



# VARIABLES E INSTRUMENTOS PARA LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO INDIVIDUAL EN EL TRABAJO

Boris Cendales Ayala<sup>1</sup>, PhD, Sebastián Segura Camacho<sup>2</sup> y Mario González Bríñez<sup>3</sup>.

---

1. **Doctor en Psicología por la Universidad de Los Andes.** Profesor de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la Universidad El Bosque. Editor en Jefe. [bcendales@unbosque.edu.co](mailto:bcendales@unbosque.edu.co) <https://orcid.org/0000-0002-6904-7339>

2. **Psicólogo, especialista en Seguridad y Salud en el Trabajo.** Fundador y director de la empresa de consultoría PRAX [sebastian.segura@prax.com.co](mailto:sebastian.segura@prax.com.co)

3. **Magíster en Docencia y Magíster en Administración por la Universidad de La Salle, Colombia.** Profesor de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la Universidad El Bosque. Editor Asociado. [mhgonzalez@unbosque.edu.co](mailto:mhgonzalez@unbosque.edu.co) <https://orcid.org/0000-0002-4329-8252>

---

El objetivo de esta editorial es sintetizar los debates conceptuales e instrumentales sobre el desempeño individual en el trabajo (DIT). Se espera ofrecer a la audiencia de *Cuadernos Latinoamericanos de Administración* un marco teórico y metodológico general para el uso académico y organizacional de las evaluaciones de desempeño. Si bien existen revisiones de literatura recientes sobre el asunto (e.g. (Koopmans et al. 2011, Ones et al. 2018)), las síntesis de la evidencia se han enfocado en discutir la dimensionalidad conceptual del DIT, resultando poco informativas para la toma de decisiones en cuanto a los instrumentos para su medición.

Esta situación, especialmente en el contextos aplicados como el organizacional, ha hecho que muchas empresas utilicen instrumentos para medir el DIT contruidos “in-house”, lo cual representa múltiples problemas, entre ellos la calidad psicométrica de los instrumentos mismos y la falta de criterio académico en la selección de las variables que se valoran (en muchos casos no son variables relevantes en el marco del DIT). Por esta razón, muchas evaluaciones organizacionales del desempeño no facilitan cambios conductuales en los trabajadores y de hecho, generan efectos adversos como poca credibilidad en en los resultados evaluativos y percepciones de injusticia organizacional.

Nuestra expectativa es que la presente revisión aporte a resolver estos problemas orientando a la audiencia de Cuaderlan en los debates teóricos sobre la evaluación del desempeño en el trabajo y en la operacionalización y medición de variables relacionadas con dicho constructo en los campos de la gestión del talento humano, el comportamiento organizacional y la seguridad y salud en el trabajo.

Este trabajo es parte de un proyecto liderado por la empresa de consultoría en Gestión Humana, Seguridad y Salud en el trabajo, PRAX ([www.prax.com.co](http://www.prax.com.co)), que se encuentra implementando en su sistema de información para empresas una evaluación para la valoración del desempeño individual en el trabajo.

En términos prácticos, el desempeño laboral es un resultado relevante tanto a nivel individual como organizacional. Para los trabajadores, el empleo representa una de las principales fuentes de reconocimiento y realización personal; y a su vez, DIT es fundamental para el cumplimiento de objetivos organizacionales y puede representar un factor de ventaja competitiva. En consecuencia,

la evaluación del desempeño ha ocupado un lugar central en la agenda de las ciencias de la gestión y las ciencias del comportamiento (Sonnentag and Frese 2002). Sin embargo, la literatura académica sobre el DIT se caracteriza por la falta de consenso en la conceptualización y medición de dicha variable (Koopmans et al. 2011).

Esto se debe, principalmente, a la variedad disciplinar de las investigaciones disponibles y a la complejidad del constructo (Viswesvaran 2002). La inconsistencia disciplinar en el uso del término se puede observar en las perspectivas de las ciencias de la gestión, la salud ocupacional y la psicología organizacional. Desde la perspectiva del “management”, el DIT se entiende como un engranaje en la cadena de valor de las organizaciones, que refleja la eficacia individual en la transformación de recursos en resultados (Burgess 1990). Mientras tanto, desde la perspectiva de la salud ocupacional, el DIT se define en función de la pérdida de productividad relacionada con la salud; y desde la perspectiva de la psicología organizacional, el DIT se entiende a partir de sus componentes comportamentales y determinantes subjetivos como la personalidad, actitudes y compromiso con el trabajo (Ones et al. 2018; Koopmans et al. 2011).

Por otro lado, en términos de medición, el desempeño laboral se ha investigado desde dos perspectivas: la construcción de indicadores objetivos basados en registros organizacionales, o la evaluación subjetiva de comportamientos (Viswesvaran 2002). Generalmente, los indicadores objetivos se construyen a partir de criterios cuantitativos de resultado como el número de unidades producidas o servicios proporcionados, junto con criterios de eficiencia en la gestión de recursos como el tiempo y los materiales (Rotundo et al. 2002). Ocasionalmente, las evaluaciones objetivas del desempeño incluyen criterios cualitativos como los errores y adhesión a las normas de la organización; y/o registros cuantitativos de gestión humana como el ausentismo, accidentes de trabajo y cumplimiento de horarios (Viswesvaran 2002; Ones et al. 2018).

Aunque las evaluaciones objetivas de desempeño son populares en las organizaciones, son cada vez menos frecuentes en la literatura científica, debido a que son altamente vulnerables a los sesgos de contaminación (Ones et al. 2018). Dichos sesgos se relacionan con el escaso control individual sobre factores contextuales que determinan la productividad cuantitativa, especialmente, la disponibilidad de recursos organizacionales. Además, la precisión de los criterios objetivos de desempeño depende de su ajuste a las características específicas de cada grupo ocupacional. Esto genera un alto nivel de variabilidad en los procedimientos de medición y, en consecuencia, dificultades para conceptualizar el DIT desde un marco teórico unificado (Koopmans et al. 2011).

Las limitaciones de la evaluación objetiva del DIT han generado una tendencia incremental en el uso de métodos subjetivos de medición (Ones et al. 2018; Koopmans et al. 2011). Entre ellos, los cuestionarios de auto reporte son la elección más frecuente en la literatura científica, especialmente en los campos de la investigación en psicología organizacional y salud ocupacional. Dichos instrumentos tienen dos factores de diferenciación: la fuente del auto reporte o juez de la evaluación y el número de dimensiones que conforman el concepto de desempeño (Ones et al. 2018; Rotundo et al. 2002). Respecto a la fuente de la evaluación, los informantes típicos suelen ser los trabajadores y/o supervisores. Adicionalmente, existen evaluaciones de 360 grados, que contrastan los juicios de supervisores, subordinados, pares, clientes y/o consumidores con las auto-evaluaciones de desempeño (Rotundo et al. 2002; Viswesvaran 2002). Esta práctica permite controlar los sesgos de auto-reporte y, además, examinar la convergencia de resultados como criterio de validez para los instrumentos de medición. Sin embargo, los diseños multi-informante son poco frecuentes en la literatura académica, debido a que implican procedimientos logísticos complejos e inconvenientes éticos relacionados con el anonimato de los participantes.

Respecto a la dimensionalidad de las evaluaciones subjetivas, la literatura contemporánea sugiere que el DIT es un constructo latente, que no debe medirse de forma directa (Koopmans et

al. 2011; Viswesvaran 2002; Ones et al. 2018; Rotundo et al. 2002). Numerosos autores coinciden en que, de hecho, la evaluación del DIT requiere una perspectiva multidimensional, sensible tanto a los resultados cuantitativos del trabajo (e.g. ausentismo, horas trabajadas, volumen de producción) como a los juicios cualitativos sobre el proceso de ejecución de tareas y el comportamiento del trabajador (Harari and Viswesvaran 2018). Por lo tanto, la evaluación del DIT implica indicadores diversos, agrupados en distintas dimensiones o componentes principales.

En esta medida, la posibilidad de establecer un marco teórico unificado del DIT depende del balance entre 1) la amplitud conceptual del constructo, 2) la especificidad de los indicadores que conforman el constructo y 3) la estabilidad de las dimensiones o componentes principales de los instrumentos. En primer lugar, el espectro de los comportamientos que definen el desempeño debe ser suficientemente amplio para caracterizar poblaciones ocupacionalmente diversas. En segundo lugar, los indicadores de desempeño deben ser suficientemente sensibles ante las diferencias individuales y ocupacionales. Por lo tanto, pueden variar según el perfil de las organizaciones y los trabajadores evaluados. Y en tercer lugar, a pesar de la variabilidad en los indicadores, las dimensiones de los instrumentos deben mantenerse relativamente estables, independientemente de las organizaciones, el perfil de los trabajadores y el grupo ocupacional (Harari and Viswesvaran 2018; Ramawickrama et al. 2017; Koopmans et al. 2011).

Conceptualmente, el DIT se puede definir como las acciones y comportamientos de los trabajadores que son relevantes para el cumplimiento de objetivos organizacionales (Campbell et al. 1990). Tres revisiones de literatura están de acuerdo en que la definición de Campbell es consistente con una perspectiva multidimensional de medición (Viswesvaran 2002; Harari and Viswesvaran 2018; Koopmans et al. 2011). Esto se debe a que el constructo abarca un amplio espectro de comportamientos, que se pueden agrupar en numerosas estructuras subyacentes.

Adicionalmente, al definir el DT como un conjunto de acciones relevantes para las organizaciones se establece una diferencia clara entre desempeño comportamental y productividad. Esta diferenciación es fundamental en la medición del DIT, debido que, si bien el individuo tiene control sobre su comportamiento organizacional, no lo tiene, o al menos no por completo, sobre los resultados de dicho comportamiento (e.g. comportamientos ajustados a las expectativas organizacionales puede generar resultados negativos asociados a factores contextuales como fallas en los procedimientos y/o materiales). En consecuencia, desde una perspectiva psicométrica, numerosas investigaciones están de acuerdo en que las medidas comportamentales del DIT tienen mayor precisión que las evaluaciones basadas en registros organizacionales o auto reportes de productividad.

Koopmans et al. (2011), Harari & Viswesvaran (2010), Viswesvaran (2001) y Rotundo (2002) sugieren que la conceptualización genérica del desempeño incluye tres dimensiones centrales: desempeño de tareas (TP), desempeño contextual (CP) y comportamientos organizacionales contraproducentes (CWB). Adicionalmente, existen dimensiones del DIT como el desempeño creativo, estratégico, adaptativo y sostenible, que representan tendencias emergentes o extensiones a los componentes tradicionales del constructo.

Los comportamientos o indicadores de TP, CP y CWB han sido extensamente evaluados en la literatura científica, aunque no de forma conjunta. Sin embargo, existen aproximaciones multidimensionales, que proporcionan evidencia consistente a favor de la unidad teórica de los componentes principales del DIT (Koopmans et al. 2011; Harari and Viswesvaran 2018). Además, los constructos TP, CP, CWB, e incluso los conceptos emergentes de DIT, representan variables criterio relevantes para los tres principales modelos para la predicción del desempeño: el modelo de las diferencias individuales (Campbell et al. 1990; Campbell 1990; Motowildo et al. 1997), que explica el DIT en función de las habilidades cognitivas y psicomotoras, la motivación, la personalidad y la experiencia; el modelo contextual (Hackman and Oldham 1976; Hockey 1997), que explica el DIT a

partir de la estructura de tareas (demandas vs. recursos), los estresores de rol (barreras situacionales) y el diseño del cargo (consistencia entre procedimientos y objetivos); y el modelo regulatorio (Sonnentag 2000; Sonnentag and Frese 2002), que explica el desempeño en función de aspectos procedimentales de la ejecución del trabajo como la secuenciación y jerarquización de actividades.

## Marco conceptual del Desempeño Individual en el Trabajo

### Desempeño de tareas

El desempeño de tareas (TP) es la dimensión central del DIT. De hecho, la mayoría de los instrumentos de medición para evaluar el DIT se enfocan exclusivamente en el TP (si el instrumento es unidimensional), o incluyen el constructo entre de sus dimensiones (si el instrumento es multidimensional). El TP se define como la competencia con que los individuos realizan las actividades que contribuyen al núcleo técnico de la organización (Campbell 1990). En las evaluaciones genéricas del DIT, el TP incluye, principalmente, indicadores de competencia en la ejecución de tareas centrales (core job tasks) como la toma de decisiones, eficiencia en el uso de recursos y finalización de productos (Viswesvaran and Ones 2000). Mientras tanto, las evaluaciones específicas del DIT buscan captar indicadores de TP que difieren según el grupo ocupacional o contexto organizacional. Por ejemplo, el TP de los trabajadores administrativos está conformado por indicadores como la exactitud, planeación, responsabilidad y cuidado en los detalles (Arvey and Mussio 1973). Por otro lado, la evaluación de TP en cargos gerenciales incluye indicadores como planificación y organización, dirección y retroalimentación (a los subordinados), desarrollo de habilidades (en los subordinados) y comunicación efectiva (Borman and Brush 1993). La tabla 1 resume los indicadores más utilizados para evaluar el desempeño de tareas.

**Tabla 1.** Indicadores del desempeño de tareas

Variable	Definición
Task proficiency / Competencia en la tarea	Nivel de habilidad con que los empleados cumplen con las expectativas y requerimientos formales de su trabajo (Griffin et al. 2007).
Productivity / productividad	Eficacia individual en la transformación de recursos en resultados (Burgess 1990)
Work Quality / calidad del trabajo	Calidad de los productos y servicios, la variabilidad del proceso, la entrega, el costo de desechos y reelaboración, el tiempo del ciclo y la satisfacción del cliente (Zu 2009).
Work quantity / Volumen de trabajo	Cantidad de unidades producidas o servicios prestados respecto a la capacidad total de producción (Podsakoff et al. 1997).
Work accuracy / precisión	Nivel de desviación de los estándares de calidad en la ejecución de tareas (Morgeson and Campion 2000).
Planning behavior / planeación	Establecimiento de objetivos relacionados con lo que la persona quiere o necesita lograr y la priorización de las tareas necesarias para lograr estos objetivos (Macan 1994).
Time management / manejo del tiempo	Comportamientos típicamente asociados con la gestión del tiempo, como hacer listas, programar y planificar (Macan 1994).
Resource stewardship / administración de recursos	Administrar los recursos de manera eficiente y eficaz; garantizar que se cumplan los plazos mediante la planificación y la comunicación eficaz de los objetivos; recopilar información, identificar objetivos, evaluar los recursos disponibles y desarrollar planes innovadores para completar proyectos a tiempo y dentro del presupuesto; y priorizar tareas y delegar el trabajo adecuadamente (Hedge et al. 2004).
Work competence / competencia	Nivel de conocimiento y experiencia requerida por las condiciones de trabajo (Kane 1992).

**Nota:** adaptado de: Koopmans et al. (2011), Harari & Viswesvaran (2010), Viswesvaran (2001) y Rotundo (2002).

### Desempeño contextual

Si bien el TP es la dimensión central del DIT, numerosos autores concuerdan en que el desempeño del rol laboral implica más que la ejecución de tareas prescriptivas (Harari and Viswesvaran 2018). El desempeño contextual (CP) o extra-role performance se define como los comportamientos individuales que apoyan el entorno social y psicológico en el que funciona el núcleo técnico de la organización (Koopmans et al. 2011; Schreurs et al. 2012). Generalmente, término CP se usa de forma intercambiable con sinónimos conceptuales como “desempeño no-específico de tareas” (non-job-specific task performance), desempeño extra-rol, ciudadanía organizacional (organizational citizenship behavior) y relaciones interpersonales.

Dichos conceptos tienen en común que se refieren a comportamientos que van más allá de los objetivos formales de las organizaciones, incluyendo el involucramiento en actividades voluntarias, y/o el apoyo en el mejoramiento del bienestar, la productividad y relaciones sociales en el trabajo (Harari and Viswesvaran 2018; Koopmans et al. 2011; Sonnentag and Frese 2002). Los dos principales modelos genéricos para evaluar el CP incluyen indicadores como (1) comunicaciones orales y escritas, esfuerzo, disciplina personal, apoyo al desempeño de compañeros y equipos, supervisión y liderazgo (Campbell 1990); y (2) competencia comunicativa, esfuerzo, liderazgo, competencia administrativa, competencia interpersonal y cumplimiento/aceptación de la autoridad (Viswesvaran 1993).

Por otro lado, así como en el caso del TP, existen numerosas evaluaciones de CP para grupos ocupacionales específicos. Por ejemplo, Borman and Brush (1993) distinguen tres indicadores de CP para los cargos gerenciales: liderazgo y supervisión, relaciones interpersonales y comunicación, y apoyo a subordinados; mientras tanto, Campbell et al. (1990) distingue cuatro indicadores de CP en las fuerzas militares: competencia militar general, esfuerzo, liderazgo y disciplina personal. La tabla 2 resume los indicadores más utilizados para evaluar el desempeño de contextual o extra-rol.

**Tabla 2.** Indicadores del desempeño contextual

Variable	Definición
Interpersonal work behaviors / relaciones interpersonales	Comportamientos (positivos o negativos) que involucran interacciones directas o indirectas con compañeros de trabajo (Fiset and Bhawe 2021).
Interpersonal communication	Intercambio de información (oral o escrita) entre dos o más personas entre dos o más personas de la misma organización (Altun and Anwar 2021).
Demonstrating effort / esfuerzo	Consistencia, perseverancia e intensidad con que se realizan las tareas del trabajo (Harari and Viswesvaran 2000).
Maintaining personal discipline / disciplina	Evitación de comportamientos negativos o adversos para la organización (e.g. consumo de sustancias)(Campbell et al. 1990).
Leadership / liderazgo	Habilidad para influenciar a otros en el cumplimiento de objetivos organizacionales (Campbell et al. 1990).
Acceptance of authority / aceptación de la autoridad	Actitud individual favorable hacia las reglas y regulaciones organizacionales (Viswesvaran et al. 1996)
Adherence to rules / adherencia a las reglas	Internalización de las normas y políticas organizacionales (Emami et al. 2012).
Thoroughness / meticulosidad	Meticulosidad y cuidado en el cumplimiento de tareas (Viswesvaran 2002).
Attendance / cumplimiento	Puntualidad en las actividades formales e informales del trabajo (Hunt 1996).
Organizational citizenship behavior / civismo	Comportamientos relacionados con el trabajo que son discrecionales, no relacionados con el sistema formal de recompensas de la organización y, en conjunto, promueven el funcionamiento eficaz de la organización (Organ 1988).

Variable	Definición
Cooperation / cooperación	Habilidad para colaborar con colegas en la solución de tareas interdependientes (Bar-On 1995).
Responsibility / responsabilidad	Sentido individual de obligación frente a las tareas intra-rol y extra-rol del trabajo (Loveland and Mendleson 1974).
Teamwork / trabajo en equipo	Componentes interdependientes del desempeño requeridos para coordinar efectivamente el trabajo de múltiples individuos (Salas et al. 2008).
Employee accountability / responsabilidad	Expectativa de que uno puede ser llamado para explicar una acción o inacción a audiencias destacadas con la creencia de una consecuencia basada en la evaluación (Han and Perry 2020).
Leading change / liderazgo de cambio	Responsabilidad de liderar el cambio y proporcionar la motivación y la comunicación para que los esfuerzos de cambio sigan avanzando (Alkahtani et al. 2011).
Communication skills / comunicación	Capacidad para producir respuestas comunicativas que mejoren tanto la calidad como el resultado de las prácticas organizacionales (Ozyilmaz and Taner 2018).
Helping others / apoyo social	Percepción de que el trabajo de uno beneficia o impacta positivamente a otras personas (Allan et al. 2018).
Learning performance / aprendizaje	Autopercepción sobre el nivel de conocimientos, habilidades, comportamientos y actitudes que los individuos ganan en las situaciones organizacionales de aprendizaje (LePine et al. 2004).

**Nota:** adaptado de: Koopmans et al. (2011), Harari & Viswesvaran (2010), Viswesvaran (2001) y Rotundo (2002).

### Comportamientos laborales contraproducentes

Revisiones de la literatura recientes sugieren que los comportamientos laborales contraproducentes (CWB) deben diferenciarse como una de las dimensiones centrales del DIT (Koopmans et al. 2011; Viswesvaran 2002; Harari and Viswesvaran 2018; Rotundo et al. 2002; Rotundo 2002). Los CWB son conductas que perjudican el bienestar de la organización. Los modelos genéricos para evaluar el CWB incluyen indicadores como ausentismo no relacionado con la salud, retardos, abandono/evitación de tareas, robo/uso indebido de recursos materiales y abuso de sustancias (Koopmans et al. 2011). No existen investigaciones sobre indicadores de CWB en grupos ocupacionales específicos.

Actualmente, uno de los principales vacíos conceptuales en la investigación sobre los CWB gira en torno a la definición del ausentismo/presentismo como comportamientos perjudiciales premeditados, o como resultados negativos en la productividad asociados a problemas de salud. Como la amplia mayoría de investigaciones sobre presentismo/ausentismo se basan en modelos conceptuales de la salud ocupacional, en esta revisión dichas variables se entienden como dimensiones del DIT teóricamente diferenciadas de los CWB.

La evaluación de la productividad relacionada con la salud se enfoca, principalmente, en el ausentismo (AU) y presentismo (PR) de los trabajadores. El AU representa las inasistencias por problemas de salud y/o incapacidades médicas en una ventana específica de tiempo (generalmente, días no laborados en el último mes) (Burton and Conti 1999); mientras tanto, el PR representa los periodos de productividad reducida por problemas de salud durante las horas laborales remuneradas (independientemente del lugar u horario) (Lohaus and Habermann 2019).

Ambos conceptos, AU y PR, tienen una connotación económica. Su principal uso organizacional es el cálculo del valor monetario de la productividad reducida. Desde la perspectiva del “capital humano” (Johannesson 1996), el valor de una hora de productividad perdida (por AU/PR) equivale a la compensación monetaria pagada al trabajador por dicho periodo de tiempo. Además, el cálculo de las pérdidas en productividad puede incluir variables organizacionales relacionadas con el AU/PR, como los costos de contratación, reemplazo y entrenamiento de la fuerza de trabajo (Lofland et al. 2004).

Las medidas modernas de AU/PR son sensibles tanto al tiempo de productividad reducida como a la enfermedad o trastorno causante (e.g. problemas cardiovasculares, migraña, alergias, depresión, ansiedad y estrés) (Lofland et al. 2004). Así, la especificidad de dichas medidas permite discriminar los problemas de salud que afectan la productividad y ajustar las intervenciones en salud ocupacional según los riesgos específicos y exposiciones de cada grupo ocupacional. También existen evaluaciones genéricas de AU/PR, que permiten evaluar la productividad relacionada con la salud general de los trabajadores (Mattke et al. 2007; Lofland et al. 2004).

Dos meta-análisis reportan que el AU/PR se asocian negativamente con el TP y el CP (Bycio 1992; Viswesvaran 2002). Dichas asociaciones son moderadas/altas y su fortaleza es mayor en los estudios que usaron indicadores objetivos (registros organizacionales) de DIT. De acuerdo con Viswesvaran (2002), las dinámicas de asistencia pueden entenderse como un indicador de participación en las tareas centrales de la organización.

Aunque el AU/PR suelen reportarse como medidas de desempeño, es especialmente importante tener en consideración que son más cercanas al concepto de productividad, que, como se expuso, es diferente al de desempeño individual del trabajo. En este sentido, recomendamos que no se consideren como variables dentro de la evaluación del DIT, que debería de focalizarse en aquellos constructos sobre los cuales el trabajador tiene mayor capacidad de influir, lo cual no sucede con estos conceptos, ya que pueden ser causados por múltiples factores, muchos de ellos al margen de las decisiones del trabajador, como los problemas de salud.

La tabla 3 resume los indicadores más utilizados para evaluar los comportamientos organizacionales contraproducentes.

**Tabla 3.** Indicadores de comportamientos organizacionales contraproducentes

Variable	Definición
Off-task behavior / Tareas no laborales	Esfuerzo gastado en tareas no relacionadas con el trabajo mientras se está en el trabajo (Hunt 1996).
Unruliness / desregulación	Tendencias desviadas menores, así como actitudes abrasivas o desobligantes hacia los compañeros de trabajo, supervisores y el trabajo mismo (Hunt 1996).
Theft / robo	Robar dinero o mercancías del trabajo, o ayudar a otros a hacerlo (Hunt 1996).
Absenteeism / ausentismo	Inasistencias por problemas de salud y/o incapacidades médicas en una ventana específica de tiempo (Burton and Conti 1999).
Presenteeism / presentismo	Los periodos de productividad reducida por problemas de salud durante las horas laborales remuneradas (Lohaus and Habermann 2019).
Cynicism / Cinismo	Actitud insensible, distanciada y cínica hacia el trabajo mismo o las personas con las que se trabaja (Bakker et al. 2008).
Apathy / apatía	Bajo apego emocional al trabajo y la organización, junto con un bajo nivel de motivación relacionado con pensar en y realizar las funciones organizacionales (Schmidt et al. 2017).

**Nota:** adaptado de: Koopmans et al. (2011), Harari & Viswesvaran (2010), Viswesvaran (2001) y Rotundo (2002).

### Modelos emergentes del desempeño individual en el trabajo

Investigaciones recientes en los campos de la psicología organizacional y la gestión del talento humano han planteado conceptualizaciones alternativas del DIT, que responden a retos de las organizaciones contemporáneas como las demandas de innovación, la adaptación al cambio,



la orientación estratégica de la fuerza de trabajo y la sostenibilidad. Dichos marcos conceptuales sustentan instrumentos de medición, que no se utilizan de forma extensiva en las evaluaciones organizacionales, pero sí en la investigación académica. La evidencia disponible no es concluyente sobre la complementariedad de las teorías tradicionales del DIT y los modelos emergentes. Sin embargo, numerosos autores concuerdan en la necesidad de adaptar la conceptualización y medición del DIT a la complejidad de las organizaciones contemporáneas (Harari and Viswesvaran 2018). Los modelos emergentes del DIT más utilizados en la literatura son el desempeño creativo, el desempeño adaptativo, el desempeño estratégico y el desempeño sostenible.

### **Desempeño creativo**

La creatividad individual es un determinante central de la innovación empresarial y un factor clave en la consolidación del talento humano como ventaja competitiva (Tierney and Farmer 2011). En el contexto organizacional, la creatividad se define como la generación de ideas originales relevantes (i.e. útiles para solucionar problemas prácticos), y el desempeño creativo (DC) como la manifestación comportamental medible del potencial creativo individual (i.e. del trabajador) o grupal (i.e. de los equipos de trabajo) (Choi 2004).

El debate central en la conceptualización de la creatividad gira en torno a las etapas de la innovación. El asunto es si el desarrollo de nuevas ideas es una manifestación suficiente del potencial creativo; o si la dimensión central de la creatividad es, en realidad, la implementación/materialización de las nuevas ideas. De acuerdo con Hülsheger et al (2009), la conceptualización y medición del DC implica captar la dimensión temporal del constructo. Desarrollar y especialmente, implementar/materializar nuevas ideas implica tiempo y, normalmente, una inversión considerable de recursos materiales. Como la mayoría de las investigaciones sobre el DC son de corte transversal (Choi 2004), el desarrollo de ideas es el indicador más utilizado en la literatura académica. Sin embargo, los diseños longitudinales y las investigaciones evaluativas normalmente incluyen la implementación/materialización de nuevas ideas entre los componentes principales del DC.

La diferenciación entre etapas de la innovación también es central para diferenciar el desempeño creativo del intra-emprendimiento. Este último, se enfoca específicamente en la participación individual en la generación de cambios incrementales objetivos (i.e. nuevos negocios), que mejoran la capacidad de una organización para reaccionar ante las demandas del entorno (Gawke et al. 2019). En otras palabras, el intraemprendimiento es una medida de desempeño creativo basada en indicadores de implementación/materialización.

Respecto a la asociación del DC con los componentes principales del DIT, un meta análisis reciente encontró que los comportamientos organizacionales creativos se asocian positivamente con el TP y el CP, y negativamente con los CWB (Harari et al. 2016). La fortaleza de dichas asociaciones sugiere que el DC podría ser una dimensión estable del DIT. Sin embargo, estos resultados sólo son generalizables en empresas de la industria creativa, dedicadas a la investigación y/o el desarrollo tecnológico o artístico. Por esta razón, el DC no suele incluirse en las evaluaciones genéricas de DIT.

### **Desempeño adaptativo**

En los entornos organizacionales complejos, que se caracterizan por sus altos niveles de interdependencia y capacidad de operación en situaciones de incertidumbre, la capacidad de enfrentar situaciones imprevistas, la rapidez en el aprendizaje y la resolución de problemas representan indicadores clave de DIT (Charbonnier-Voirin and Roussel 2012; Park and Park 2019). Dichos indicadores forman parte del concepto de desempeño adaptativo (DA), que se define como la capacidad individual de los trabajadores para adaptarse a situaciones laborales dinámicas (Charbonnier-Voirin and Roussel 2012). Esta definición general abarca sinónimos del DA como la



adaptabilidad, habilidad adaptativa y experticia adaptativa de los trabajadores. Evidencia reciente sugiere que el DA de la fuerza de trabajo es un factor de ventaja competitiva, que se asocia con resultados organizacionales positivos en la gestión del cambio, aprendizaje organizacional y servicio al cliente (Park and Park 2019). Además, el DA se asocia consistentemente con predictores individuales, como la personalidad, conocimientos, experiencia, motivación, liderazgo y orientación de logro; y con predictores organizacionales como la autonomía en el uso de habilidades/toma de decisiones, la carga cuantitativa de trabajo, el apoyo social y el clima de innovación (Park and Park 2019; Jundt et al. 2015).

La asociación del DA con las dimensiones centrales del DIT ha sido poco investigada. Sin embargo, evidencia consistente sugiere que así como la capacidad de adaptación a las contingencias externas es una condición necesaria para el buen desempeño organizacional, el DA de los trabajadores se asocia con resultados individuales positivos, especialmente alto desempeño de tareas (Shoss et al. 2012; Kaltiainen and Hakanen 2020).

### **Desempeño estratégico**

El consenso en los objetivos corporativos es un atributo central de las organizaciones de alto desempeño (Andrews and Beynon 2011). Desde una perspectiva estratégica, dicho consenso no debe limitarse a los ejecutivos de alto nivel, sino que debe alcanzar todos los niveles de la organización (Fredrickson 1986). Así, el consenso estratégico permite establecer una dinámica de “flujo” en la que el DIT es el mediador que vincula los procesos de planeación y ejecución de tareas (Ayers 2015; Ghonim et al. 2020). La percepción de acuerdo y compromiso de los trabajadores con los objetivos estratégicos de la organización se conoce como “alineación” o desempeño estratégico (AE) (Ateş et al. 2020).

El uso de la AE como indicador de DIT se basa en la teoría del establecimiento de metas (Locke and Latham 2002). Dicha teoría establece que la motivación individual de logro y el desempeño de tareas son mayores cuando los trabajadores comprenden y se sienten identificados con lo que se espera de ellos (Ayers 2015). Evidencia consistente sugiere que la AE se asocia positivamente con el TP (Joshi et al. 2003; Walker and Brewer 2008; Walker 2013). Por lo tanto, el establecimiento de prioridades organizacionales compartidas y la alineación de las expectativas individuales con las metas corporativas representa una de las preocupaciones centrales de la gestión del desempeño (Ayers 2015).

### **Desempeño sostenible**

Durante los últimos 10 años, la gestión sostenible del talento humano (GSTH) se ha consolidado como campo de la investigación e incluso, como alternativa disciplinar a la gestión estratégica de recursos humanos (Kramar 2014). La GSTH se caracteriza por integrar la perspectiva de la triple línea de base en la gestión de personal, adoptando, además, una visión a largo plazo (Westerman et al. 2020). Así, el objetivo de la GSTH es implementar estrategias y prácticas organizacionales que contribuyan tanto al cumplimiento de objetivos financieros, como a impulsar el bienestar individual y social de la fuerza de trabajo.

Investigaciones recientes sugieren que los supuestos centrales de la GSTH implican una definición alternativa del DIT y por lo tanto, un cambio en los modelos tradicionales de evaluación del desempeño. De acuerdo con Ji et al. (2021), el desempeño sostenible (DS) de los empleados se puede definir como la consecución duradera y eficiente de objetivos laborales relevantes, mientras se mantiene un nivel satisfactorio de bienestar. Operacionalmente, esta definición implica que, además de reportar niveles elevados de TP y CP, los trabajadores deben reportar niveles aceptables de bienestar y vitalidad. Estas dos variables pueden interpretarse como indicadores de sostenibilidad en la consecución de resultados.

Recientemente, Ji et al. (2021) propusieron un modelo de medición que integra el DS con los componentes tradicionales del DIT. Los autores encontraron que el DS se asocia positivamente con el TP y CP de los trabajadores, y negativamente con los CWB. Así mismo, los autores descartaron problemas de traslapación conceptual. Por lo tanto, en términos psicométricos, añadir el DS a los componentes principales del DIT parece una alternativa prometedora. La tabla 4 resume los indicadores algunos indicadores emergentes que pueden complementar las evaluaciones tradicionales de desempeño individual en el trabajo.

**Tabla 4.** Variables emergentes en la evaluación del DIT

Variable	Definición
Strategic performance/ Desempeño estratégico	Percepción de acuerdo y compromiso de los trabajadores con los objetivos estratégicos de la organización (Ateş et al. 2020)
Creative performance/ Desempeño creativo	Manifestación comportamental medible del potencial creativo individual (i.e. del trabajador) o grupal (i.e. de los equipos de trabajo) (Choi 2004).
Adaptive performance/ Desempeño adaptativo	Capacidad individual de los trabajadores para adaptarse a situaciones laborales dinámicas (Charbonnier-Voirin and Roussel 2012).
Sustainable performance/ Desempeño sostenible	Consecución duradera y eficiente de objetivos laborales relevantes, mientras se mantiene un nivel satisfactorio de bienestar (Ji et al., 2021).

### Instrumentos para la evaluación del desempeño individual en el trabajo

Junto con el desarrollo de marcos teóricos unificados para la evaluación DIT, durante los últimos 25 años se han publicado instrumentos multidimensionales, basados en el uso de factores latentes conformados por una amplia gama de indicadores. Estos instrumentos se pueden clasificar en tres grupos: A) los que definen las dimensiones centrales del desempeño (e.g. DT, DC y CWB) como constructos de primer orden (i.e. variables latentes construidas a partir de indicadores); B) los que definen dichas dimensiones como constructos de segundo orden (i.e variables latentes conformadas por otras variables latentes, que a su vez están conformadas por indicadores); y C) los que miden múltiples dimensiones relacionadas con el DIT, sin verificar si representan las tres dimensiones centrales del concepto. Por ejemplo, el IWPQ (Koopmans et al. 2014) y el EPS (Pradhan and Jena 2017) (ver tabla 5) son instrumentos basados en variables latentes de primer orden; el JPS (Carlos and Rodrigues 2016) es una escala que basada en variables latentes de segundo orden (TP y CP); y el WRPQ (Griffin et al. 2007), RBPS (Welbourne et al. 1998), GBQ (Hunt 1996) y HMC (Tett et al. 2000) son instrumentos que miden variables conceptualmente relacionadas con el DT, DC y CWB (sin verificar empíricamente su estructura factorial de segundo orden), pero también incluye variables complementarias definidas en esta revisión como modelos emergentes del DIT.

Todos los instrumentos resumidos en la tabla 5 son razonablemente confiables. En términos de validez, los instrumentos de los grupos A y B cuentan con evidencia consistente sobre su validez de contenido, constructo y concurrente/predictiva (ver tabla 5). Además, estos instrumentos ofrecen medidas comprensivas (comprehensive) y parsimoniosas de las dimensiones centrales del DIT. Sin embargo, a nivel descriptivo, reducir el DIT a sus tres dimensiones centrales puede disminuir la utilidad de las evaluaciones del desempeño en la toma de decisiones empresariales. Por el contrario, los instrumentos del grupo C tienen mayor potencial descriptivo, pero también menor precisión. En especial, no existe evidencia psicométrica sobre la validez discriminante del WRPQ, GBQ y HMC. Notablemente, la validación del RBPS reporta propiedades psicométricas adecuadas, pero su uso requiere aprobación de los autores, lo cual limita su utilidad en el campo de la consultoría.

**Tabla 5.** Instrumentos multidimensionales para la evaluación del DIT

Instrumento	Características	Variables	Validez
Individual Work Performance Questionnaire (IWPQ)	Extensión: 18 ítems. Disponible en español: Sí Escala: Autorreporte, Likert de 5 puntos	Desempeño de tareas (a=0,83), Desempeño contextual (a=0,83), Comportamientos contraproducentes (a=0,77)	Validez de contenido, constructo y concurrente adecuadas (Koopmans et al. 2014; Ramos-Villagrasa et al. 2019).
Employee Performance Scale (EPS)	Extensión: 23 ítems, Disponible en español: No, Escala: Autorreporte, Likert de 5 puntos	Task performance (a=0,80), Adaptive performance (a=0,88), Contextual performance (a=0,91)	Validez de contenido, constructo y concurrente adecuadas (Pradhan and Jena 2017).
Work Role Performance Questionnaire (WRPQ)	Extensión: 27 ítems, Disponible en español: No, Escala: Likert de 5 puntos	Individual task proficiency (a=0,83), Individual task adaptivity (a=0,88), Individual task proactivity (a=0,90), Team member proficiency (a=0,67), Team member adaptivity (a=0,84), Team member proactivity (a=0,91), Organization member proficiency (a=0,85), Organization member adaptivity (a=0,90), Organization member proactivity (a=0,90)	Validez de contenido y concurrente adecuadas. Validez convergente adecuada. No hay evidencia sobre la validez discriminante (Griffin et al. 2007).
The Role-based Performance Scale (R RBPS)	Extensión: 20 ítems, Disponible en español: No, Escala: Autorreporte, Likert de 5 puntos	Desempeño en... Tareas (a=0,71), Aprendizaje (a=0,88), Innovación (a=0,92), Trabajo en equipo (a=0,77), OCB (a=0,92)	Validez de contenido, constructo y concurrente adecuadas (Welbourne et al. 1998).
Job performance Scale (JPS)	Extensión: 52 ítems, Disponible en español: No, Escala: Autorreporte, Likert de 7 puntos	Task performance, Job knowledge (a=0,73), Organizational Skills (a=0,71), Efficiency (a=0,53), Contextual performance, Persistent effort (a=0,69), Cooperation (a=0,65), Organizational conscientiousness (a=0,58), Interpersonal and relational skills (a=0,68)	Validez de contenido y concurrente adecuadas. Validez convergente adecuada. No hay evidencia sobre la validez discriminante (Carlos and Rodrigues 2016).
Generic Work Behavior Questionnaire (GBQ)	Extensión: 77, ítems, Disponible en español: No, Escala: Registros organizacionales, ranking ordinal (e.g. 0-10)	Adherence to rules, Industriousness, Thoroughness, Schedule Flexibility, Attendance, Off-task behavior, Unruliness, Theft, Drug misuse	Validez de contenido y concurrente adecuadas. Validez convergente adecuada. No hay evidencia sobre la validez discriminante (Hunt 1996).
Hyperdimensional Managerial Competency Scale (HMC) (Tett et al. 2000)	Extensión: 53, ítems, Disponible en español: No, Escala: Respuesta pareada (variables con definiciones)	Desempeño en... Traditional Functions (task performance), Task Orientation, Person Orientation, Dependability, Open Mindedness, Emotional Control, Communication, Developing Self and Others, Occupational Acumen and Concerns	No aplica

Además de los instrumentos multidimensionales para la evaluación del DIT, existen números instrumentos que miden variables complementarias o emergentes, que pueden nutrir el debate académico sobre la dimensionalidad del desempeño en el trabajo, además de proporcionar a las organizaciones indicadores específicos para el diseño de instrumentos ajustados a sus necesidades. Estos instrumentos cuentan con evidencia consistente sobre su confiabilidad y validez, y pueden ser

utilizados libremente en evaluaciones sin ánimo de lucro. La tabla 6, que no pretende ser exhaustiva, resume algunos de los instrumentos más utilizados para medir variables relacionadas con el DIT, que pueden extender o complementar los conceptos de TP, CP y CWB. La tabla también incluye instrumentos para evaluar los modelos emergentes del DIT.

**Tabla 6.** Medidas complementarias del DIT

Variable	Referencia del instrumento
Productivity / productividad	Reilly, M. C., Zbrozek, A. S., & Dukes, E. M. (1993). The validity and reproducibility of a work productivity and activity impairment instrument. <i>Pharmacoeconomics</i> , 4(5), 353-365.
Time management / manejo del tiempo	Macan, T. H. (1994). Time management: Test of a process model. <i>Journal of applied psychology</i> , 79(3), 381.
Resource stewardship / administración de recursos	Hedge, J. W., Borman, W. C., & Bourne, M. J. (2006). Designing a system for career development and advancement in the US Navy. <i>Human Resource Management Review</i> , 16(3), 340-355. Machnik, L. K., Hammitt, W. E., Drogin Rodgers, E. B., & Wright, B. A. (2007). Planning for workforce succession among National Park Service advanced-level natural resource program managers: a gap analysis. <i>Society &amp; Natural Resources</i> , 21(1), 50-62.
Maintaining personal discipline / disciplina	Luo, Z. X., Shi, K., Li, W. D., & Miao, D. M. (2008). Construct of job performance: Evidence from Chinese military soldiers. <i>Asian journal of social psychology</i> , 11(3), 222-231.
Acceptance of authority / aceptación de la autoridad	Tyler, T. R., Callahan, P. E., & Frost, J. (2007). Armed, and dangerous (?): Motivating rule adherence among agents of social control. <i>Law &amp; society review</i> , 41(2), 457-492.
Employee accountability / responsabilidad	Rollins, T., & Fruge, M. (1992). Performance dimensions: competencies with a twist. <i>Training</i> , 29(1), 47-51.
Leading change / liderazgo de cambio	Herold, D. M., Fedor, D. B., Caldwell, S., & Liu, Y. (2008). The effects of transformational and change leadership on employees' commitment to a change: a multilevel study. <i>Journal of applied psychology</i> , 93(2), 346. Lamm, K. W., Sapp, L., & Lamm, A. J. (2018). A Longitudinal Evaluation of Change Leadership within a Leadership Development Program Context. <i>Journal of Leadership Education</i> , 17(3).
Helping others / apoyo social	Rollins, T., & Fruge, M. (1992). Performance dimensions: competencies with a twist. <i>Training</i> , 29(1), 47-51. Luo, Z. X., Shi, K., Li, W. D., & Miao, D. M. (2008). Construct of job performance: Evidence from Chinese military soldiers. <i>Asian journal of social psychology</i> , 11(3), 222-231.
Learning performance/ auto aprendizaje	Luo, Z. X., Shi, K., Li, W. D., & Miao, D. M. (2008). Construct of job performance: Evidence from Chinese military soldiers. <i>Asian journal of social psychology</i> , 11(3), 222-231.
Apathy / apatía	Schmidt, G. B., Park, G., Keeney, J., & Ghumman, S. (2017). Job apathy: Scale development and initial validation. <i>Journal of Career Assessment</i> , 25(3), 484-501.

Variable	Referencia del instrumento
Strategic performance/ Desempeño estratégico	Boswell, W. (2006). Aligning employees with the organization's strategic objectives: Out of 'line of sight', out of mind. <i>The International Journal of Human Resource Management</i> , 17(9), 1489-1511.
	Stringer, C. (2007). The relationship between strategic alignment, meaningful work, and employee engagement. The University of New Mexico.
	Ghonim, M. A., Khashaba, N. M., Al-Najaar, H. M., & Khashan, M. A. (2020). Strategic alignment and its impact on decision effectiveness: a comprehensive model. <i>International Journal of Emerging Markets</i> .
Creative performance / Desempeño creativo	Rollins, T., & Fruge, M. (1992). Performance dimensions: competencies with a twist. <i>Training</i> , 29(1), 47-51.
	Shalley, C. E., Gilson, L. L., & Blum, T. C. (2009). Interactive effects of growth need strength, work context, and job complexity on self-reported creative performance. <i>Academy of Management Journal</i> , 52(3), 489-505.
Sustainable performance / Desempeño sostenible	Ji, T., de Jonge, J., Peeters, M. C., & Taris, T. W. (2021). Employee Sustainable Performance (E-SuPer): Theoretical Conceptualization, Scale Development, and Psychometric Properties. <i>International Journal of Environmental Research and Public Health</i> , 18(19), 10497.

### Resumen de los debates conceptuales e instrumentales sobre el desempeño individual en el trabajo

Durante los últimos 20 años, la investigación sobre el DIT ha progresado considerablemente en la construcción de un marco teórico unificado. Si bien existen diversas aproximaciones metodológicas en la evaluación del constructo, que se justifican ante la necesidad de captar la especificidad de las organizaciones y grupos ocupacionales, el uso recurrente de un modelo teórico de tres dimensiones (TP, CP y CWB) proporciona evidencia de continuidad y consistencia empírica en el campo. Incluso los modelos emergentes del DIT, diseñados para captar aspectos particulares del desempeño individual, se asocian consistentemente con el TP, CP y CWB. En este sentido, los modelos emergentes revisados representan constructos complementarios, más que alternativas teóricas al “núcleo conceptual” del DIT. Así mismo, la posibilidad de evaluar el TP, CP y CWB en virtualmente cualquier grupo ocupacional, proporciona evidencia sobre la centralidad de dichos conceptos y sienta las bases para la construcción de instrumentos genéricos confiables para la evaluación del DIT en las organizaciones contemporáneas. Consistentemente con el surgimiento de los marcos teóricos unificados, el campo de la investigación sobre el DIT ha convergido en el uso de escalas multidimensionales con propiedades aceptables en términos de confiabilidad y validez, tanto en estudios basados en autorreportes de desempeño como en mediciones organizacionales multi-informante (de 120 y 360 grados). En términos metodológicos, dichos instrumentos representan un complemento relevante para las evaluaciones basadas en indicadores objetivos, ampliando el potencial de aplicación de las evaluaciones de DIT en la toma de decisiones.

## Referencias

Alkahtani, AH, Abu-Jarad, I., Sulaiman, M. y Nikbin, D. (2011). El impacto de la personalidad y los estilos de liderazgo en la capacidad de cambio de liderazgo de los gerentes de Malasia. *Australian Journal of Business and Management Research*, 1 (2), 70.

Allan, BA, Duffy, RD y Collisson, B. (2018). a otros aumenta el trabajo significativo: evidencia de tres experimentos. *Revista de Psicología de Consejería*, 65 (2), 155.

Altun, M. y Anwar, E. N. (2021). Barreras Fisiológicas en la Comunicación dentro de las Organizaciones. *Black Sea Journal of Management and Marketing*, 2 (1), 47-54.

- Andrews, R. y Beynon, MJ (2011). Forma organizativa y alineación estratégica en una autoridad local: una exploración preliminar utilizando agrupamiento difuso. *Revisión de organizaciones públicas*, 11 (3), 201-218.
- Arvey, R. D., & Mussio, S. J. (1973). A test of expectancy theory in a field setting using female clerical employees. *Journal of Vocational Behavior*, 3(4), 421-432.
- Ateş, N. Y., Tarakci, M., Porck, J. P., van Knippenberg, D., & Groenen, P. J. (2020). The dark side of visionary leadership in strategy implementation: Strategic alignment, strategic consensus, and commitment. *Journal of Management*, 46(5), 637-665.
- Ayers, Rebecca S. 2015. "Aligning Individual and Organizational Performance: Goal Alignment in Federal Government Agency Performance Appraisal Programs." *Public Personnel Management* 44 (2): 169-91.
- Bakker, A. B., Van Emmerik, H., & Van Riet, P. (2008). How job demands, resources, and burnout predict objective performance: A constructive replication. *Anxiety, Stress, & Coping*, 21(3), 309-324.
- Bar-On, A. (1995). They have their job, we have ours: Reassessing the feasibility of police-social work cooperation. *Policing and Society: An International Journal*, 5(1), 37-51.
- Borman, W. C., & Brush, D. H. (1993). More progress toward a taxonomy of managerial performance requirements. *Human performance*, 6(1), 1-21.
- Burgess, T. F. (1990). A review of productivity. *Work Study*.
- Burton, W. N., & Conti, D. J. (1999). The real measure of productivity. *Business and health*, 17(11), 34-36.
- Bycio, P. (1992). Job performance and absenteeism: A review and meta-analysis. *Human relations*, 45(2), 193-220.
- Campbell, J. P. (1990). Modeling the performance prediction problem in industrial and organizational psychology.
- Campbell, J. P., McHenry, J. J., & Wise, L. L. (1990). Modeling job performance in a population of jobs. *Personnel psychology*, 43(2), 313-575.
- Carlos, V. S., & Rodrigues, R. G. (2016). Development and validation of a self-reported measure of job performance. *Social Indicators Research*, 126(1), 279-307.
- Charbonnier-Voirin, A., & Roussel, P. (2012). Adaptive performance: A new scale to measure individual performance in organizations. *Canadian Journal of Administrative Sciences/Revue Canadienne des Sciences de l'Administration*, 29(3), 280-293.
- Choi, J. N. (2004). Individual and contextual predictors of creative performance: The mediating role of psychological processes. *Creativity research journal*, 16(2-3), 187-199.
- Emami, M., Alizadeh, Z., Nazari, K., & Darvishi, S. (2012). Antecedents and consequences of organisational citizenship behaviour (OCB). *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 3(9).
- Fiset, J., & Bhave, D. P. (2021). Mind your language: The effects of linguistic ostracism on interpersonal work behaviors. *Journal of Management*, 47(2), 430-455.
- Fredrickson, J. W. (1986). The strategic decision process and organizational structure. *Academy of management review*, 11(2), 280-297.
- Gawke, J. C., Gorgievski, M. J., & Bakker, A. B. (2019). Measuring intrapreneurship at the individual level: Development and validation of the Employee Intrapreneurship Scale (EIS). *European Management Journal*, 37(6), 806-817.
- Ghonim, M. A., Khashaba, N. M., Al-Najaar, H. M., & Khashan, M. A. (2020). Strategic alignment and its impact on decision effectiveness: a comprehensive model. *International Journal of Emerging Markets*.
- Griffin, M. A., Neal, A., & Parker, S. K. (2007). A new model of work role performance: Positive behavior in uncertain and interdependent contexts. *Academy of management journal*, 50(2), 327-347.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational behavior and human performance*, 16(2), 250-279.



- Han, Y., & Perry, J. L. (2020). Employee accountability: development of a multidimensional scale. *International Public Management Journal*, 23(2), 224-251.
- Harari, M. B., Reaves, A. C., & Viswesvaran, C. (2016). Creative and innovative performance: A meta-analysis of relationships with task, citizenship, and counterproductive job performance dimensions. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 25(4), 495-511.
- Harari, M. B., & Viswesvaran, C. (2018). Individual job performance.
- Hedge, J. W., Borman, W. C., & Bourne, M. J. (2006). Designing a system for career development and advancement in the US Navy. *Human Resource Management Review*, 16(3), 340-355.
- Hedge, J. W., Borman, W. C., Bruskiwicz, K. T., & Bourne, M. J. (2004). The development of an integrated performance category system for supervisory jobs in the US Navy. *Military Psychology*, 16(4), 231-243.
- Herold, D. M., Fedor, D. B., Caldwell, S., & Liu, Y. (2008). The effects of transformational and change leadership on employees' commitment to a change: a multilevel study. *Journal of applied psychology*, 93(2), 346.
- Hockey, G. R. J. (1997). Compensatory control in the regulation of human performance under stress and high workload: A cognitive-energetical framework. *Biological psychology*, 45(1-3), 73-93.
- Hülshager, U. R., Anderson, N., & Salgado, J. F. (2009). Team-level predictors of innovation at work: a comprehensive meta-analysis spanning three decades of research. *Journal of Applied psychology*, 94(5), 1128.
- Hunt, S. T. (1996). Generic work behavior: An investigation into the dimensions of entry-level, hourly job performance. *Personnel psychology*, 49(1), 51-83.
- Ji, T., de Jonge, J., Peeters, M. C., & Taris, T. W. (2021). Employee Sustainable Performance (E-SuPer): Theoretical Conceptualization, Scale Development, and Psychometric Properties. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(19), 10497.
- Johannesson, M. (1996). The willingness to pay for health changes, the human-capital approach and the external costs. *Health Policy*, 36(3), 231-244.
- Joshi, M. P., Kathuria, R., & Porth, S. J. (2003). Alignment of strategic priorities and performance: an integration of operations and strategic management perspectives. *Journal of Operations Management*, 21(3), 353-369.
- Jundt, D. K., Shoss, M. K., & Huang, J. L. (2015). Individual adaptive performance in organizations: A review. *Journal of Organizational Behavior*, 36(S1), S53-S71.
- Kaltainen, J., & Hakanen, J. (2022). Fostering task and adaptive performance through employee well-being: The role of servant leadership. *BRQ Business Research Quarterly*, 25(1), 28-43.
- Kane, M. T. (1992). The assessment of professional competence. *Evaluation & the health professions*, 15(2), 163-182.
- Koopmans, L., Bernaards, C. M., Hildebrandt, V. H., Schaufeli, W. B., de Vet, H. C., & van der Beek, A. J. (2011). Conceptual frameworks of individual work performance: A systematic review. *Journal of occupational and environmental medicine*, 856-866.
- Koopmans, L., Bernaards, C. M., Hildebrandt, V. H., de Vet, H. C., & van der Beek, A. J. (2014). Construct validity of the individual work performance questionnaire. *Journal of occupational and environmental medicine*, 56(3), 331-337.
- Kramar, R. (2014). Beyond strategic human resource management: is sustainable human resource management the next approach? *The international journal of human resource management*, 25(8), 1069-1089.
- LePine, J. A., LePine, M. A., & Jackson, C. L. (2004). Challenge and hindrance stress: relationships with exhaustion, motivation to learn, and learning performance. *Journal of applied psychology*, 89(5), 883.
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (2002). Building a practically useful theory of goal setting and task motivation: A 35-year odyssey. *American psychologist*, 57(9), 705.



- Lofland, J. H., Pizzi, L., & Frick, K. D. (2004). A review of health-related workplace productivity loss instruments. *Pharmacoeconomics*, 22(3), 165-184.
- Lohaus, D., & Habermann, W. (2019). Presenteeism: A review and research directions. *Human Resource Management Review*, 29(1), 43-58.
- Loveland, J. P., & Mendleson, J. L. (1974). Employee responsibility a key goal for managers. *Human Resource Management (pre-1986)*, 13(1), 32.
- Macan, T. H. (1994). Time management: Test of a process model. *Journal of applied psychology*, 79(3), 381.
- Mattke, S., Balakrishnan, A., Bergamo, G., & Newberry, S. J. (2007). A review of methods to measure health-related productivity loss. *American Journal of Managed Care*, 13(4), 211.
- Morgeson, F. P., & Campion, M. A. (2000). Accuracy in job analysis: Toward an inference-based model. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 21(7), 819-827.
- Motowildo, S. J., Borman, W. C., & Schmit, M. J. (1997). A theory of individual differences in task and contextual performance. *Human performance*, 10(2), 71-83.
- Ones, Deniz, Neil Anderson, Chockalingam Viswesvaran, and Handan Sinangil. (2018). *The SAGE Handbook of Industrial, Work and Organizational Psychology: Personnel Psychology and Employee Performance*. <https://doi.org/10.4135/9781473914940>
- Organ, Dennis W. 1988. "Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome." *Issues in Organization and Management Series*. 132. <https://psycnet.apa.org/fulltext/1988-97376-000.pdf>.
- Organ, D. W. (1988). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington books/DC health and com.
- Ozyilmaz, A., & Taner, D. (2018). Communication skills shape voice effects in organizations. *The Service Industries Journal*, 1-24.
- Park, S., & Park, S. (2019). Employee adaptive performance and its antecedents: Review and synthesis. *Human Resource Development Review*, 18(3), 294-324.
- Podsakoff, P. M., Ahearne, M., & MacKenzie, S. B. (1997). Organizational citizenship behavior and the quantity and quality of work group performance. *Journal of applied psychology*, 82(2), 262.
- Pradhan, R. K., & Jena, L. K. (2017). Employee performance at workplace: Conceptual model and empirical validation. *Business Perspectives and Research*, 5(1), 69-85.
- Ramawickrama, J., Opatha, H. H. D. N. P., & PushpaKumari, M. D. (2017). A synthesis towards the construct of job performance. *International Business Research*, 10(10), 66-81.
- Ramos-Villagrasa, P. J., Barrada, J. R., Fernández-del-Río, E., & Koopmans, L. (2019). *Assessing job performance using brief self-report scales: The case of the individual work performance questionnaire* (No. ART-2019-121928).
- Reilly, M. C., Zbrozek, A. S., & Dukes, E. M. (1993). The validity and reproducibility of a work productivity and activity impairment instrument. *Pharmacoeconomics*, 4(5), 353-365.
- Rotundo, M., & 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*, 87(1), 66.
- Rotundo, M., & Rotman, J. L. (2002). Defining and measuring individual level job performance: A review and integration. *Journal of Applied Psychology*, 90(5), 225-254.
- Salas, E., Cooke, N. J., & Rosen, M. A. (2008). On teams, teamwork, and team performance: Discoveries and developments. *Human factors*, 50(3), 540-547.

- Schmidt, G. B., Park, G., Keeney, J., & Ghumman, S. (2017). Job apathy: Scale development and initial validation. *Journal of Career Assessment, 25*(3), 484-501.
- Schreurs, B. H., Hetty van Emmerik, I. J., Guenter, H., & Germeys, F. (2012). A weekly diary study on the buffering role of social support in the relationship between job insecurity and employee performance. *Human Resource Management, 51*(2), 259-279.
- Shalley, C. E., Gilson, L. L., & Blum, T. C. (2009). Interactive effects of growth need strength, work context, and job complexity on self-reported creative performance. *Academy of Management Journal, 52*(3), 489-505.
- Shoss, M. K., Witt, L. A., & Vera, D. (2012). When does adaptive performance lead to higher task performance? *Journal of organizational behavior, 33*(7), 910-924.
- Sonnentag, S. (2000). Expertise at work: Experience and excellent performance. *International review of industrial and organizational psychology, 15*, 223-264.
- Sonnentag, S., & Frese, M. (2002). Performance concepts and performance theory. *Psychological management of individual performance, 23*(1), 3-25.
- Stringer, C. (2007). *The relationship between strategic alignment, meaningful work, and employee engagement*. The University of New Mexico.
- Tett, R. P., Guterman, H. A., Bleier, A., & Murphy, P. J. (2000). Development and content validation of a "hyperdimensional" taxonomy of managerial competence. *Human performance, 13*(3), 205-251.
- Tierney, P., & Farmer, S. M. (2011). Creative self-efficacy development and creative performance over time. *Journal of applied psychology, 96*(2), 277.
- Viswesvaran, C. (1993). *Modeling job performance: Is there a general factor?* (Doctoral dissertation, The University of Iowa).
- Viswesvaran, C. (2002). Assessment of individual job performance: A review of the past century and a look ahead.
- Viswesvaran, C. (2002). Absenteeism and measures of job performance: A meta-analysis. *International Journal of Selection and Assessment, 10*(1&2), 12-17.
- Viswesvaran, C., & Ones, D. S. (2000). Perspectives on models of job performance. *International Journal of Selection and Assessment, 8*(4), 216-226.
- Viswesvaran, C., Ones, D. S., & Schmidt, F. L. (1996). Comparative analysis of the reliability of job performance ratings. *Journal of applied psychology, 81*(5), 557.
- Walker, R. M. (2013). Strategic management and performance in public organizations: findings from the Miles and Snow framework. *Public Administration Review, 73*(5), 675-685.
- Walker, R. M., & Brewer, G. A. (2008). An organizational echelon analysis of the determinants of red tape in public organizations. *Public Administration Review, 68*(6), 1112-1127.
- Welbourne, T. M., Johnson, D. E., & Erez, A. (1998). The role-based performance scale: Validity analysis of a theory-based measure. *Academy of management journal, 41*(5), 540-555.
- Westerman, J. W., Rao, M. B., Vanka, S., & Gupta, M. (2020). Sustainable human resource management and the triple bottom line: Multi-stakeholder strategies, concepts, and engagement. *Human Resource Management Review, 30*(3), 100742.
- Zu, X. (2009). Infrastructure and core quality management practices: ¿how do they affect quality? *International Journal of Quality & Reliability Management*.