqueda de <i>feedback</i> .   |
| Métodos de la búsqueda de <i>feedback</i>    | Ashford <i>et al.</i> (2003), Ashford y Tsui (1991), Miller y Jablin (1991), Vancouver y Morrison (1995),             | Consulta                                       | Involucra solicitudes verbales directas o indirectas de <i>feedback</i> , a manera de preguntas, que solicitan información a supervisores y compañeros. Permite clarificar potenciales ambigüedades con respecto a los mensajes recibidos; sin embargo, expone la incertidumbre del individuo y su necesidad de apoyo, lo que podría dar la impresión de deficiencias, amenazando el ego y la imagen del mismo.  |
|  | Ashford <i>et al.</i> (2003), Ashford y Tsui (1991), Festinger (1954), Jones y Gerard (1967), Miller y Jablin (1991), | Monitoreo                                      | Es un método indirecto de búsqueda de <i>feedback</i> a través del cual el individuo infiere información a través de la observación de comportamientos en los supervisores y compañeros, reduciendo de esta manera los costos negativos en el ego y la imagen, a diferencia de hacerlo de forma directa. Esta información le permite al individuo tener una idea de qué piensan los demás de uno mismo, cómo lo está haciendo y cómo se compara con los demás. |
|  | Miller y Jablin (1991)  | Prueba de límites                              | El individuo crea situaciones en las que las fuentes de <i>feedback</i> deben responder. Estas respuestas son monitoreadas en base a su actitud frente a determinados comportamientos o problemas, brindando de esta manera, información sobre reglas y relaciones laborales. Tiene grandes costos en el individuo que busca el <i>feedback</i> ya que puede provocar sentimientos negativos y dar una falsa impresión de sus comportamientos.                 |

Fuente: Elaboración propia, 2017.

De los modelos teóricos descritos previamente, es el de Ashford *et al.* (2003) el que proporciona la información más completa sobre la variable búsqueda de *feedback*, abarcando los campos de antecedentes, proceso y resultado; producto de la trayectoria de investigaciones previas hechas por Ashford (1986) y Ashford y Tsui (1991).

Dado que el presente estudio se centra en el proceso y en el resultado de la búsqueda de *feedback*, haremos foco en investigar los métodos o estrategias y el logro instrumental de metas que puede traducirse en el incremento y mejora del desempeño laboral (Renn y Fedor, 2001). Para visualizar mejor el modelo teórico de Ashford *et al.* (2003), presentamos el siguiente gráfico:

**Gráfico 2. Modelo de búsqueda de *feedback* de Ashford y Cummings**



Fuente: Tomado de Ashford *et al.* (2003)

Ashford *et al.* (2003) plantearon una serie de motivos por los cuales un individuo se ve impulsado a desarrollar comportamientos de búsqueda de *feedback*, y los congregaron en tres grandes grupos: instrumentales, deseo de proteger el ego y la autoestima, y defensa de la imagen y mejora (Ashford *et al.*, 2003; Fedor *et al.*, 1992; Renn y Fedor, 2001; VandeWalle y Cummings, 1997). Estos motivos, sumados a la presencia de un contexto adecuado (Levy *et al.*, 1995; Levy *et al.*, 2002; Morrison *et al.*, 2004), pueden desencadenar los comportamientos de búsqueda de *feedback* de consulta y monitoreo, ambos explicados en la tabla 6 y que serán motivo de estudio en esta investigación.

#### 4. Las relaciones entre la búsqueda de *feedback* y el desempeño laboral

Las organizaciones necesitan niveles altos de desempeño para alcanzar sus objetivos; por lo tanto, el desempeño laboral individual ha surgido como uno de los temas más importantes en la gestión de las organizaciones (Wall *et al.*, 2004). Aunque existen diversas formas de medir el desempeño, para evaluarlo es necesario considerar una mezcla de comportamientos relacionados a las tareas y al soporte psicológico y social de la organización (Motowidlo, 2003); así como también, es importante conocer qué variables son determinantes y generan mayor influencia en el desempeño del individuo (Koopmans *et al.* 2011).

Uno de los factores cuyas investigaciones han demostrado impacto sobre el desempeño es la búsqueda de *feedback* (Asumeng, 2013; Renn y Fedor, 2001; Whitaker *et al.*, 2007). Ashford y Cummings (1983) indicaron que los individuos se encuentran motivados a buscar *feedback*, dado que este les brinda información importante acerca de la evaluación de su desempeño; de forma similar, VandeWalle *et al.* (2000) mencionaron que los individuos orientados a metas de aprendizaje, a diferencia de aquellos orientados a metas de desempeño, ven útil al *feedback* para mejorar su desempeño y desarrollar habilidades.

Asumeng (2013), analizando estudios que demuestran que los individuos efectivos son buenos en el manejo de su autorregulación (como se cita en Asumeng, 2013; Ansell *et al.*, 2007; Ashford *et al.*, 2003; Ashford y Tsui, 1991), sugiere que un individuo que busca el *feedback* de su desempeño es más efectivo que uno que no lo hace, sugiriendo de esta manera un vínculo entre el *feedback* y el desempeño.

Finalmente, para evidenciar el enlace entre la búsqueda de *feedback* y desempeño, varios autores demostraron que los beneficios de la búsqueda de *feedback* incluyen la información que los individuos necesitan para lidiar con una situación difícil o incierta y un aprendizaje que les permita desarrollar sus habilidades para mejorar la eficacia en el desempeño de su trabajo (como se cita en Asumeng, 2013; Ansell, *et al.*, 2007).

De lo anterior, aun cuando es posible inferir que existen evidencias sobre la influencia del comportamiento de búsqueda de *feedback* sobre el desempeño laboral, la presente investigación nos permitirá examinar el comportamiento de estas variables dentro de una empresa de seguros peruana y confirmar esta relación; es así que proponemos la siguiente hipótesis:

**H1: La búsqueda de *feedback* predice positivamente el desempeño laboral**

## **5. El rol mediador de la claridad de rol**

### **5.1 Definición y su importancia**

Un rol es definido como un conjunto de expectativas sobre el comportamiento de una persona en el desempeño de una posición específica dentro de una estructura social, las mismas que están condicionadas por la experiencia, conocimientos, valores y percepciones de la persona, y sirven como estándares que determinan el comportamiento del individuo y su valor (Rizzo *et al.*, 1970).

La Teoría del Rol (Khan *et al.*, 1964) afirma que cuando los comportamientos que se esperan de un individuo son inconsistentes, este experimenta estrés, insatisfacción, y se desempeña con menor eficacia (Rizzo *et al.*, 1970). Así, cuando los roles esperados y los roles percibidos son incongruentes, las personas experimentan ambigüedad del rol, o falta de claridad de rol (Hartenian *et al.*, 1994).

La claridad de rol es el grado en que un individuo recibe y entiende la información necesaria para hacer el trabajo (Kelly y Hise, 1980); a su vez, también ha sido identificada por su opuesto “ambigüedad de rol”, refiriéndose al “grado o nivel en el que la información requerida es proporcionada acerca de cómo se espera que el empleado realice su trabajo” (Berkowitz, 1980; Rizzo *et al.*, 1970; Teas *et al.*, 1979;). Precisamente, esta ambigüedad fue inicialmente evidenciada por Khan *et al.* (1964), al identificar que para desempeñar adecuadamente un rol es necesario que existan y se comuniquen a) cuáles son las expectativas del rol; b) qué actividades permitirán cumplir con las responsabilidades del rol, y c) cuáles son las consecuencias del desempeño del rol para uno mismo, otros y la organización.

Naylor *et al.* (1980) afirman que existe ambigüedad de rol cuando las personas que ocupan una posición específica no tienen certidumbre sobre su tarea y son conscientes de esta situación. Por su parte, King y King (1990), ampliaron la definición de la claridad de rol al distinguir dos componentes: las funciones, responsabilidades y objetivos del trabajo; y los procesos y comportamientos inherentes a este, es decir, la forma cómo se debe realizar.

De la mano con el objetivo de esta investigación, emplearemos la definición de Sawyer (1992), quien define la claridad de rol desde su opuesto, la ambigüedad del rol, como la claridad con la que se comunican los objetivos y responsabilidades de las personas, y el grado en el que las personas comprenden los procesos necesarios para lograr esos objetivos.

## **5.2 El rol mediador de la claridad de rol en las relaciones entre la búsqueda de *feedback* y el desempeño laboral**

La claridad de rol percibida por los colaboradores de una compañía no solo es deseable en términos de satisfacción del cliente, sino que también está vinculada con la satisfacción laboral de los empleados, el compromiso organizacional y un mejor desempeño (De Ruyter *et al.*, 2001).

Torrance (1954) concluyó que las situaciones y estructuras de grupo poco claras eran perjudiciales para la supervivencia de las tripulaciones en territorio enemigo. Por otro lado, Smith (1957) encontró que la poca claridad de los roles resultó en una menor productividad del grupo, además de una menor satisfacción y una mayor actitud defensiva.

Mcenrue (1984) encontró que había una relación positiva entre la definición del rol y el desempeño laboral. Los resultados también mostraron que cuando existía ambigüedad de rol, el rendimiento de los empleados no sería lo suficientemente eficaz.

Como hemos visto, la claridad de rol es una variable importante en el estudio del desempeño, dado que varias investigaciones han logrado comprobar la existencia de una relación entre el incremento de la claridad de rol y mejores resultados a nivel individual (Hartenian *et al.*, 1994; Jackson y Schuler, 1985; Shoemaker, 2003); así como también, a nivel de equipo (Forsyth, 1999) debido a sus implicaciones psicológicas y de comportamiento.

Finalmente, mientras que algunos autores sugieren que la relación entre los comportamientos de búsqueda de *feedback* y el desempeño laboral individual puede ser ambigua y hasta indirecta (Ashford *et al.*, 2003; Morrison, 2002; VandeWalle, 2003), Whitaker *et al.* (2007) mantienen que esta relación puede entenderse mejor desde la perspectiva de la claridad de rol actuando como un mediador entre ambas variables, lo que coincide con los hallazgos de su investigación.

Por lo expuesto, la presente investigación pretende examinar la acción mediadora de la claridad de rol entre las variables búsqueda de *feedback* y desempeño laboral en una empresa de seguros peruana y confirmar esta relación; proponiendo así, la siguiente hipótesis:

**H2: La claridad de rol media la relación entre la búsqueda de *feedback* y el desempeño.**

Cuando existe claridad de rol se manifiesta la relación entre la búsqueda de *feedback* y el desempeño.

## **6. Metodología**

El presente capítulo desarrolla la metodología utilizada en la investigación, por lo que se hará referencia al diseño de la investigación, la determinación y conformación de la muestra, los instrumentos utilizados, el procedimiento de recolección de datos y los análisis estadísticos.

### **6.1 Diseño de investigación**

El estudio que sustenta esta tesis es de tipo cuantitativo, explicativo, no experimental y transaccional, debido a que se enfoca en explicar por qué ocurre un fenómeno y en qué condiciones se manifiesta. Se recolectaron los datos en un solo momento, en una medición única y tiempo único, no aplicando estímulos a la muestra ni manipulando deliberadamente las variables (Hernández *et al.*, 2014).

Se analizó el impacto de la búsqueda de *feedback* sobre el desempeño laboral y el rol mediador de la claridad de rol sobre las relaciones entre la búsqueda de *feedback* sobre el desempeño laboral en una organización del sector de seguros.

### **6.2 Muestra**

En el presente estudio, el muestreo fue no probabilístico de tipo intencional, debido a que los trabajadores seleccionados fueron participantes voluntarios que cumplen con los criterios del estudio de investigación (Hernández *et al.* 2014). Se entregaron 311 cuestionarios a colaboradores de la organización en Lima metropolitana, de los cuales 291 fueron devueltos, obteniendo una muestra final de 287 (92%) cuestionarios válidos para el estudio. Los criterios de inclusión en el estudio fueron los siguientes: 1. Ser trabajador activo y haber ingresado a la empresa hasta el 28 de febrero de 2016 inclusive; 2. Contar con resultados de la evaluación de desempeño del año 2016, y 3. Haber contestado la totalidad de la encuesta.

### **6.3 Características de los participantes a nivel individual**

De los 287 participantes en el análisis del estudio, el 39% de la muestra es de género masculino y el 61%, femenino. El 34% son casados, el 66% son solteros. En rangos etarios, el 19% se encuentra entre 22 y 30 años; el 32%, entre 31 y 40 años; el 31%, entre 41 y 50, y el 18%, son de 51 a más. Con respecto al grado de instrucción, el 6% cuenta con estudios secundarios de tipo formal o de secundaria completa; el 27% cuenta con estudios técnicos completos; el 67% posee estudios de pregrado y posgrado. Con respecto al tiempo de trabajo en la empresa, el 36% ha

trabajado entre 1 y 2 años; el 32%, entre 3 y 5 años; el 22%, entre 6 y 9 años, y el 10%, de 10 a 19 años. A nivel de cargos, el 12% son entre auxiliares y asistentes; el 10% son analistas y auditores; el 56% son asesores, agentes y ejecutivos de ventas, y el 22% son supervisores, jefes, subgerentes y gerentes. Finalmente, el 14% labora en el área de operaciones, el 73% en el área comercial, el 5% entre las áreas de finanzas y tecnologías de la información, y el 8% entre las áreas de gerencia general e inversiones.

En el presente estudio se aplicaron tres instrumentos, de los cuales uno ha sido facilitado por la empresa. A continuación, se describen las características de cada uno.

### **6.3.1 Índice del desempeño laboral**

Es el promedio ponderado de dos (2) criterios de medición utilizados por la organización para la evaluación del desempeño laboral general del colaborador. La ponderación ha sido definida como el 30% para el indicador de desempeño por competencias genéricas y el 70% para el indicador de desempeño de objetivos anuales.

- *Indicador de desempeño por competencias:* medida formada por el promedio de las puntuaciones de las cinco competencias genéricas que se evalúan en todos los colaboradores: aprendizaje continuo, innovación, integridad, producir resultados y trabajo en equipo y colaboración. La escala Likert utilizada fue de 5 puntos, en un rango de 1 (bajo) a 5 (alto), la cual ha sido convertida posteriormente a porcentajes a través de la siguiente conversión: 1 = 25%; 2 = 50%; 3 = 80%; 4 = 100%; 5 = 120%.
- *Indicador de desempeño por objetivos:* medida formada por el promedio del cumplimiento anual de los objetivos asignados a cada colaborador, a través de una escala de medición de 0 al 100% dependiendo del cumplimiento de los objetivos asignados.

### **6.3.2 Búsqueda de *feedback***

Se utilizó la escala de Ashford y Tsui (1991), detallada en el anexo 2. La escala cuenta con dos dimensiones o estrategias para la búsqueda de *feedback*: monitoreo y consulta por parte de los colaboradores. El monitoreo está compuesto por 7 ítems (ej. “¿Presta atención a cómo su supervisor actúa hacia usted?”); mientras que la consulta es calculada por 3 ítems (ej. “¿Pide directamente información a su jefe sobre su rendimiento en el trabajo?”). La escala Likert utilizada fue de 7 puntos, en un rango de 1 (nunca) a 7 (siempre).

### **6.3.3 Claridad de rol**

Se aplicó la escala de Sawyer (1992), detallada en el anexo 3. La escala busca evaluar el grado de claridad que los colaboradores perciben sobre sus posiciones, y está conformada por dos dimensiones de 5 ítems que evalúan dos facetas: la claridad de metas (ej. “Mis deberes y responsabilidades”) y la claridad de procesos (ej. “Cómo dividir mi tiempo entre las tareas que mi trabajo requiere”). La escala Likert utilizada fue de 6 puntos, en un rango de 1 (muy inseguro) a 6 (muy seguro).

### **6.3.4 Datos sociodemográficos y laborales**

Se configuró una ficha de datos sociodemográficos y organizacionales relevantes para la descripción de la muestra y el análisis de resultados tales como: género, edad, estado civil, grado de instrucción, tiempo en la empresa, área de trabajo y puesto de trabajo.

### **6.3.5 Procedimiento de recolección de datos**

En primera instancia, se realizó una prueba piloto en la cual se aplicó una versión en español de los instrumentos. Participaron treinta colaboradores de la organización.

En segunda instancia, se realizó la recolección de datos del estudio mediante la coordinación con el área de Recursos Humanos. Para la recolección de los datos se procedió a suministrar un formulario virtual a través de la plataforma web Survey Monkey, (anexo 4), el cual tenía como página inicial la presentación del estudio, en el que se garantizaba la confidencialidad de las respuestas. Al completar los formularios suministrados, se generó un reporte con las respuestas individuales de cada colaborador.

## **6.4 Análisis estadísticos**

### **6.4.1 Análisis preliminares**

#### **Análisis psicométrico del instrumento**

Se realizó un análisis factorial confirmatorio (AFC) de los instrumentos búsqueda de *feedback*, propuesto por Ashford y Tsui (1991) y la claridad de rol, propuesto por Sawyer (1992), con el fin de determinar si el número de factores y su carga corresponden de acuerdo al modelo propuesto por los autores y comparando los datos obtenidos en la muestra.

### **Análisis de la confiabilidad de los instrumentos**

A fin de verificar la confiabilidad de los instrumentos aplicados en la presente investigación, se utilizó el método de consistencia interna a través del coeficiente alfa de Cronbach.

### **Análisis descriptivo de las variables de la muestra**

En primer lugar, para caracterizar las variables de la muestra se utilizó la media, la desviación estándar y el rango. En segundo lugar, se realizó la prueba Kolmogórov-Smirnov con el objetivo de determinar la normalidad de la distribución de los datos, identificando si era pertinente aplicar estadísticas paramétricas o no paramétricas.

#### **6.4.2 Contrastación de hipótesis**

##### **Análisis correlacional**

Se utilizó el estadístico de correlación Spearman para medir el nivel de asociación a fin de explorar las relaciones entre las variables del estudio.

##### **Análisis explicativo de regresiones múltiples**

Se utilizaron regresiones múltiples jerárquicas para medir el efecto directo e indirecto de las variables propuestas en el modelo del estudio.

##### **Análisis de efecto mediación**

Para evaluar el análisis del efecto de mediación, se aplicó el método de Baron y Kenny (1986), revisado por Kenny *et al.* (1998). Los autores han definido las condiciones para determinar la presencia completa o parcial del efecto mediador, las cuales son: 1) la variable independiente debe ser relacionada con la variable dependiente (X predice significativamente a Y); 2) la variable independiente debe ser relacionada con la variable mediadora (X predice significativamente a M); 3) la variable mediadora debe ser relacionada con la variable dependiente (M predice significativamente a Y); 4) la variable mediadora debe ser relacionada con la variable dependiente, cuando la variable independiente es controlada (M predice significativamente a Y, y X es controlada). Finalmente, una mediación completa se presenta cuando las relaciones entre la variable independiente con la dependiente no son significativas (cuando el efecto de X se reduce a cero con la inclusión de M); por otro lado, se presenta un efecto de mediación parcial cuando

las relaciones entre la variable independiente con la dependiente son significativamente menores en su magnitud (cuando el efecto de X se reduce con la inclusión de M, pero no a cero).

Con el fin de evaluar la significancia estadística y la fuerza del efecto indirecto de la variable independiente sobre la variable dependiente a través de la variable mediadora (de X a M y de M a Y) se aplica la prueba de Sobel (*Sobel Test*) para una mediación simple. Para ello, se aplicó el procedimiento *bootstrapp*, para evitar realizar suposiciones acerca de la distribución del efecto indirecto y facilitar el cálculo de un intervalo de confianza para la estimación (Preacher & Hayes, 2004). Los valores en la prueba de Sobel que son estadísticamente significativos ( $p < 0,05$ ) indicarían que el efecto indirecto de mediación de la variable es consistente.

## **7. Resultados**

### **7.1 Análisis preliminares**

#### **7.1.1 Análisis psicométrico de los instrumentos**

Los resultados de análisis factorial confirmatorio (AFC) del instrumento *Búsqueda de Feedback* demuestran la existencia de un solo factor, a diferencia de la presencia de los dos factores (monitoreo y consulta) que fueron reportados en el modelo original de Ashford & Tsui (1991). Los resultados del ajuste del modelo analizado indican lo siguiente: *goodness-of-fit index* (GFI) = 0,97, *adjusted goodness-of-fit index* (AGFI) = 0,90, *root-mean-square residual* (RMSR) = 0,04, and *normed fit index* (NFI) = 0,91.

Los resultados del análisis factorial confirmatorio (AFC) del instrumento *Claridad de rol*, demuestran que la existencia de dos factores (claridad de metas y claridad de los procesos), reportados por Sawyer (1992), tampoco fue corroborada en la presente muestra. Los resultados del ajuste del modelo analizado indican lo siguiente: *goodness-of-fit index* (GFI) = 0,95, *adjusted goodness-of-fit index* (AGFI) = 0,91, *root-mean-square residual* (RMSR) = 0,02, and *normed fit index* (NFI) = 0,93.

A partir de los hallazgos obtenidos, se concluye que los análisis a realizar serán desarrollados solamente con las puntuaciones totales de cada uno de los dos constructos y no con sus subdimensiones.

### 7.1.2 Resultados de la confiabilidad de los instrumentos y del análisis descriptivo

Los resultados de los análisis de confiabilidad muestran que las escalas utilizadas presentan confiabilidad aceptable, dado que se obtuvieron valores de coeficiente alfa de Cronbach mayores a 0,70.

En el análisis Kolmogórov-Smirnov se halló que las distribuciones eran no paramétricas ( $p < 0,05$ ) en las variables del estudio; por tal motivo, se decidió utilizar estadísticos no paramétricos de las variables. A nivel descriptivo se reporta el valor máximo, el valor mínimo, la media de las variables, a nivel correlacional se aplicó la correlación lineal de Spearman.

**Tabla 7. Análisis descriptivo y confiabilidad de los instrumentos**

| Escalas |                                    | Ítems     | Descriptivo |       |      |     | Confiabilidad<br>( $\alpha$ de Cronbach) |
|---------|------------------------------------|-----------|-------------|-------|------|-----|--|
|         |                                    |           | Total       | Me    | DS   | Min | Max                                      |
| 1.      | <b>Búsqueda de <i>feedback</i></b> | <b>10</b> | 3,89        | 0,70  | 1,38 | 5   | 0,87                                     |
| 2.      | <b>Claridad de rol</b>             | <b>10</b> | 5,37        | 0,53  | 3,40 | 6   | 0,94                                     |
| 3.      | <b>Desempeño laboral</b>           | <b>2</b>  | 91,48       | 9,75  | 38   | 100 | n.a.                                     |
| 3.1     | Indicador competencias             | 1         | 90,22       | 6,28  | 62   | 107 | n.a.                                     |
| 3.2     | Indicador de objetivos             | 1         | 91,22       | 12,04 | 20   | 100 | n.a.                                     |

n=287

Fuente: Elaboración propia, 2017.

En la tabla 7 es posible observar que la búsqueda de *feedback* presenta un nivel por encima del valor medio esperado (Me=3,89, Ds=0,70). Por otro lado, la claridad de rol presenta niveles elevados; es decir, por encima del valor medio esperado (Me=5,37, Ds=0,53). Finalmente, el desempeño laboral, presenta un nivel por encima del valor medio esperado (Me=91,48, Ds=9,75); en tanto que el valor más alto en los indicadores del desempeño laboral, lo presenta el indicador de objetivos (Me=91,22, Ds=12,04), seguido del promedio del indicador de competencias (Me=90,22, Ds=6,28).

### 7.2 Resultados del análisis correlacional

En la tabla 8 se presentan los resultados del análisis correlacional entre las variables: búsqueda de *feedback*, claridad de rol, y desempeño laboral y sus dos dimensiones.

**Tabla 8. Correlaciones entre las variables**

|   |                                    | 1       | 2      | 3        | 3.1    |
|---|------------------------------------|---------|--------|----------|--------|
| 1.  | <b>Búsqueda de <i>feedback</i></b> |         |        |          |        |
| 2.  | <b>Claridad de rol</b>             | 0,28*** |        |          |        |
| 3.  | <b>Desempeño laboral general</b>   | 0,12    | 0,01   |          |        |
| 3.1   | Indicador de competencias          | 0,19**  | 0,19** | 0,30***a |        |
| 3.2   | Indicador de objetivos             | 0,10    | -0,01  | 0,88***b | 0,17** |
| n= 287, * $p < 0,05$ , ** $p < 0,01$ , *** $p < 0,001$ . <sup>ab</sup> Los altos valores que se presentan en las correlaciones son productos de la autocorrelación estadística. |                                    |         |        |          |        |

Fuente: Elaboración propia, 2017.

Los resultados observados permiten apreciar que existe una correlación estadísticamente significativa, positiva y moderada, en la relación entre la búsqueda de *feedback* y la claridad de rol ( $r_s=0,28$ ,  $p<0,001$ ).

Por otro lado, la búsqueda de *feedback* presenta una correlación positiva y moderada con el indicador de competencias de desempeño laboral ( $r_s=0,19$ ,  $p<0,01$ ). La claridad de rol presenta una correlación significativa, positiva y moderada con el indicador de competencias de desempeño laboral ( $r_s=0,19$ ,  $p<0,01$ ). Adicionalmente, se puede notar la existencia de una correlación significativa, positiva y moderada entre el indicador de desempeño por competencias y el indicador de desempeño por objetivos ( $r_s=0,17$ ,  $p<0,05$ ). Finalmente, se puede observar que el desempeño laboral general y el indicador de desempeño por objetivos no se correlacionan con la búsqueda de *feedback* y con la claridad de rol.

De acuerdo a los resultados obtenidos, se puede apreciar que solo se han encontrado correlaciones significativas entre las variables búsqueda de *feedback*, claridad de rol y el indicador de desempeño laboral por competencias. Bailey (2008) indica que, para efectos de análisis predictivos-explicativos, los análisis de correlaciones constituyen una etapa preliminar-exploratoria a fin de identificar el grado de asociación entre las variables y justificar su inclusión en los análisis de regresión.

Por tal motivo, para efecto de los análisis de la contrastación de las hipótesis del modelo del estudio, se realizarán los análisis solamente con las variables que presentan correlaciones significativas entre sí.

### 7.3 Contrastación de hipótesis del estudio

#### 7.3.1 Relaciones de efecto directo-predictivo

La hipótesis (H1) del estudio planteaba que la búsqueda de *feedback* predice el desempeño laboral. Los resultados de los análisis de regresión múltiple jerárquica presentados en la tabla 9 permiten apreciar que, al analizar la dimensión de competencias de desempeño laboral, las variables de control “tiempo en la organización” ( $b = 0,17, p < 0,05$ ) y “área de trabajo” ( $b = 0,12, p < 0,05$ ) predicen el indicador de desempeño por competencias; por ello, aquellos que tienen más tiempo en la organización y pertenecen a las áreas de gerencia general e inversiones, poseen mayor valoración. En la segunda etapa se puede observar que la búsqueda de *feedback* predice de forma estadísticamente significativa y positiva el indicador de desempeño por competencias ( $b = 0,15, p < 0,05$ ), explicando el 8% de la varianza total. En conclusión, H1 ha sido confirmada parcialmente.

La hipótesis (H2) del estudio planteaba que la claridad de rol media la relación entre la búsqueda de *feedback* y el desempeño laboral. Para ello, se aplicó el procedimiento de Baron y Kenny (1986) revisado por Kenny *et al.* (1998) de cuatro (4) etapas.

Los resultados de la primera hipótesis permiten apreciar que se cumplió la primera etapa para el análisis de la mediación (H2); es decir, la búsqueda de *feedback* predice de manera significativa el indicador de desempeño por competencias ( $b = 0,15, p < 0,05$ ).

En la etapa 2, se incluyó en la regresión la variable búsqueda de *feedback* sobre la claridad de rol. Los resultados indican que la búsqueda de *feedback* predice de manera significativa y positiva la claridad de rol ( $b = 0,24, p < 0,01$ ).

En la etapa 3 se incluyó en la regresión la variable mediadora “claridad de rol” sobre el indicador de desempeño por competencias. Los resultados revelan que la claridad de rol predice de manera significativa y positiva el indicador de desempeño por competencias ( $b = 0,20, p < 0,01$ ).

Finalmente, en la etapa 4, se introdujeron a la ecuación ambas variables (búsqueda de *feedback* y claridad de rol) sobre el indicador de desempeño por competencias. Los resultados indican que la búsqueda de *feedback* no predice el indicador de desempeño por competencias ( $b = 0,11, p > 0,05$ ) y, por otro lado, la claridad de rol predice de manera significativa y positiva el indicador de desempeño por competencias ( $b = 0,17, p < 0,01$ ). Los resultados de la prueba Sobel indican que el efecto indirecto de la búsqueda de *feedback* sobre el desempeño laboral por competencias es 2,16 ( $p < 0,05$ ; 95% CI: 0,01-0,08).

De los resultados se puede concluir que, con la presencia del mediador (claridad de rol), las relaciones entre la búsqueda de *feedback* y el indicador de desempeño por competencias se reducen a cero; por lo que se entiende que la claridad de rol media de manera completa las relaciones entre ambas variables. En conclusión, la hipótesis 2 ha sido parcialmente confirmada.

**Tabla 9. Regresión múltiple jerárquica del efecto directo de la búsqueda de *feedback* y del efecto mediador de la claridad de rol sobre el desempeño laboral**

|  | Desempeño laboral                |              |
|--|----------------------------------|--------------|
|  | <i>Indicador de competencias</i> |              |
|  | b                                | $\Delta R^2$ |
| VARIABLES DE CONTROL   |                                  | 0,06         |
| Edad   | -0,12                            |              |
| Género <sup>a</sup>  | -0,09                            |              |
| Estado civil <sup>b</sup>  | -0,05                            |              |
| Grado de instrucción <sup>c</sup>  | -0,20                            |              |
| Tiempo en la organización  | 0,17*                            |              |
| Área de trabajo <sup>d</sup>   | 0,12*                            |              |
| Puesto de trabajo <sup>e</sup>   | 0,08                             |              |
| Step 1:  |                                  | 0,02         |
| <i>Búsqueda de feedback</i> (H1)   | 0,15*                            |              |
| Step 3:  |                                  | 0,01         |
| Claridad de rol  | 0,20**                           |              |
| Step 4:  |                                  | 0,02         |
| <i>Búsqueda de feedback</i>  | 0,11                             |              |
| Claridad de rol  | 0,17**                           |              |
| <b>Prueba de mediación estadística:</b>  |                                  |              |
| <b>Prueba de Sobel</b>   | 2,16*                            |              |
| <b>95% IC<sup>f</sup></b>  | 0,01-0,08                        |              |
| <b>Total R<sup>2</sup></b>   |                                  | 0,11         |
| <small>n= 287, *<math>p &lt; 0,05</math>, **<math>p &lt; 0,01</math>, ***<math>p &lt; 0,001</math>, <sup>a</sup> Género: 0-Femenino ,1-Masculino; <sup>b</sup>Estado civil:Soltero-0,Casado-1, <sup>c</sup> Grado de instrucción: 1-Secundaria: Sin educación formal, secundaria completa; 2- Técnica-técnica completa; pregrado-bachiller, pregrado incompleto, titulado , 3-Posgrado:maestría, maestría completa; <sup>d</sup> Área de trabajo: 0-Operaciones,1-Comercial , 2- Finanzas y desarrollo de tecnología, 3-Gerencia general e inversiones; <sup>e</sup> Puesto de trabajo: 1-Auxiliar y Asistente ,2-Analista y auditor , 3. Asesor, agente, analista, ejecutivos , 4. Supervisor, jefe, subgerente y gerente; <sup>f</sup>IC: Intervalo de confianza</small> |                                  |              |

Fuente: Elaboración propia, 2017.

### **7.3.2 Análisis complementarios**

A fin de identificar si alguna de las cinco competencias del indicador de desempeño por competencias es mediada de forma individual por la claridad de rol con la búsqueda de *feedback*, se procedió a realizar el análisis de mediación de cuatro etapas de Baron y Kenny (1986) revisada por Kenny *et al.* (1998). Los resultados revelan que ninguna de las competencias (aprendizaje continuo, innovación, integridad, producir resultados y trabajo en equipo y colaboración) es mediada por la claridad de rol, lo que indica que la mediación entre el indicador de desempeño por competencias es significativa solamente cuando las competencias se presentan de manera conjunta.

## **8. Discusión y conclusiones**

A continuación, discutiremos los resultados presentados en el capítulo anterior, con el fin de presentar las conclusiones del estudio realizado, así como las limitaciones encontradas en el desarrollo del mismo, para finalizar con unas recomendaciones que podrían ser de utilidad para futuras investigaciones.

La competitividad global de hoy en día está presentando desafíos inmensos que obligan a las compañías de seguros a un comportamiento de toma de riesgos (Nourani *et al.*, 2016). Es así que, en este entorno, el desempeño resulta vital, puesto que este tipo de organizaciones requiere mantener sus altos niveles de desempeño, mientras afronta la toma de riesgos (Nourani *et al.*, 2016).

Los objetivos de nuestra investigación consistieron en identificar si la búsqueda de *feedback* predice el desempeño laboral (H1), además de analizar si la claridad de rol actúa como mediador entre la búsqueda de *feedback* y el desempeño laboral (H2).

Para ello, se diseñó un estudio de tipo cuantitativo, explicativo, no experimental y transaccional, el mismo que se entregó a 287 colaboradores de la organización; aplicando sobre ellos tres instrumentos: el de búsqueda de *feedback* de Ashford y Tsui (1991), el de claridad de rol de Sawyer (1992), y un instrumento de medición de índice de desempeño laboral provisto por la misma organización. A partir de los análisis preliminares se procedió a realizar los análisis de regresión múltiple jerárquica a fin de contrastar las hipótesis.

A continuación, presentaremos las posibles interpretaciones de nuestros resultados.

## **8.1 Resultados obtenidos y posibles interpretaciones**

### **8.1.1 Resultados a nivel descriptivo**

Los resultados a nivel descriptivo indican que los participantes demostraron un alto nivel (resultados por encima del valor medio esperado) de búsqueda de *feedback* dentro de la muestra, lo que indicaría que los participantes poseen motivos específicos para conocer qué tan bien lo están haciendo y cómo sus comportamientos son percibidos o evaluados por otros. Esta incertidumbre los lleva a hacer un esfuerzo adicional al consultar proactivamente sobre la eficacia de su conducta dirigida al logro de sus objetivos (Ashford y Cummings, 1983).

En cuanto a la variable desempeño, los colaboradores fueron evaluados por sus líderes y los resultados muestran que los participantes poseen un nivel elevado de esta variable, lo que podría indicar que estos manifiestan comportamientos o acciones que contribuyen con los objetivos de la organización (Campbell, 1999; Viswesvaran y Ones, 2000). Los resultados del indicador de desempeño por competencias nos indicarían, además, que los participantes de la muestra poseerían un comportamiento discrecional que les permite mejorar el funcionamiento efectivo de la organización (Organ, 1988), contribuyendo al mantenimiento y mejora del contexto social y psicológico que soportan el desempeño de la tarea (Organ, 1997); sin embargo, estos resultados se contradicen con estudios que indican que este comportamiento observado no es reconocido formalmente o explícitamente por algún sistema de evaluación de desempeño (Organ, 1988), lo que sí ocurre en la organización estudiada.

Respecto a los resultados de la claridad de rol, estos también se encuentran por encima del valor medio esperado. Esto podría indicar que los participantes de la muestra demuestran un alto nivel de conocimiento de las expectativas de su puesto de trabajo, el proceso que se requiere para cumplir estas expectativas y las consecuencias de su desempeño en el rol (Van Sell *et al.*, 1981; Hartenian *et al.*, 1994). Asimismo, altos niveles de claridad de rol permiten a los individuos presentar estrategias y soluciones que les permitan realizar las tareas asignadas de manera más efectiva (Samie *et al.*, 2014).

### **8.1.2 Resultados a nivel predictivo**

En cuanto al análisis predictivo entre la búsqueda de *feedback* y el desempeño laboral, se determinó que la búsqueda de *feedback* solo predice el indicador de desempeño por competencias.

Una posible explicación sería que los colaboradores buscan *feedback* con un fin instrumental; es decir que, siempre que el *feedback* recibido contenga información percibida como valiosa, este intervendrá en la autorregulación del comportamiento y, como resultado de esto, en la mejora del desempeño a lo largo del tiempo (Renn y Fedor, 2001; Ashford *et al.*, 2003, Whitaker *et al.*, 2007). Cabe mencionar que, de acuerdo con la definición de Borman y Motowidlo (1993), la variable desempeño por competencias estaría relacionada con la dimensión desempeño contextual, considerando que esta describe comportamientos individuales que soportan el entorno psicológico, social y organizacional sobre el cual funciona el núcleo técnico. De forma complementaria y en línea con la misma explicación, el *feedback* y el conocimiento de resultados proveen mecanismos para mejorar el desempeño de los empleados (Braunstein *et al.*, 1973).

Adicionalmente, los resultados de la investigación indican que la búsqueda de *feedback* se relaciona de forma positiva y no significativa con los indicadores de desempeño laboral general y el indicador de desempeño por objetivos, (tabla 8, Correlaciones entre las variables); de ahí que no haya sido posible identificar una relación de predicción entre estas variables. Esto podría explicarse debido a que, por lo general, el cumplimiento de los objetivos establecidos suele medirse en comparación con el objetivo en sí; es decir, en la medida en que no se logre un objetivo se generará una brecha negativa y el colaborador podrá obtener retroalimentación sobre el desempeño de sus objetivos sin la necesidad de buscar *feedback*, debido a que la información se encuentra disponible (Anseel y Lievens, 2006; Kluger y DeNisi, 1996). De forma complementaria, el motivo instrumental para buscar *feedback* se ve influenciado por las expectativas del colaborador por recibir *feedback* en aquello en lo que destacó y, cuando un colaborador se ha desempeñado por debajo de sus objetivos, lo más probable es que no solicite *feedback* (Brockner, 1988; Morrison y Cummings, 1992; Northcraft y Ashford, 1990; Tuckey *et al.*, 2002). Adicionalmente, cuando un supervisor proporciona *feedback* acerca del cumplimiento de sus objetivos, por lo general hace referencia a los comportamientos que estuvieron detrás del logro o no de los objetivos y, en ese sentido, estaría proporcionando *feedback* acerca del desempeño de sus competencias en mayor medida que proporcionando *feedback* acerca de la tarea y su cumplimiento (Kluger y DeNisi, 1996).

Finalmente, cabe resaltar que el indicador de desempeño por objetivos posee el 70% del peso de la evaluación del desempeño general; de ahí que la relación positiva y no significativa entre la búsqueda de *feedback* y el desempeño laboral general descansa sobre esta explicación.

### **8.1.3 Resultados a nivel de mediación**

Finalmente, en relación con los resultados de la mediación, se encontró que la claridad de rol media la relación entre la búsqueda de *feedback* y el indicador de desempeño por competencias. Estos hallazgos pueden explicarse en base a que el comportamiento de búsqueda de *feedback*, por razones instrumentales, aclara las funciones, responsabilidades y metas que la organización espera del individuo, lo que, a su vez, lo conduce hacia un mejor desempeño laboral al reducir la incertidumbre de su rol (Taylor *et al.*, 1984).

Por otro lado, la claridad de rol puede contribuir a la eficacia de la organización, no solo mejorando el desempeño laboral, sino también potenciando la capacidad de los colaboradores para comprender los tipos de desempeño contextual valorados por la organización (Whitaker *et al.*, 2007); lo que explicaría que los colaboradores que tienen claras sus funciones, responsabilidades y metas, además de los procesos necesarios para cumplir con estos, estarían más propensos a manifestar un comportamiento de búsqueda de *feedback* que los lleve a un desempeño laboral superior; es decir, poseen estándares de desempeño que sirven como referencia y sobre los cuales pueden compararse; de esa forma, cuando solicitan *feedback* cuentan con un antecedente que funciona como medio para mejorar el desempeño (Whitaker *et al.*, 2007).

Así, la reducción y/o eliminación de la ambigüedad del rol constituye un factor a ser atendido por los líderes de la organización que, además de invitar a los colaboradores a esclarecer las funciones y los procesos que deben seguir, también los invita a reflexionar sobre la asignación de funciones y a experimentar una posible reasignación de roles y recursos dentro de sus respectivos equipos (Charbonnier-Voirin *et al.*, 2010; Savelsbergh *et al.*, 2012).

### **8.1.4 Variables de control**

Adicionalmente, se encontró que el tiempo en la organización predice el desempeño por competencias, lo que coincide con los hallazgos de Sturman (2003) que indican que la experiencia ganada tiene un impacto positivo en el desempeño. Esto también podría deberse a que el tiempo en una organización provee a los colaboradores de un número considerable de pistas o señales acerca de qué tipos de comportamientos serían evaluados como positivos y de una serie de estrategias para alcanzarlos (Katz, 1980). Hay que tener en cuenta también que, a medida que el tiempo en la organización aumenta, parece haber una menor motivación para la búsqueda de

*feedback* (Ashford y Cummings, 1985), lo que se explica por una mayor experiencia en el puesto y en la lectura e interpretación de la información del entorno.

Por otro lado, el análisis también evidenció que pertenecer a las áreas Gerencia General e Inversiones podría predecir el desempeño por competencias. Esto se explicaría con la distancia física y funcional que poseen los colaboradores de dichas áreas con su evaluador, la cual es corta. Con respecto al primer caso, cuando existe una menor distancia física le es más fácil al evaluador calificar el desempeño de su evaluado, debido a que existen más oportunidades de observar el mismo (Ferris *et al.*, 1993). Con respecto a la distancia funcional, Napier y Ferris (1993) la explican como el grado de cercanía y calidad de la relacional laboral entre el supervisor y su subordinado, indicando que, cuando la distancia funcional es menor, la calificación de desempeño es más alta.

## **9. Recomendaciones para futuras investigaciones**

### **9.1 Limitaciones del estudio**

En el transcurso de nuestra investigación identificamos las siguientes limitaciones, las cuales sugerimos que se tomen en cuenta en posteriores estudios:

#### **9.1.1 Conceptos teóricos**

- Concepto de desempeño laboral: existen numerosas definiciones de desempeño laboral, entre las cuales se encuentran como principales las planteadas por Campbell (1990) y Murphy (1989); dando como resultado una serie de modelos teóricos. En nuestro estudio, agrupamos estos modelos teóricos tomando como base los metaanálisis de Koopmans *et al.* (2011), y Viswesvaran (2000), que agrupan el constructo en tres grandes dimensiones: desempeño de la tarea, desempeño contextual y comportamientos contraproducentes; siendo estas las dimensiones recomendadas para futuros estudios que permitan profundizar y lograr aportes considerables al estudio de esta variable. Adicionalmente, otra limitación consiste en que la organización estudiada no cuenta con los mecanismos necesarios para medir, registrar y almacenar información vinculada a la dimensión de comportamientos contraproducentes, lo que podría generar hallazgos complementarios y contribuir significativamente a los objetivos particulares de futuras investigaciones.
- Concepto de búsqueda de *feedback*: existen múltiples acepciones del concepto, y la mayor parte de ellas se refieren a la devoción consciente de obtener información útil para orientar

las conductas hacia la consecución de un resultado específico (Ashford y Cummings, 1983). Así, la mayoría de modelos teóricos de búsqueda de *feedback* utilizan esta definición para abordar dicho constructo, que deriva en cinco factores claves: la frecuencia con que se busca, la estrategia utilizada, la oportunidad, el objetivo y los tópicos sobre los cuales se solicita el *feedback* (Ashford *et al.*, 2003). La presente investigación tuvo por objetivo estudiar dos de estos cinco factores (las estrategias utilizadas y los objetivos), por lo que recomendamos que futuras investigaciones consideren incluir otros o todos los demás factores para medir el grado general del comportamiento de búsqueda de *feedback* y su impacto en el desempeño laboral. Así mismo, otros autores consideran aspectos relacionados al tipo de *feedback* (positivo y negativo) que no están siendo considerados en este estudio y que podrían dar luces de hallazgos no encontrados.

- Concepto de claridad de rol: la definición tomada en nuestro estudio (Sawyer, 1992) refiere un constructo bidimensional compuesto por la claridad de tareas y metas, y la claridad de los procesos necesarios para lograrlas; no obstante, otros constructos relacionados al rol, tales como el estrés de rol, el conflicto de rol y la sobrecarga de roles podrían tener algún nivel de impacto en el rendimiento laboral por lo que se sugiere que futuras investigaciones consideren el nivel de mediación o moderación de estas en la relación entre la búsqueda de *feedback* y el desempeño laboral.

### **9.1.2 Tamaño y sector de la organización, presencia geográfica y generalización de los resultados**

Al tratarse de una investigación aplicada en una muestra con características particulares, y aunque provee evidencia empírica de la validez de las relaciones entre las variables de estudio, no es posible generalizar los resultados encontrados hacia otras organizaciones y otros contextos (Hernández *et al.* 2010). Es recomendable que para futuras investigaciones se incluyan organizaciones de diversos tamaños, industrias o sectores.

### **9.1.3 Estudio transversal**

El diseño del presente estudio es transversal, siendo que la medición de las variables se llevó a cabo en un momento único; en ese sentido, un diseño longitudinal permitirá monitorear y evaluar los cambios que resulten de la evolución de la muestra a través del tiempo y evitar sesgos que resulten de factores temporales o circunstanciales (Hernández *et al.*, 2014).

#### **9.1.4 Instrumentos de medición**

Para la medición de las variables estudiadas se emplearon: el instrumento de búsqueda de *feedback* propuesto por Ashford y Tsui (1991); el instrumento de claridad de rol propuesto por Sawyer (1992), y una medición de desempeño diseñada por la propia organización; sin embargo, la literatura empleada para la presente investigación identificó que existen otros instrumentos de medición que también podrían ser útiles para describir los constructos investigados, por lo que recomendamos que estudios futuros utilicen instrumentos complementarios de recolección de data de otras fuentes, a fin de reforzar la validez del criterio de los resultados del estudio (Hernández *et al.* 2014).

#### **9.1.5 Estudio cuantitativo**

La presente investigación emplea una metodología cuantitativa de tipo predictiva-explicativa en relación al impacto que tiene la búsqueda de *feedback* sobre el desempeño, empleando como mediador la claridad de rol, por lo que no se buscó controlar el contexto de modo que el análisis sea aislado en relación a la influencia de otras variables. Es por ello que se recomienda, para futuras investigaciones, estructurar una metodología de tipo experimental que permita encontrar la causalidad entre las variables a partir del establecimiento de un grupo control (Hernández *et al.* 2014) y/o emplear la metodología cualitativa para aportar mayor información y validar los resultados desde otra perspectiva (Hernández *et al.*, 2014).

### **10. Plan de acción**

#### **10.1 Antecedentes**

Con diecinueve años en el mercado local, la empresa estudiada opera en la industria de seguros en el Perú ofreciendo como principales líneas de productos las rentas vitalicias, vida individual y seguros masivos.

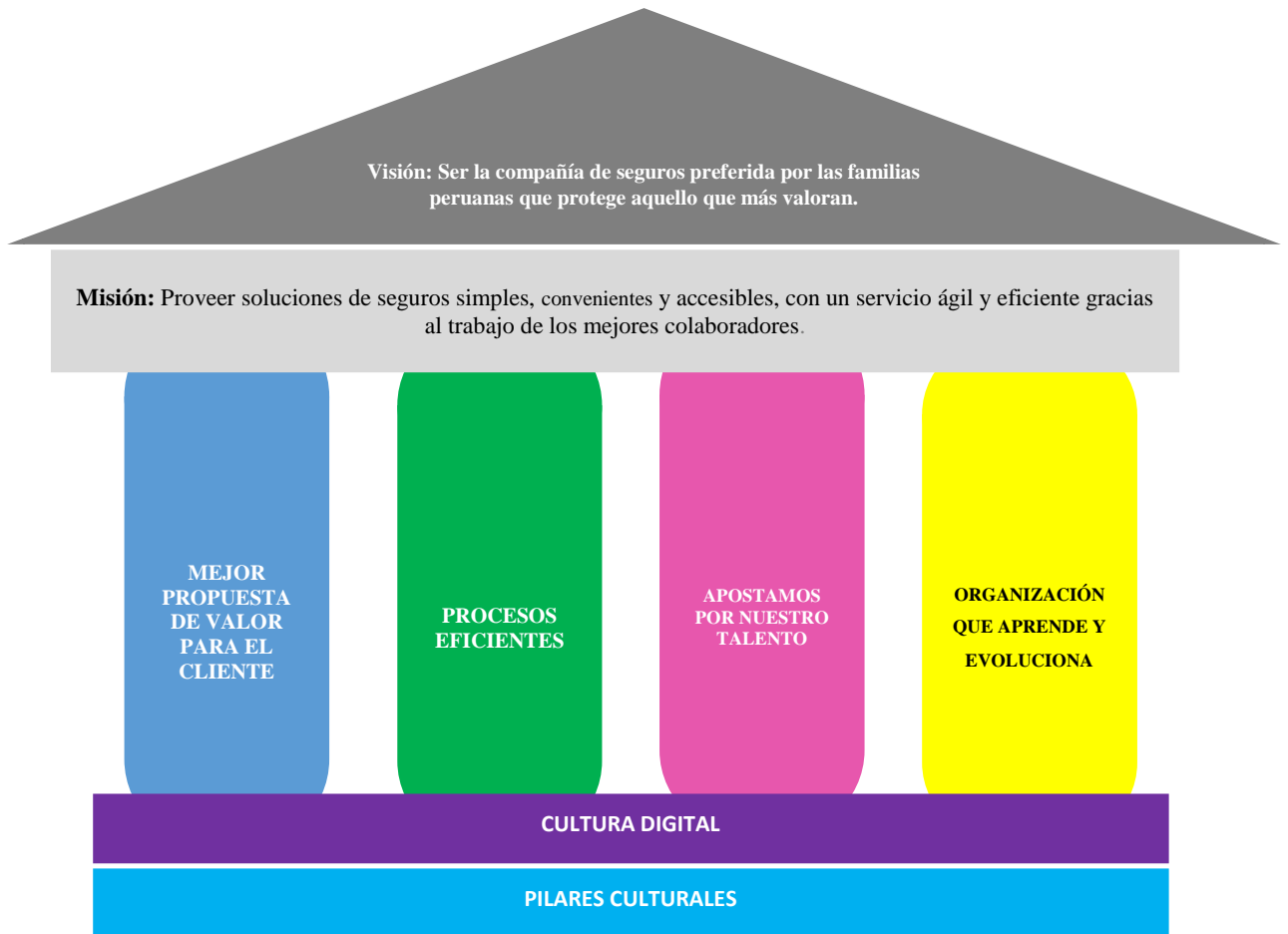
Su visión señala lo siguiente: «Ser la compañía aseguradora preferida por las familias peruanas que protege aquello que más valoran»; mientras que su misión es: «Proveer soluciones de seguros simples, convenientes y accesibles, con un servicio ágil y eficiente gracias al trabajo de los mejores colaboradores».

Como podemos ver, la misión de la organización basa la provisión de sus servicios sobre la agilidad y eficiencia del trabajo de sus colaboradores, siendo estos sobre quienes el presente plan de acción tendrá su alcance.

Por otro lado, como parte del proceso de adaptación que la compañía vive frente al entorno en el que opera, esta redefinió sus pilares estratégicos que contribuyen a alcanzar su visión y misión, siendo estos los siguientes:

- Mejor propuesta de valor para el cliente: brindar productos considerando las diversas necesidades de nuestros clientes, pensando en beneficios complementarios y con una asesoría especializada, destacando en nuestro servicio antes, durante y después de la venta, con conveniencia, simplicidad y agilidad.
- Procesos eficientes: procesos necesarios para cumplir con la propuesta de valor, de inicio a fin, que sean medibles, estandarizables, adaptables y escalables.
- Apostamos por nuestro talento: desarrollamos en nuestros colaboradores competencias y habilidades, que nos permitan contar con el talento correcto, en el momento correcto y en la posición correcta.
- Organización que aprende y evoluciona: somos una organización dinámica, abierta al cambio e innovadora, que se adapta sobre la base del aprendizaje continuo y que implementa las mejores prácticas de la industria como resultado de un análisis exhaustivo de la información disponible.

**Gráfico 3. Pilares estratégicos de la organización**



Fuente: Empresa estudiada.

## 10.2 Objetivo general

Mantener y optimizar los altos niveles de desempeño laboral por competencias, a partir de mantener y reforzar los altos niveles de búsqueda de *feedback* y la claridad de rol por parte de todos los colaboradores de la organización.

## 10.3 Objetivos específicos

- Mantener y optimizar los altos niveles de desempeño laboral por competencias en los colaboradores de la organización.
- Mantener y reforzar altos niveles de búsqueda de *feedback* en los colaboradores de la organización.

- Mantener y reforzar altos niveles de la claridad de rol en los colaboradores de la organización.

#### **10.4 Plan de acción**

El plan de mejora que presentaremos a continuación pretende lograr objetivos específicos que nos permitan mantener o inclusive mejorar los niveles de desempeño laboral alcanzados, y se dirige a dos niveles dentro de la organización: todos los colaboradores (incluyendo a los líderes) y solo líderes.

A continuación, en las tablas 10, 11 y 12 se presentan las actividades respectivas.

**Tabla 10. Plan de acción para el desempeño laboral**

| Objetivo 1      | Mantener y optimizar los altos niveles de desempeño laboral por competencias en los colaboradores y líderes  |                      |   |   |   |            |             |
|-----------------|--|----------------------|---|---|---|------------|-------------|
| Estrategia      | Actividades  | Alcance              | Recursos  | Indicadores de gestión  | Meta  | Frecuencia | Responsable |
| Sensibilización | <b>S1:</b> Se presentarán los resultados encontrados en la presente investigación, haciendo énfasis en las variables que impactan el desempeño; así como también, el plan de acción que deriva de la misma.  | Alta Dirección       | Sala de capacitación<br>Facilitador: jefe de Talento y Cultura.   | N.º de miembros del Comité Directivo que participan de la sensibilización / N.º total de miembros del Comité Directivo. | 100%  | Única      | GDH         |
|                 | <b>S2:</b> Se impartirá un taller sobre el proceso de gestión de desempeño: sus etapas, componentes, gestión de resultados e importancia en la efectividad organizacional.   | Toda la organización | Sala de capacitación<br>Facilitador: jefe de Talento y Cultura<br><i>Cofee break</i> (diez talleres, Inversión: S/ 4.000) | N.º de colaboradores que participan de la capacitación / N.º total de colaboradores                                     | 75%   | Anual      | GDH         |
| Comunicación    | <b>CO1:</b> Se utilizarán los medios de comunicación interna que dispone la organización (correo electrónico, intranet, murales y comedor) para difundir y reforzar la importancia del proceso de gestión de desempeño (etapas, componentes y composición de la bonificación). | Toda la organización | Correo electrónico e Intranet<br>Murales: 14 afiches (S/ 500)<br>Individuales de comedor: 28.800 (S/ 9.000)               | % de alcance (encuesta)   | Correo e Intranet: 40%<br>Murales e individuales: 80% | Trimestral | GDH         |
| Reconocimiento  | <b>R4:</b> Ampliar el alcance del programa #MAS, que hoy en día proporciona beneficios educativos (becas y/o semibecas para estudios de pregrado, posgrado y diplomados), a aquellos colaboradores que poseen altos niveles de desempeño e indicadores asociados al mismo.     | Toda la organización | S/ 250.000 como bolsa para el programa  | N.º de colaboradores de alto desempeño que participan / N.º total de colaboradores de alto desempeño                    | Δ10%  | Anual      | GDH         |

Fuente: Elaboración propia, 2017.

**Tabla 11. Plan de acción para la búsqueda de *feedback***

| Objetivo 2                    | Mantener y reforzar altos niveles de búsqueda de <i>feedback</i> , tanto para los colaboradores como para los líderes   |                                      |  |   |       |            |             |
|-------------------------------|---|--------------------------------------|--|---|-------|------------|-------------|
| Estrategia                    | Actividades   | Alcance                              | Recursos   | Indicadores de gestión  | Meta  | Frecuencia | Responsable |
| Perfiles de puestos           | <b>PI:</b> Se especificará dentro de los perfiles de puestos la competencia "búsqueda de <i>feedback</i> " que estimule no solo la búsqueda de <i>feedback</i> sino también la predisposición a proporcionarlo.   | Todos los puestos de la organización | Equipo de Reclutamiento y Selección<br>Evaluación psicométrica de búsqueda de <i>feedback</i> (costo cero)     | N.º de perfiles de puesto modificados / N.º total de puestos    | 100%  | Única      | GDH         |
| Reclutamiento y Selección     | <b>RS1:</b> Se contará con pruebas psicológicas y entrevistas dirigidas a medir el nivel y las estrategias de búsqueda de <i>feedback</i> de los candidatos para garantizar que los nuevos colaboradores cuenten con un nivel elevado de esta variable. | Todos los puestos de la organización | Equipo de Reclutamiento y Selección<br>Evaluación psicométrica de búsqueda de <i>feedback</i> (costo cero)     | Nivel obtenido / Nivel esperado                                 | > 90% | Continuo   | GDH         |
| Capacitación                  | <b>CA1:</b> Capacitar a todos los colaboradores en el concepto y las implicaciones prácticas de la búsqueda de <i>feedback</i> , a través de un taller presencial participativo, antes de las sesiones de <i>feedback</i> .                             | Toda la organización                 | Equipo de Capacitación<br>Sala de capacitación<br><i>coffee break</i><br>Materiales<br>(4 sesiones = S/ 6.000) | N.º de colaboradores participantes / N.º total de colaboradores | > 50% | Anual      | GDH         |
|                               | <b>CA2:</b> Capacitar a todos los líderes en estrategias y herramientas de cómo dar <i>feedback</i> efectivo, a través de un taller presencial participativo, antes de las sesiones de <i>feedback</i> .  | Todos los líderes de la organización | Equipo de Capacitación<br>Sala de capacitación<br><i>coffee break</i><br>Materiales<br>(2 sesiones = S/ 3.000) | N.º de líderes participantes / N.º total de líderes             | > 70% | Anual      | GDH         |
| Frecuencia de <i>feedback</i> | <b>FI:</b> Incluir en la plataforma de evaluación de desempeño, sesiones de <i>feedback</i> que permitirán a los colaboradores recibir retroalimentación de cómo cumplir sus objetivos, a manera de seguimiento.  | Toda la organización                 | Equipo de Sistemas<br>Consultoría<br>(Costo = S/ 5.000)  | N.º de sesiones realizadas / N.º de sesiones programadas        | 100%  | Trimestral | GDH<br>TI   |

Fuente: Elaboración propia, 2017.

**Tabla 12. Plan de acción para la claridad de rol**

| Objetivo 3          | Mantener y reforzar los altos niveles de claridad de rol, tanto para los colaboradores como para los líderes  |                                      |   |   |      |            |                        |
|---------------------|---|--------------------------------------|---|---|------|------------|------------------------|
| Estrategia          | Actividades   | Alcance                              | Recursos  | Indicadores de gestión  | Meta | Frecuencia | Responsable            |
| Capacitación        | <b>CA3:</b> Capacitar a los líderes en la importancia del rol mediador de la claridad de rol en la relación entre el comportamiento de búsqueda de <i>feedback</i> y el desempeño laboral por competencias, con el fin de concientizarlos en su función entre estas variables y su impacto en el performance de sus equipos de trabajo y la organización en general.  | Líderes                              | Salas de Capacitación, materiales.<br>Facilitador: jefe de Talento y Cultura. (dos reuniones con 40 líderes por grupo)  | N.º de líderes que participan de la sensibilización / N.º total de líderes    | 100% | Semestral  | GDH                    |
| Inducción           | <b>I1:</b> Incorporar al Programa de Inducción General una evaluación <i>online</i> en la que el nuevo colaborador responda una serie de preguntas referentes a su puesto de trabajo (misión, visión y valores organizacionales, ubicación en la estructura organizacional, líneas de reporte y coordinación, contribución esperada de su posición, funciones, responsabilidades, normas legales vinculadas, procedimientos, etc.) en la que deberá obtener un mínimo aprobatorio; caso contrario, se verá obligado a pasar nuevamente por todo el programa de inducción. | Todos los puestos de la organización | Portal de Servicios de Encuestas ( <i>Google Forms</i> )  | N.º de nuevos ingresos aprobados / N.º total de nuevos ingresos               | 100% | Permanente | GDH<br>Líderes de área |
| Perfiles de puestos | <b>P2:</b> Fomentar el acceso al portal de intranet (en el que como parte del Sistema de Gestión de Calidad se publica el MOF) a través de juegos tipo trivia que permita a los colaboradores conocer las funciones y responsabilidades de otras posiciones/áreas de la empresa y le permita ganar puntos con los aciertos que haga. La acumulación de puntos le permitirá canjear diversos premios, los mismos que serán obtenidos a través de las empresas vinculadas.  | Toda la organización                 | Portal de Servicios de Encuestas ( <i>Google Forms</i> )<br>+ Vales de Consumo en compañías del Grupo (cine, combos restaurantes) = S/ 25 x combo x 5 personas por vez = S/ 500.- | N.º de colaboradores que participan de la trivia / N.º total de colaboradores | 30%  | Trimestral | GDH                    |

Fuente: Elaboración propia, 2017.

A modo de evaluación de la eficacia de nuestro plan de acción propuesto, se sugiere realizar un seguimiento semestral de los objetivos planteados. Esto permitirá tomar acciones preventivas y/o correctivas para alcanzar el éxito del objetivo general.

De forma complementaria, en el gráfico 4 se sugiere un cronograma de implementación que establece prioridades y plazos para la ejecución de las acciones del plan; las mismas que tienen como hito la primera semana de julio, que es la semana en la que inicia el proceso semestral de evaluación de desempeño.

Finalmente, a fin de determinar que los valores de desempeño laboral, búsqueda de *feedback* y claridad de rol se mantienen o se mejoran, se sugiere a la organización realizar una nueva medición de estos con una frecuencia anual; valiéndose para dicha medición, de los instrumentos utilizados en esta investigación.

**Gráfico 4. Cronograma del Plan de Acción**

| ACTIVIDAD  | Mayo |    |    |    | Junio |    |    |    | Julio |    |    |    | Agosto |    |    |    | Setiembre |    |    |    | Octubre |    |    |    | Noviembre |    |    |    | Diciembre |    |    |    |
|--|------|----|----|----|-------|----|----|----|-------|----|----|----|--------|----|----|----|-----------|----|----|----|---------|----|----|----|-----------|----|----|----|-----------|----|----|----|
|  | S1   | S2 | S3 | S4 | S1    | S2 | S3 | S4 | S1    | S2 | S3 | S4 | S1     | S2 | S3 | S4 | S1        | S2 | S3 | S4 | S1      | S2 | S3 | S4 | S1        | S2 | S3 | S4 | S1        | S2 | S3 | S4 |
| <b>S1:</b> Presentación de resultados al Comité de Dirección.  | ■    | ■  |    |    |       |    |    |    |       |    |    |    |        |    |    |    |           |    |    |    |         |    |    |    |           |    |    |    |           |    |    |    |
| <b>P1:</b> Especificar la competencia "búsqueda de <i>feedback</i> " en los perfiles de puestos.                         |      |    | ■  |    |       |    |    |    |       |    |    |    |        |    |    |    |           |    |    |    |         |    |    |    |           |    |    |    |           |    |    |    |
| <b>RS1:</b> Medir el nivel y las estrategias de búsqueda de <i>feedback</i> en los candidatos durante el proceso de R&S. |      |    | ■  | ■  |       |    |    |    |       |    |    |    |        |    |    |    |           |    |    |    |         |    |    |    |           |    |    |    |           |    |    |    |
| <b>S2:</b> Taller sobre el proceso de gestión de desempeño.  |      |    |    |    |       |    | ■  | ■  |       |    |    |    |        |    |    |    |           |    |    |    |         |    |    |    |           |    |    |    |           |    |    |    |
| <b>P2:</b> Fomentar el acceso a la intranet a través de juegos tipo trivia.  |      |    |    |    |       |    |    |    |       |    | ■  | ■  |        |    |    |    |           |    |    |    |         |    |    |    |           |    |    |    |           |    |    |    |
| <b>I1:</b> Incorporar una evaluación <i>online</i> en el Programa de Inducción General.                                  |      |    |    |    |       |    |    |    |       |    |    |    |        |    | ■  | ■  |           |    |    |    |         |    |    |    |           |    |    |    |           |    |    |    |
| <b>CA2:</b> Capacitación en estrategias y herramientas de <i>feedback</i> para líderes.                                  |      |    |    |    |       |    |    |    |       |    |    |    |        |    |    |    |           |    | ■  | ■  |         |    |    |    |           |    |    |    |           |    |    |    |
| <b>CA3:</b> Capacitación sobre la importancia del rol mediador de la claridad de rol para líderes.                       |      |    |    |    |       |    |    |    |       |    |    |    |        |    |    |    |           |    |    |    |         |    | ■  | ■  |           |    |    |    |           |    |    |    |
| <b>CA1:</b> Capacitación en el concepto y las implicaciones prácticas de la búsqueda de <i>feedback</i> .                |      |    |    |    |       |    |    |    |       |    |    |    |        |    |    |    |           |    |    |    |         |    |    |    |           |    | ■  | ■  |           |    |    |    |
| <b>CO1:</b> Difusión del proceso de gestión de desempeño.  |      |    |    |    |       |    |    |    |       |    |    |    |        |    |    |    |           |    |    |    |         |    |    |    |           |    |    |    |           |    | ■  | ■  |
| <b>F1:</b> Incluir sesiones de <i>feedback</i> en la plataforma de evaluación de desempeño.                              |      |    |    |    |       |    |    |    |       |    |    |    |        |    |    |    |           |    |    |    |         |    |    |    |           |    |    |    |           |    |    | ■  |
| <b>R4:</b> Ampliar el alcance del programa #MAS.   |      |    |    |    |       |    |    |    |       |    |    |    |        |    |    |    |           |    |    |    |         |    |    |    |           |    |    |    |           |    |    | ■  |

Fuente: Elaboración propia, 2017.

## Bibliografía

- Abid, H., Gulzar, A. y Hussain, W. (2015). "The impact of Servant Leadership on Organizational Citizenship Behaviors with the mediating role of Trust and moderating role of Group Cohesiveness: A Study of Public Sector of Pakistan". *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, vol. 5, núm. 3.
- Ackerman, P. L., Shapiro, S., & Beier, M. E. (2011). "Subjective estimates of job performance after job preview: Determinants of anticipated learning curves. *Journal of Vocational Behavior*, vol. 78, p. 31–48.
- Agboola, G. (2014). "Emotional, Social, and Cognitive Intelligence as Predictors of Job Performance Among Law Enforcement Agency Personnel". *Journal of Applied Security Research*, vol. 11, núm. 2, p. 149- 165.
- Aktar, S. (2015). "Factors Influencing Employees' Work Performance in Insurance Company: A Case Study on MetLife Alico in Bangladesh". *ASA University Review*, vol. 9, núm. 2.
- Alessandri, Guido, Borgogni, Laura & Truxillo, Donald M. (2014). "Tracking job performance trajectories over time: A six-year longitudinal study". *European Journal of Work and Organizational Psychology*.
- Anseel, Frederik y Lievens, Filip (2006). "A within-person perspective on feedback seeking about task performance". *Psychologica Belgica*, vol. 46-4, p. 283-300.
- Anseel, Frederik, Beatty, Adam, Shen, Winny, Lievens, Filip y Sacket, Paul R. (2013). "How Are We Doing After 30 Years? A Meta-Analytic Review of the Antecedents and Outcomes of Feedback-Seeking Behavior". *Journal of Management*, vol. 41, núm. 1, p.318-34.
- Ansell, F., Lievens, F., & Levy, P. E. (2007). "A self-motives perspective on feedback seeking behaviour: linking organisational behaviour and social psychology research". *International Journal of Management Review*, 9(3), p. 211- 236.
- Ashford, S. (1986). "Feedback seeking in individual adaptation: a resource perspective". *Academy of Management Journal*, vol. 29, p. 465-487.
- Ashford, S. J., y Cummings, L. L. (1983). "Feedback as an individual resource: Personal strategies of creating information". *Organizational Behavior and Human Performance*, vol. 32, p. 370-398.

- Ashford, Susan y Tsui, Anne (1991). "Self-regulation for managerial effectiveness: the role of active feedback seeking". *Academy of Journal Management*, vol. 34, núm. 2, p-251-280.
- Ashford, S. J., Blatt, R., & VandeWalle, D. (2003). "Reflections on the looking glass: A review of research on feedback-seeking behavior in organizations". *Journal of Management*, vol. 29, p. 773-799.
- Asumeng, M. (2013). "The Effect of Employee Feedback-Seeking on Job Performance: An Empirical Study". *International Journal of Management*, vol. 30, núm. 1, Part 2.
- Avolio, B. J., Waldman, D. A., & McDaniel, M. A. (1990). "Age and work performance in nonmanagerial jobs: The effects of experience and occupational type". *Academy of Management Journal*, vol. 33, p. 407-422.
- Awad, A. y Saad, A. (2013). "Impact of Organizational Culture on Employee Performance". *International Review of Management and Business Research*. vol. 2, núm.1.
- Bailey, K. (2008). *Methods of social research*. New York: Simon and Schuster.
- Bakkshi, A., Sharma, A. D. ve Kumar, K. (2011). "Organizational commitment as predictor of organizational citizenship behavior". *European Journal of Business and Management*, vol. 3, núm. 4, p. 78-86.
- Barrick, M. R. and Mount, M. K. (1991) "The big five personality dimensions and job performance: A metaanalysis". *Personnel Psychology*, vol. 44, p. 1-26.
- Baron, R.M. y Kenny, D.A. (1986). "The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: conceptual, strategic, and statistical considerations". *Journal of personality and social psychology*, vol. 51, núm. 6, p. 1173-1182.
- Basurto, K y Guardiola, C. "Inteligencia emocional y desempeño laboral de los directivos del corporativo adventista del norte de México". *Apuntes Universitarios*, vol. 5, núm. 1, p. 69-77.
- Berkowitz, E N. (1980). "Role theory, attitudinal constructs, and actual performance: A measurement issue". *Journal of Applied Psychology*, vol. 65, p. 240-2
- Bolat, İ. O. ve Bolat, T. (2008). Otel işletmelerinde örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisi. *Balıkesir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Dergisi*, 11 (19): p. 75-94.

- Borman, W.C.; White, L.A.; Pulakos, E.D.; y Opple, S.H. (1991). "Models of Supervisory Job Performance Ratings". *Journal of Applied Psychology*, vol. 76, p. 863-872.
- Borman, W.C. y Motowidlo, S.J. (1993). "Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance". *Personnel Selection in Organizations*, p. 71-98
- Braunstein, D.A., Kleing, A. y Pachlam, (1973). "Feedback expectancy shifts in student rating of college faculty". *Journal of Applied Psychology*, vol. 58, p. 254-258.
- Brockner, J., Grover, S. L., Blonder, M. D. (1988). "Predictors of Survivors' Job Involvement Following Layoffs: A Field Study". *Journal of Applied Psychology*, vol. 73, p. 436-442.
- Campbell, J.P. (1990). "Modeling the performance prediction problem in industrial and organizational psychology". *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, vol. 1, 2<sup>nd</sup> edition, p. 687-731.
- Campbell, J. P., McCloy, R. A., Oppler, S. H., & Sager, C. E. (1993). "A theory of performance". *Personnel Selection in Organizations*, vol. 81, p. 35-70.
- Campbell, J. P. (1999). "The definition and measurement of performance in the new age". Pulakos (Eds.), *The changing nature of performance: Implications for staffing, motivation, and development*. San Francisco: Jossey Bass.
- Candel, M.J. (2012). "Las competencias laborales como predictoras del desempeño en una empresa del sector del juego". Universidad de Murcia, Departamento de Psiquiatría Psicología Social.
- CEB. (2016). "The Real Impact of Eliminating Performance Ratings: Insights from Employees and Managers". Fecha de consulta: 05/01/17. Disponible en: <https://www.cebglobal.com/content/dam/cebglobal/us/EN/best-practices-decision-support/human-resources/pdfs/eliminate-performance-ratings.pdf>
- Charbonnier-Voirin, A., El Akremi, A. and Vandenberghe, C. (2010), "A Multi-level Model of Transformational Leadership and Adaptive Performance and The Moderating Role of Climate for Innovation". *Group and Organization Management*, vol. 35, p. 699-726.
- Christian, M.S., Garza, A. S., & Slaughter, J. E. (2011). "Work engagement: A quantitative review and test of its relations with task and contextual performance". *Personnel Psychology*, vol. 64, p. 89-136.

Chughtai, A., Buckley, F. (2011) "Work Engagement: Antecedents, the mediating role of Learning Goal Orientation and Job Performance", *Career Development International*, vol. 16 núm. 7, p.684 - 705

De Ruyter, Ko., Wetzels, M. and Feinberg, R. (2001), "Role stress in call centres: its effects on employee performance and satisfaction". *Journal of Interactive Marketing*, vol. 15, núm. 2, p. 23-35.

Deloitte Consulting LLP and its subsidiarias. (2016). "Human capital trends in the insurance industry". Fecha de consulta: 03/10/2016. Disponible en: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/no/Documents/financial-services/human-capital-trends-in-the-insurance-industry-2016.pdf>.

DeNisi, A.S. y Kluger, A.N. (2000). "Feedback effectiveness: can 360-degree appraisals be improved?" *The Academy of Management Executive*, vol. 14, núm. 1, p. 129-139.

Deshpande, S. y Fu, W. (2013). "The Impact of Caring Climate, Job Satisfaction, and Organizational Commitment on Job Performance of Employees in a China's Insurance Company". *Journal of Business Ethics*, vol. 124, núm. 2, p. 339-349.

Devonish, D. and Greenidge, D. (2010). "The effect of organizational justice on contextual performance, counterproductive work behaviors, and task performance: Investigating the moderating role of ability-based emotional intelligence". *International Journal of Selection and Assessment*, vol. 18, núm. 1, p. 75-86.

Equilibrium (2016). "Interseguro Compañía de Seguros S.A." En: *Equilibrium*. 29 de setiembre de 2016. Fecha de consulta: 06/10/2016. Disponible en: <http://www.equilibrium.com.pe/Interseguro.pdf>

Ernst & Young Global Limited. (2016). "2016 EY Latin America insurance outlook". Fecha de consulta: 06/10/2016. Disponible en: [http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-2016-latin-america-insurance-outlook/\\$FILE/EY-2016-latin-america-insurance-outlook.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-2016-latin-america-insurance-outlook/$FILE/EY-2016-latin-america-insurance-outlook.pdf)

Fedor, D.B., Rensvold R.B., & Adams, S.M. (1992). "An investigation of factors expected to affect feedback seeking: A longitudinal field study". *Personal Psychology*, vol. 45, p.779-805.

Ferris, G. R., Judge, T. A., Rowland, K. M., y Fitzgibbons, D. E. (1993). "Subordinate influence and the performance evaluation process: Test of a model". *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, vol. 58, p. 101-135.

- Festinger, L. (1954). "A theory of social comparison process". *Human Relations*, vol. 7, p.117-140.
- Forsyth, D. R. (1999). "Group dynamics" (3rd ed.), Belmont, CA: Wadsworth.
- Fu, W. & Deshpande, S. (2013). "The Impact of Caring Climate, Job Satisfaction, and Organizational Commitment on Job Performance of Employees in a China's Insurance Company". *Journal of Business Ethics*, vol. 124, p.339-349
- Griffin, M.A., Neal, A. y Parker, S.K. (2007). "A new model or work role performance: positive behavior in uncertain and interdependent contexts". *Academy of Journal Management*, vol. 50, núm. 2, p. 327-347.
- Ha, N. y Hoang, T. (2014). "The Influence of Leadership behaviors on Employee Performance in the Context of Software Companies in Vietnam". *Advances in Management & Applied Economics*, vol. 4, núm. 3, p. 157-171.
- Hartenian, L. S., Hadaway, F. J. and Badovick, G. J. (1994), "Antecedents and Consequences of Role Perceptions: A Path Analytic Approach", *Journal of Applied Business Research*, vol. 10, p. 40-50.
- Hemanalini, R. (2013). "Analysis of Impact of Training and Development on Employees Performance at Life Insurance Company". *International Journal Of Scientific Research*, vol. 2, núm. 10.
- Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, P. (2014) "Metodología de la Investigación" (6ta ed.) D.F., México: McGraw Hill / Interamericana Editores, S.A. de C.V.
- Hough, L. M., & Oswald, F. L. (2001). "Personnel Selection: Looking toward the future - remembering the past". *Annual Review of Psychology*, vol. 51, p. 631-664.
- Hunt, S.T. (1996). "Generic work behavior: an investigation into the dimensions of entry-level, hourly job performance". *Personnel Psychology*, vol. 49, p. 51-83.
- Hunter, J. E., F. L. Schmidt & M. K. Judiesch (1990). "Individual Differences in Output Variability as a Function of Job Complexity". *Journal of Applied Psychology*, vol. 75, p. 28-42.
- Hunter, J. E; Hunter, R. F. (1984). "Validity and Utility of Alternative Predictors of Job Performance". *Psychological Bulletin*, vol. 96, núm. 1, p. 72-98.

- Jackson, S. E. and Schuler, R. S. (1985), "A Meta-Analysis and Conceptual Critique of Research on Role Ambiguity and Role Conflict in Work Settings". *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, vol. 36, p. 16–78.
- Johnson, D. W., & Johnson, R. T. (1993). "Cooperative learning and feedback in technology-based instruction". En J. V. Dempsey & G. C. Sales (Eds.), *Interactive instruction and feedback*, p. 133–157.
- Jones, E.E., y Gerard, H.B. (1967). *Foundations of social psychology*. New York: Wiley.
- Joseph, D. L., & Newman, D. A. (2010). "Emotional Intelligence: An integrative meta-analysis and cascading model". *Journal of Applied Psychology*, vol. 95, p. 54-78.
- Judge, T. A., Higgins, C. A., Thoresen, C. J., & Barrick, M. R. (1999). "The Big Five personality traits, general mental ability, and career success across the life span". *Personnel Psychology*, vol. 52, p. 621–652.
- Katz, R. (1985). "Organizational stress and early socialization experiences". En T. Beehr & R. Hagar (Eds.), *Human stress and cognition in organizations*, p. 117-139
- Katz, R. (1980). "Time and work: Toward an integrated perspective". En B. Staw & L. Cummings(Eds.), *Research in organizational behavior*. vol. 2, p. 81-128.
- Kelly, J.P. and Hise, R.T. (1980), "Role conflict, role clarity, job tension and job satisfaction in the brand manager position". *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 8, núm. 2, p. 120-37.
- Kenny, D.A., Kashy, D.A. y Bolger, N. (1998). "Data analysis in social psychology". *The handbook of social psychology*, vol. 1, p. 233-265.
- Khan, R.L., D.M. Wolfe, R.P. Quinn and J.D. Snoek. (1964). "Organizational Stress: Studies in Role Conflict and Ambiguity". New York: John Wiley and Sons, Inc.
- King, Lynda A. and Daniel W. King (1990), "Role Conflict and Role Ambiguity: A Critical Assessment of Construct Validity". *Psychological Bulletin*, vol. 107, núm. 1, p. 48-64.
- Kluger, Avraham N & DeNisi, Angelo S. (1996)."The Effects of Feedback Interventions on Performance: A Historical Review, a Meta-Analysis, and a Preliminary Feedback Intervention Theory". *Psychological Bulletin*, February 1996.

- Kool, M. y Dierendonck, K. (2012) "Servant Leadership and Commitment to Change, the mediating role of Justice and Optimism". *Journal of Organizational Change Management*, vol. 25, núm. 3, p. 422 – 433.
- Koopmans, L., Bernaards, C.M., Hildebrandt, V.H., Schaufeli, W.B., De Vet Henrica, C.W. y Van der Beek, A.J. (2011). "Conceptual frameworks of individual work performance: a systematic review". *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, vol. 53, núm. 8, p. 856-866.
- Kopelman, R., Brief, A., & Guzzo, A. (1990). "The role of climate and culture in productivity". En B. Schneider (Ed.), *Organizational Climate and Culture*, p. 282-318. San Francisco: Jossey-Bass.
- La Grange, L. y Roodt, G. (2001), "Personality and Cognitive Ability as predictors of the Job Performance of Insurance Sales People". *Journal of Industrial Psychology*, vol. 27, núm. 3, p. 35-43.
- Levy, P. E., Albright, M. D., Cawley, B. D., y Williams, J. R. (1995). "Situational and individual determinants of feedback seeking: A closer look at the process". *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, vol. 62, p.23-37.
- Levy, P.E., Cober, R.T. y Miller, T. (2002). "The effect of transformational and transactional leadership perceptions on feedback-seeking intentions". *Journal of Applied Social Psychology*, vol. 32, núm. 8, p. 1703-1720.
- Lopes, P., Grewal, D., Kadis, J., Gall, M., & Salovey, P. (2006). "Evidence that emotional intelligence is related to job performance and affect and attitudes at work". *Psicothema*, vol. 18, p. 132-138.
- Lord, R. G., & Brown, D. J. (2004). "Leadership Processes and Follower Self-Identity". Mahwah, NJ: Erlbaum.
- Lynn, G. & Kalay, F. (2016), "The effect of vision and role clarity on team performance", *International Journal of Economic and Administrative Studies*.
- Mathieu, J. & Zajac, D., (1990). "A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organisational commitment". *Psychological Bulletin*, vol. 108, p. 171-194.
- McDaniel, M. A., Schmidt, F. L. and Hunter, J. E. (1988). "Job experience correlates of job performance". *Journal of Applied Psychology*, vol. 73, p.327-330.

- McEnrue, M. (1984). "Perceived competence as a moderator of the relationship between role clarity and job performance: A test of two hypotheses". *Organizational Behavior & Human Decision Processes*, vol. 34, p. 374-386.
- Medina, J.; Biedma, J.M.; Ramos, A. (2015). "Impacto de las medidas de conciliación trabajo-familia en el desempeño laboral". Universidad de Cádiz, Departamento de Organización de Empresas, Facultad de CC. Sociales y de la Comunicación.
- Miller, V. D., y Jablin F. M. (1991). "Information Seeking during organizational entry: Influences, tactics, and a model of the process". *Academy of Management Review*, vol, 16, núm. 1, p. 92-120.
- Mimbashian, A.; Earl, J. y Bright, J (2012). "Openness to Experience as a Predictor of Job Performance Trajectories". *Applied Psychology: An International Review*.
- Mohanty, B., Susmitaparija, M., & Ghansyamsahu, M. (2012). "An Empirical Study on HRD Climate and Its Impact on Job Performance in Private Insurance Companies in Odisha" *International Journal of Multidisciplinary Research*, vol.2, núm. 5.
- Mohd, N., Ahmad, A., Mohd, A., Omar, S. y Salleh, S. (2015). "Relationship between Employee Motivation and Job Performance: A Study at University Teknologi MARA (Terengganu)". *Mediterranean Journal of Social Sciences*, vol 6, núm, p. 4 S2.
- Morrison, E. W. (2002). "Information seeking within organizations". *Human Communication Research*, vol. 28, p. 229-242.
- Morrison, E. W. (1993). "Longitudinal study of the effects of information seeking on newcomer socialization". *Journal of Applied Psychology*, vol. 78, p. 173-183.
- Morrison, E.W., & Cummings, L. L. (1992). "The impact of feedback diagnosticity and performance expectations on feedback seeing behavior". *Human Performance*, vol. 5, p. 251–264.
- Morrison, E. W., & Weldon, E. (1990). "The impact of an assigned performance goal on feedback-seeking behavior". *Human Performance*, vol. 3, p. 37-50.
- Morrison, E. W., Chen, Y., y Salgado, S. R. (2004). "Cultural differences in newcomer feedback seeking: A comparison of the United States and Hong Kong". *Applied Psychology: An International Review*, vol. 53, p.1-22.

- Motowidlo, S.J. (2003). "Job performance". En W.C. Borman, D.R. Ilgen, R.J. Klimoski y M.U. George, *Handbook of psychology: industrial and organizational psychology*, vol. 12, p. 39-53.
- Motowidlo, S.J. y Van Scotter, J.R. (1994). "Evidence that task performance should be distinguished from contextual performance". *Journal of Applied Psychology*, vol. 79, núm. 4, p. 475-480.
- Motowidlo, S.J. Borman, W.C. y Schmit, M.J. (1997). "A theory of individual differences in task and contextual performance". *Human Performance*, vol. 10, p. 71-83.
- Murphy KR (1989). "Dimensions of job performance". *Testing: Theoretical and Applied Perspectives*. New York: Praeger; p. 218-247.
- Murphy KR (1990). "Job performance and productivity". *Psychology in Organizations: Integrating Science and Practice*. Hillsdale, p.157-176.
- Murphy, K.R. and Cleveland, J.N. (1995). *Understanding Performance Appraisal: Social, Organizational, and Goal-based Perspectives*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Napier, B. J., & Ferris, G. R. (1993). "Distance in organizations". *Human Resource Management Review*, vol. 3, núm. 4, p. 321-357.
- Nasurdin, A. M. and Khuan, S. L. (2007). "Organizational justice as an antecedent of job performance". *Gadjah Mada International, Journal of Business*, vol. 9, núm. 3, p. 325-343.
- Naylor, J. C., Pritchard, R. D., & Ilgen, D. R. (1980). "A theory of behavior in organizations". New York: Academic Press.
- Northcraft G.B. y Ashford, S.J. (1992). "Conveying more (or less) than we realize: The role of impression management in feedback seeking". *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, vol. 53, p.310-334
- Northcraft, G. & Ashford, S. J, (1990), "The preservation of self in everyday life: The effects of performance expectations and feedback context on feedback inquiry". *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, vol. 47, p. 42-64.
- Ng, T.W.H., & Feldman, D.C. (2010). "Organizational Tenure and Job Performance". *Journal of Management*, vol. 36, núm. 5, p. 1220-1250.

- Nourani, M., Devadason, E.S., Kweh, Q.L. y Lu, W.M. (2016). "Business excellence: the managerial and value-creation efficiencies of the insurance". *Total Quality Management & Business Excellence*, p. 1-18.
- Organ, D.W. (1988). "Organizational Citizenship Behavior". Lexington, MA: Lexington Books.
- Organ, D.W. and Ryan, K. (1995). "A Meta-Analytic review of Attitudinal and Dispositional Predictors of Organizational Citizenship Behavior". *Personnel Psychology*, vol. 48, p. 775-800.
- Organ, D. W. (1997). "Organizational citizenship behavior: It's construct clean-up time". *Human performance*, vol. 10, núm. 2, p. 85-97.
- Pradeep, D. & Prabhu, N. (2011), "The Relationship between Effective Leadership and Employee Performance", International Conference on Advancements in Information Technology, With workshop of ICBMG 2011.
- Preacher, K.J. y Hayes, A.F. (2004). "SPSS and SAS procedures for estimating indirect effects in simple mediation models". *Behavior research methods, instruments & computers*, vol. 36, núm. 4, p. 717-731.
- PwC. (2011). "PwC Saratoga 2011/2012 US Human Capital Effectiveness Report Executive Summary". Fecha de consulta: 13/10/16. Disponible en: <https://www.pwc.com/us/en/hr-saratoga/assets/pwc-saratoga-2011-human-capital-effectiveness-hospital-executive-summary.pdf>.
- PwC. (2015). "Fast take on Talent Innovation Performance management". Fecha de consulta 15/11/16. Disponible en: <https://www.pwc.com/us/en/people-management/assets/fast-takes.pdf>
- Quinones, M.A., Ford, J.K., & Teachout, M.S. (1995) "The relationship between work experience and job performance: A conceptual and meta-analytic review". *Personnel Psychology*, vol. 48, núm. 4, p. 887-910.
- Reichers, A. E., Schneider, B. (1990). "Climate and culture: An evolution of constructs". In B. Schneider (Ed.), *Organizational Climate and Culture*, vol. 1, p. 5-39.
- Rodríguez, A.; Retamal, M.; Lizana, J.; Cornejo, F. (2011). "Clima organizacional y satisfacción laboral como predictores del desempeño: "evaluación en una empresa pública chilena". *Salud & Sociedad*, vol. 2, núm. 2, p. 219-234.
- Payne, R.B., & Hauty, G.T. (1955). "The effect of psychological feedback on work decrement". *Journal of Experimental Psychology*, vol. 50, p. 343-351.

- Poropat, A. E. (2002). "New Models of Work Performance and Their Implications for Employment Relations". En P. Ross, M. Lyons, C. Allan & K. Townsend (Eds.), *Proceedings of the Tenth Annual Conference of the International Employment Relations Association*. Sydney: International Employment Relations Association (IERA).
- Renn, R.W. y Fedor, D.B. (2001). "Development and field test of a feedback seeking, self-efficacy, and goal setting model of work performance". *Journal of Management*, vol. 27, núm. 5, p. 563-583.
- Rizzo, J. R., House, R.J., & Lirzman, S.I. (1970). Role conflict and ambiguity in complex organizations. *Administrative Science Quarterly*, vol. 15, p. 150-63.
- Rizov, M., & Croucher, R. (2008). "Human resource management and performance in European firms". *Cambridge Journal of Economics*, vol. 33, p. 253–272.
- Roth, P. L., Purvis, K. L., & Bobko, P. (2012). "A meta-analysis of gender group differences for measures of job performance in field studies". *Journal of Management*, vol. 38, p. 719–739.
- Rothmann, S. y Coetzer, E.P. (2003). "The big five personality dimensions and job performance". *Journal of Industrial Psychology*, vol. 29, núm. 1, p. 68-74.
- Rotundo, M. y Sackett, P.R. (2002). "The relative importance of task, citizenship, and counterproductive performance to global ratings of job performance: a policy-capturing approach". *Journal of Applied Psychology*, vol. 87, núm. 1, p. 66-80.
- Salgado, J. F. (1997). "The five-factor model of personality and job performance in the European Community (EC)". *Journal of Applied Psychology*, vol. 82, p. 30–43.
- Samie, F., Riahi, L. y Tabibi, S.J. (2015). "The Relationship between Role Clarity and Efficiency of Employees in Management & Resource Development Department of Ministry of Health and Medical Education of I.R. Iran, 2014". *Biosciences Biotechnology Research Asia*, vol. 12, núm. 3, p. 2803-2812
- Savelsbergh, C., Gevers, J. M. P., van der Heijden, B. I. J. M. and Poell, R. F. (2012), "Team Role Stress: Relationships with Team Learning and Performance in Project Teams". *Group & Organization Management*, vol. 37, núm. 1, p. 67-100.
- Sawyer, J. E. (1992). Goal and process clarity: Specification of multiple constructs of role ambiguity and a structural equation model of their antecedents and consequences. *Journal of Applied Psychology*, vol. 77, p. 130-142.

- Siehl, C. & Martin, J. (1990). "Organizational culture: A key to financial performance?". En B. Schneider (Ed.), *Organizational climate and culture*, p. 241-281.
- Sternberg, R. J. (1997) "Tacit knowledge and job success", *International Handbook of Selection and Assessment*. London: Wiley, p. 201-213.
- Superintendencia de Banca y Seguros (SBS) (2016). "Presentación del Sistema Asegurador." En: SBS. junio de 2016. Fecha de consulta: 06/10/2016. Disponible en. <https://intranet2.sbs.gob.pe/estadistica/financiera/2016/Junio/SS-0003-jn2016.PDF>
- Schmidt, F.L. and Hunter, J.E. (1992) "Causal modeling of processes determining job performance". *Current Directions in Psychological Science*, vol. 1, p. 89-92.
- Shoemaker, M. E. (2003), "Leadership Behaviors in Sales Managers: A Level Analysis", *Journal of Marketing Theory & Practice*, vol. 11, p. 17-29.
- Smith, C.A., Organ, D.W. y Near, J.P. (1983). "Organizational citizenship behavior: its nature and antecedents". *Journal of Applied Psychology*, vol. 68, p. 653-663.
- Smith, E. E. (1957). "The effects of clear and unclear role expectations on group productivity and defensiveness". *Journal of Abnormal and Social Psychology*, vol. 55, p. 213-217.
- Sonnetag S.; Volmer, J. y Spychala, A. (2010). "Job Performance". *Micro approaches*, Sage handbook of organizational behavior; vol 1, ed. by Julian Barling, p. 427-447.
- Stajkovic, A. D., & Luthans, F. (1998). Self-efficacy and work-related performance: A meta-analysis. *Psychological Bulletin*, vol. 124, p. 240-261.
- Steelman, L., Levy, P., & Snell, A.F. (2004). "The Feedback Environment Scale (FES): Construct Definition, Measurement, and Validation." *Education and Psychological Measurement*, vol. 64, p. 165-184.
- Sturman, M. C. (2003). "Searching for the inverted u-shaped relationship between time and performance: Metaanalyses of the experience/performance, tenure/performance, and age/performance relationships". Fecha de visita: 8 de noviembre de 2016. Disponible en: <http://scholarship.sha.cornell.edu/articles/119>
- Swann, W.B., Pelham, B.W., & Krull, D.S. (1989). "Agreeable fancy or disagreeable truth? Reconciling self-enhancement and self-verification". *Journal of Personality and Social Psychology*, vol. 57, p.782-791.

Syauta, J.H., Troena, E.A., Setiawan., & Solimun. (2012). "The Influence of Organizational Culture, Organizational Commitment to Job Satisfaction and Employee Performance (Study at Municipal Waterworks of Jayapura, Papua Indonesia)". *International Journal of Business and Management Invention*, vol. 1.1, p. 69-76.

Taylor, M. S., Fisher, C. D., & Ilgen, D. R. (1984). "Individuals' reactions to performance feedback in organizations: A control theory perspective". En K.M. Rowland & G. R. Ferris (Eds.), *Research in personnel and human resources management*, vol. 2: p. 81-124.

Tayfur, Ozge (2006)."Antecedents of feedback seeking behaviors". A thesis submitted to the graduate school of social sciences of Middle East Technical University.

Teas, R.K., Wacker, J.G. and Hughes, R.E. (1979). A path analysis of causes and consequences of salesmen's perceptions of role clarity. *Journal of Marketing Research*, vol. 16, núm. 3, p. 335-69.

Tims, M., Bakker, A. & Derks, D., (2015). "Job crafting and job performance: A longitudinal study". *European Journal of Work and Organizational Psychology*, vol. 24, núm. 6, p. 914-928.

Torrance, E. P. (1954). "The behavior of small groups under the stress of conditions of survival." *American Sociological Review*, vol. 19, p. 751-755.

Tuckey, M., Brewer, N., & Williamson, P. (2002). "The influence of motives and goal orientation on feedback seeking". *Journal of occupational and Organizational Psychology*, vol. 75, p. 195-216.

Uddin, M. J., Luva, R. H. & Hossian, S. M. M. (2013). "Impact of Organizational Culture on Employee Performance and Productivity: A Case Study of Telecommunication Sector in Bangladesh". *International Journal of Business and Management*, vol. 8, núm. 2, p. 63-77.

Vancouver, J. B., y Morrison, E. W. (1995). "Feedback inquiry: The effect of source attributes and individual sources". *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, vol. 62, p. 276-285.

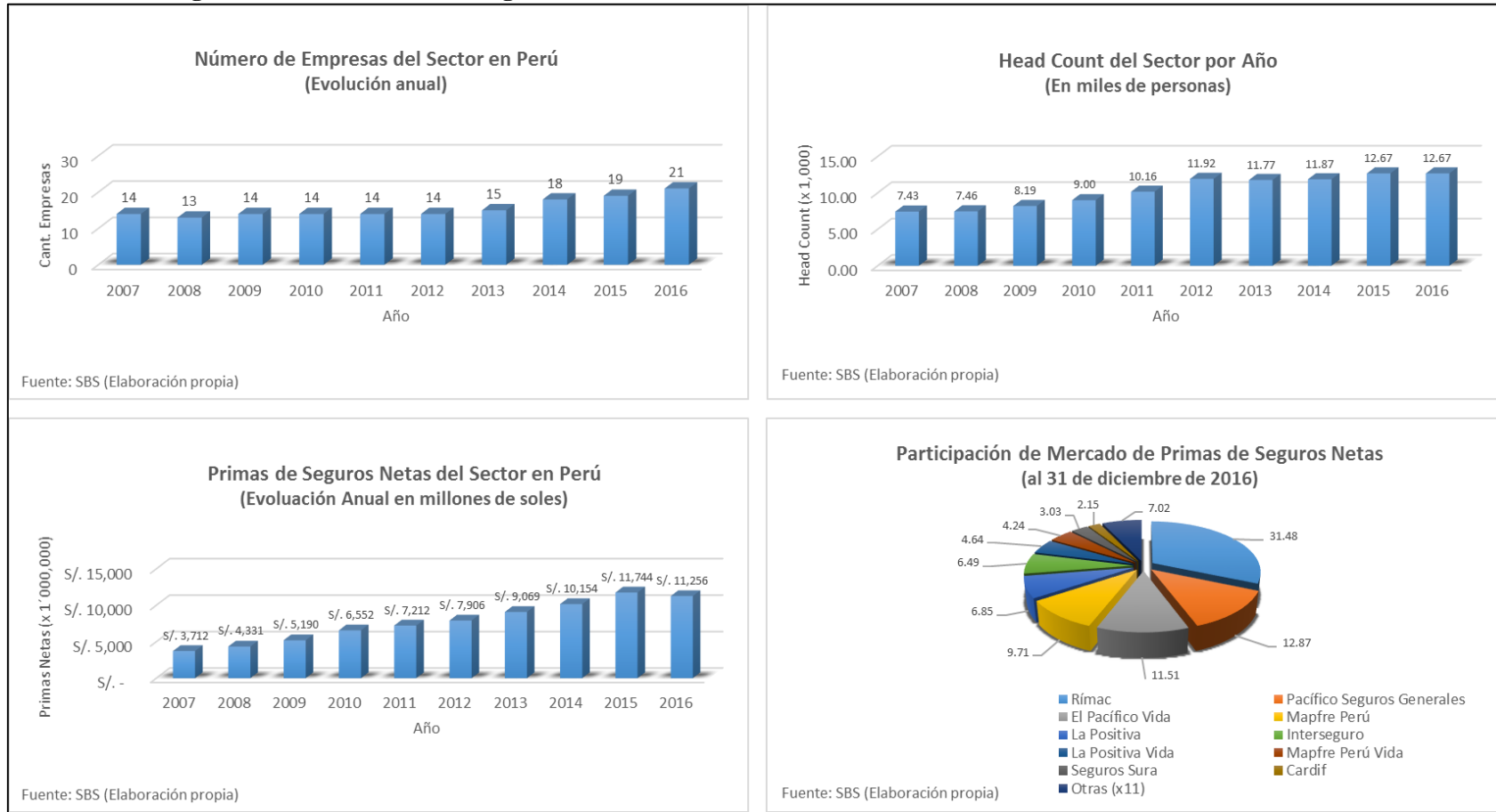
VandeWalle.D., y Cummings L.L. (1997). "A test of the influence of goal orientation on the feedback seeking process", *Journal of Applied Psychology*, vol. 82, p. 390-400

VandeWalle, Don, Ganesan, Shankar, Challagalla Goutam N. y Brown, Steven P. (2000). "An integrated model of feedback-seeking behavior". *Journal of Applied Psychology*, vol. 85, núm. 6, p. 996-1003.

- Vandewalle, Don (2003). "A Goal Orientation Model of Feedback-Seeking Behaviors". *Human Resources Management Review*, vol. 13, p.581-604.
- Van Scooter, J.; Motowidlo, S. y Cross, T. (2000). "Effects of Task Performance and Contextual Performance on Systemic Rewards". *Journal of Applied Psychology*, vol. 85, núm. 4, p. 526-535.
- Van Sell, M., Brief, A.P. y Schuler, R.S. (1981). "Role conflict and role ambiguity: integration of the literature and directions for future research". *Human relations*, vol. 34, p. 43-71.
- Viswesvaran C. (1993). *Modeling Job Performance: Is There a General Factor?* Iowa City: The University of Iowa.
- Viswesvaran C, Ones D. S. (2000). "Perspectives on models of job performance". *International Journal of Selection and Assessment*, vol. 8, p. 216–226.
- Wall, T. D., Michie, J., Patterson, M., Wood, S. J., Sheehan, M., Clegg, C. W., & West, M. (2004). "On the validity of subjective measures of company performance". *Personnel Psychology*, vol. 57, p. 95–118.
- Wang, H., Sui, Y., Luthans, F., Wang, D. y Wu, Y. (2014). "Impact of Authentic Leadership on Performance: Role of Followers' Positive Psychological Capital and Relational Processes". Management Department Faculty Publications. Paper 123.
- Whitaker, Brian, Dahling, Jason y Levy, Paul (2007). "The development of a feedback environment and role clarity model of job performance". *Journal of Management*, vol. 33, núm. 4, p. 570-591.
- Williams, K.D. y Karau, S.J. (1991). "Social loafing and social compensation: the effects of expectations of co-worker performance". *Journal of Personality and Social Psychology*, vol. 61, núm. 4, p. 570-581.
- Williams, J. R., Miller, C., Steelman, L.A., y Levy, P. E. (1999). "Increasing Feedback Seeking: It takes two or more to tango?". *Journal of Applied Psychology*, vol. 89, p.969-976.

## **Anexos**

## Anexo 1. Información general de la industria de seguros en el Perú



Fuente: Tomado de SBS (2016). Elaboración propia, 2017.

## Anexo 2. Ashford & Tsui (1991)'s Feedback-Seeking Strategies & Sources

Cualquier colaborador puede utilizar varias maneras, métodos o estrategias para obtener información sobre su desempeño en el trabajo y recibir retroalimentación (*feedback*).

Las siguientes preguntas se refieren a la frecuencia con la que usted utilizó estos métodos para obtener y recibir retroalimentación (*feedback*) de su supervisor/jefe directo.

Por favor, lea cada pregunta y para cada frase escoja la opción que corresponde con sus acciones hacia sus supervisores/jefes directos.

| Pensando en su trabajo más reciente, para solicitar retroalimentación ( <i>feedback</i> ), ¿con qué frecuencia usted... | Nunca | De vez en cuando | Ocasionalmente o algunas veces | Con bastante frecuencia | Siempre |
|---|-------|------------------|--------------------------------|-------------------------|---------|
| ...presta atención a cómo su supervisor/jefe directo actúa con Ud.?   |       |                  |                                |                         |         |
| ...le pide directamente información a su supervisor/jefe directo sobre su desempeño?                                    |       |                  |                                |                         |         |
| ...presta atención a los comentarios informales que hace su supervisor/jefe directo?                                    |       |                  |                                |                         |         |
| ...le pregunta directamente "¿cómo lo estoy haciendo?"  |       |                  |                                |                         |         |
| ...presta atención a la retroalimentación ( <i>feedback</i> ) informal y no solicitada de su supervisor/jefe directo?   |       |                  |                                |                         |         |
| ...presta atención qué tan rápido su supervisor/jefe directo le devolvió sus llamadas telefónicas y/o <i>email</i> ?    |       |                  |                                |                         |         |
| ...presta atención a la frecuencia con la que su supervisor/jefe directo lo buscó para pedirle consejos?                |       |                  |                                |                         |         |
| ...le solicita directamente a su supervisor/jefe directo comentarios sobre algo que Ud. haya hecho?                     |       |                  |                                |                         |         |
| ...presta atención como su supervisor/jefe directo reacciona frente a su trabajo (qué tan satisfecho parece)?           |       |                  |                                |                         |         |
| ...presta atención al tiempo que su Supervisor/Jefe directo le hizo esperar ante una reunión pactada?                   |       |                  |                                |                         |         |

Fuente: Tomado de Ashford y Tsui (1991). Elaboración propia, 2017.

### Anexo 3. Sawyer's (1992) Role Clarity

Piense acerca de sus funciones y responsabilidades en tu actual puesto/cargo. Por favor responda el grado de seguridad que usted tiene sobre la claridad de los siguientes aspectos relacionados a sus labores:

|   | <b>Muy inseguro</b> | <b>Seguro</b> | <b>Algo inseguro</b> | <b>Algo seguro</b> | <b>Seguro</b> | <b>Muy seguro</b> |
|---|---------------------|---------------|----------------------|--------------------|---------------|-------------------|
| Mis deberes y responsabilidades.  |                     |               |                      |                    |               |                   |
| Mis metas y objetivos laborales.  |                     |               |                      |                    |               |                   |
| Cómo mi trabajo se relaciona con los objetivos generales de mi área.                              |                     |               |                      |                    |               |                   |
| Los resultados esperados de mi trabajo.   |                     |               |                      |                    |               |                   |
| Qué aspectos de mi trabajo llevarán a evaluaciones positivas.                                     |                     |               |                      |                    |               |                   |
| Cómo dividir mi tiempo entre las tareas que mi trabajo requiere.                                  |                     |               |                      |                    |               |                   |
| Cómo organizar mi día de trabajo.   |                     |               |                      |                    |               |                   |
| Cómo determinar los procedimientos adecuados para cada tarea.                                     |                     |               |                      |                    |               |                   |
| Los procedimientos que uso para hacer mi trabajo son correctos y apropiados.                      |                     |               |                      |                    |               |                   |
| Considerando todas sus tareas, ¿qué tan seguro está de que conoce la mejor manera de realizarlas? |                     |               |                      |                    |               |                   |

Fuente: Tomado de Sawyer (1992). Elaboración propia, 2017.

## Anexo 4. Encuesta alojada en Survey Monkey

Retroalimentación - Investigación

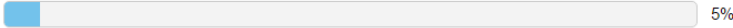
Bienvenido a la encuesta

Estimado(a) colaborador(a):


En \_\_\_\_\_ tamos llevando a cabo una investigación cuyo propósito se orienta a estudiar la efectividad de la gestión entre los líderes y sus colaboradores. Con el fin de asegurar el éxito de esta investigación, esta encuesta se administra de forma confidencial, garantizando la seguridad y confidencialidad de sus respuestas, siendo imprescindible contar con su participación y su disposición.

Antes de iniciar la encuesta, le recordamos que **NO** hay respuestas correctas o incorrectas, así que por favor responde con honestidad.

**Gracias por tu participación.**

 5%

Desarrollado por

 **SurveyMonkey**<sup>®</sup>

Ve lo fácil que es [crear una encuesta.](#)

Fuente: Elaboración propia, 2017.

## **Nota biográfica**

### **Gabriel José Arroyo Cesari**

Nació el 05 de junio de 1985. Licenciado en Psicología por la Universidad de Chiclayo, con un Diplomado en Gestión del Potencial Humano en la Universidad ESAN y formación en Análisis Transaccional por “Deskubrir” Centro para el Desarrollo Humano. Cuenta con más de 9 años de experiencia asumiendo cargos de jefatura y coordinación de recursos humanos a nivel local y regional, todos ellos en el sector privado. Actualmente se desempeña como jefe de talento y cultura en Interseguro Cía. de Seguros S.A.

### **Christian Arturo Aznarán Carranza**

Nació en Trujillo, el 18 de agosto de 1978. Licenciado en Ingeniería de Sistemas por la Pontificia Universidad Católica del Perú. *Master of Science* (MSc) en Gerencia de Servicios de Salud por la Universidad ESAN. Cuenta con un Diplomado en Finanzas de CENTRUM Católica y con estudios de optimización de habilidades gerenciales en INCAE.

Tiene más de nueve años de experiencia en gestión de proyectos y cuatro años en recursos humanos, todos ellos en el sector privado. Actualmente desempeña el cargo de supervisor de recursos humanos en Hunt LNG Operating Company S.A.C.

### **José Carlos Ubarnes Risco**

Nació en Lima, el 28 de noviembre de 1975. Bachiller en Administración de Empresas por la Universidad Tecnológica del Perú. Con estudios concluidos de la Maestría en Desarrollo Organizacional y Dirección de Personas de la Universidad del Pacífico. Cuenta con diez años de experiencia en gestión de recursos humanos en el sector privado, liderando procesos de gestión humana en industria pesquera y minera. Actualmente se desempeña como líder de gestión humana en el Consorcio PMC Talara, para la supervisión del Proyecto de Modernización de la Refinería de Talara.