





El desempeño laboral desde una perspectiva teórica

Job performance from a theoretical perspective

Rossmery Bautista Cuello ^{a*}, Rosita Cienfuegos Fructus ^b, Elias Junior David Aguilar
Panduro ^c

^{a,b,c}Universidad Peruana Unión, Lima, Perú

Resumen

El propósito del presente trabajo de investigación es realizar un tratamiento del desempeño laboral desde una breve perspectiva teórica. Este conceptualmente se describe como aquellas acciones y conductas ejecutadas por los trabajadores que ayudan a alcanzar los objetivos propuestos para el éxito de las empresas. El modelo de Campbell tiene por finalidad contar con los componentes principales para medir el desempeño de manera integral y de esta manera poder ayudar a formular estrategias direccionadas al cumplimiento de los objetivos empresariales. Una definición concluyente considera al desempeño laboral como sistemas integrados orientados al desarrollo de la efectividad y éxito de las organizaciones, siendo acciones que generen valor para la empresa a través de sus dimensiones: desempeño de la tarea siendo el logro de las tareas de acuerdo a los conocimientos que contribuyen a la organización directa o indirectamente; comportamientos contraproducentes, como actos deliberados que se dan de manera voluntaria que son de beneficio para el trabajador y desempeño contextual siendo comportamientos espontáneos e individuales que superan a lo esperado para su puesto, estos son importantes para el logro de los resultados anhelados en las organizaciones.

Palabras clave: Job performance; Task performance; Counterproductive behaviors; Contextual performance

Abstract

The purpose of this research study is to carry out a treatment of job performance from a brief theoretical perspective. This conceptually is described as those actions and behaviors carried

* Autor de correspondencia:

Tel.: +51-973-901-064

E-mail: rossmerybautista@upeu.edu.pe

DOI: <https://doi.org/10.17162/riva.v7i1.1417>

Recibido: 27/09/2020

Aceptado: 05/11/2020

out by the workers that help to achieve the proposed objectives for the success of their companies. The Campbell model aims to have the main components to measure performance in a comprehensive way and thus be able to help formulate strategies aimed at achieving business objectives. A conclusive definition considers work performance as integrated systems aimed at developing the effectiveness and success of organizations, which are actions that generate value for the company through its dimensions: performance of the task and achievement of the tasks according to the knowledge that contributes to the organization directly or indirectly; Counterproductive behaviors, such as deliberate acts that occur voluntarily that are beneficial to the worker and contextual performance, which are spontaneous and individual behaviors that exceed what is expected for their position, these are important for achieving the desired results in organizations.

Keywords: First keyword; second keyword; third keyword; fourth keyword; fifth keyword

1. Introducción

El desempeño laboral es una disciplina que se ha venido estudiando desde tiempos atrás, especialmente en los campos de la psicología organizacional (Aamodt, 2010). El principal motivo que justifica demasiado interés de estudiar este término por parte de las organizaciones es poder entender y explicar varios aspectos que inciden en el crecimiento y efectividad de las empresas, es por ello que resulta imprescindible conocer el desempeño laboral. (Choi, Miao, Oh, Berry, & Kim, 2018).

En la actualidad, las organizaciones se enfrentan en permanentes cambios, debido a la constante necesidad de mejorar para poder mantenerse en el mercado, ya que la competencia cada día crece (Castro, 2016). Así mismo, la supervivencia de las empresas en el tiempo dependerá de gran manera de la capacidad, competencias y conocimientos de sus trabajadores, por esto las empresas deben de contar con colaboradores competentes, por ende, para poder saber si los colaboradores están cumpliendo sus funciones de acuerdo a lo establecido en sus cargos, es necesario evaluar el desempeño porque ayudará a afinar la eficacia e implementar estrategias. Por lo tanto, se puede decir que el desempeño laboral constituye una de las principales fortalezas de una organización, convirtiéndose en una condición necesaria para obtener resultados sostenibles en el tiempo (Chênevert & Vandenberghe, 2013).

Bajo esta premisa, Chiavenato (2011) menciona que el desempeño laboral es la eficacia que demuestra el colaborador al realizar su trabajo, la cual esta resulta necesaria en las empresas, por ende, esta se convierte en una ventaja competitiva para las empresas en la actualidad. Así mismo, Milkovich & Boudreau (1994) afirman que el desempeño laboral está

ligada a las características de cada individuo, las cuales están conformadas por: destrezas, cualidades y conocimientos adquiridos por las personas, estas contribuyen a la competitividad de las empresas.

A modo de ejemplo, según el informe por el diario gestión, el Perú en el año 2018 ocupó el tercer lugar de toda Latinoamérica respecto a la mayor rotación del personal representado por el 18 %. Es cierto que hay varios factores que inciden en la rotación del personal, sin embargo, uno de esos factores es la falta de crecimiento laboral, es cierto que las personas cumplen las tareas asignadas, pero sin embargo hay muchas personas que no logran cumplir las actividades asignadas de acuerdo a lo estipulado, es decir no demuestran eficiencia, por ello no demuestran las habilidades o competencias que el puesto requiere, por lo tanto la acción que realiza el empleador mayormente es el despido. De ahí se puede apreciar la importancia del desempeño laboral. Sin embargo, es necesario resaltar que otro factor que se está presentando en la actualidad es la inadecuada gestión al momento de asignar las actividades para cada puesto, por lo que esto conlleva a una incorrecta evaluación del desempeño laboral.

Por otra parte, el INEI (2015) realizó un estudio a más de 250 empresas peruanas en la cual reveló que el 46% prioriza la medición de indicadores de desempeño en la evaluación de sus recursos humanos, demostrando de esta manera un regular interés, sin embargo, el 54% de las empresas peruanas aún no le están dando la importancia que merece al desempeño laboral dentro de sus organizaciones, esto representa cierta desventaja en el mundo empresarial. Así mismo, Apaza (2018) menciona que las empresas más exitosas a nivel mundial ponen a la gestión del desempeño laboral en primer lugar, estas invierten recursos financieros y mucho tiempo para mantener un buen desempeño laboral donde la productividad y la innovación puedan desarrollarse en cada colaborador a través de una buena gestión.

Además, Medina (2017) menciona que a nivel nacional, de todas las empresas peruanas, solo el 30% de ellas, invierten en capacitaciones para sus trabajadores luego de haber realizado la medición del desempeño, esto generalmente se da por evitar gastos, sin embargo, no se dan cuenta que en realidad es una inversión que le ayudará a obtener mejores resultados, ya que esta proporcionará información a los trabajadores para que puedan mejorar su desempeño laboral, esta brindará beneficios para el colaborador con el fin de optimizar su desarrollo profesional por ende ayudará al crecimiento de la organización.

Por tanto, el presente trabajo tiene como objetivo general realizar una revisión teórica sobre el desempeño laboral, a través del desarrollo de un modelo teórico y sus dimensiones.

Así mismo tiene como objetivos específicos, abordar el concepto teórico sobre el origen del desempeño laboral, sus dimensiones y el concepto del modelo teórico.

Para la elaboración del presente artículo de revisión se procedió a buscar información concerniente a la variable de estudio a través de fuentes científicas, como redalyc, google scholar, scielo, dialnet, libros, repositorios. Se utilizó motores de búsqueda y gestores de información para realizar la citación y la consignación de las referencias como Mendeley.

2. Desarrollo o Revisión

2.1. Origen

Al termino desempeño laboral en la primera etapa se le denominó descripción de puestos, posteriormente se ha convertido en una herramienta para medir el buen funcionamiento en cada puesto del área productiva y actualmente el desempeño laboral actúa como piedra angular para el desarrollo de la efectividad y éxito en las organizaciones.

En la primera etapa de evolución del desempeño, esta fue utilizada a finales del siglo XIX (Naranjo, 2012). Strauss (1981) citado por (Herrera, 2016), enfatiza que se otorga importancia a los acontecimientos y méritos de los oficiales, quienes presentaban sus informes en el tiempo determinado a sus subordinados, más adelante en los Estados Unidos surge la necesidad de organizar grupos y administrar el armamento para las batallas por lo cual se tenía que designar a cada quien en su puesto de acuerdo al esfuerzo físico que ellos demostraban; en tal sentido Fernández (1995) citado por (Iranzo, 2017) en este periodo se comienza a valorar al desempeño laboral, sin embargo aún no se le conocía con ese nombre para ese entonces se denominaba descripción de puestos. Es así que, Maristany (2000) afirma que el termino desempeño laboral surge a principios del siglo XX en Estados Unidos y se aplicó por primera ocasión a los vendedores contratados por el gobierno; de la misma manera se aplicó al ejército de los EE.UU en el año 1916, argumenta Owen (1989) citado por (Panaifo, 2015) quien fue uno de los pioneros en usar el término del desempeño laboral, el método que utilizó consistía en la asignación de un jefe por cada trabajador para realizar informes basados en el desempeño de cada individuo, así como también asignaban colores en relación al nivel de rendimiento que demostraban.

Referente a la siguiente etapa, Méndez (2000) señala que el termino desempeño laboral en el transcurso de los años se ha transformado en una herramienta para medir el buen funcionamiento en cada puesto del área productiva, sin olvidar que los trabajadores necesitan una retroalimentación en función al resultado obtenido ya que al tener conocimiento de su nivel de eficiencia estos puedan sentirse seguros y tomados en cuenta por la empresa a la que trabajan, así como también actúa como un método de soporte para los trabajadores

que no alcanzan los estándares de la organización. Así mismo, Flores (2007) menciona que el desempeño laboral no se debe basar exclusivamente en test psicométricos o evaluaciones, se debe también utilizar técnicas que toman en consideración la experiencia laboral y conductas que manifiestan el desempeño de un puesto de trabajo.

Finalmente, Pedraza, Amaya, & Conde (2010) señalan que el desempeño laboral actúa como piedra angular para el logro de la efectividad y el éxito de las empresas; por esta razón los gerentes están interesados en no solo medirlo sino también en mejorar el desempeño de sus colaboradores. En este sentido, el desempeño laboral se basa en las conductas observadas o aquellas acciones ejecutadas por los colaboradores que pueden ser medidos a través de sus capacidades y el grado de contribución que éstos brindan a la empresa (Aamodt, 2010). Al respecto, Robbins (2004) vincula el desempeño laboral como la capacidad de organizar y coordinar las actividades que al unirse conforman el comportamiento de las personas involucradas en el proceso productivo.

2.2. Modelo teórico de Campbell

El modelo de Campbell surge en la necesidad de medir el desempeño laboral de manera integral, es considerado uno de los pilares teóricos para la evaluación del desempeño laboral al ser un constructo multidimensional, tiene por finalidad contar con los componentes principales para medir el desempeño y de esta manera poder ayudar a formular estrategias direccionadas al cumplimiento de los objetivos, sus elementos describen la estructura latente del desempeño en todos los trabajos.

El modelo de desempeño laboral de Campbell se origina debido a una investigación en el ejército de USA en el ciclo XX (Salgado & Cabal, 2011), en la cual necesitaban de medir el desempeño de manera integral (Campbell, Gasser, & Oswald, 1996). Cabe resaltar que para ese entonces ya existía un modelo formulado por Murphy cuyo constructo abarcaba 4 componentes, pero no describían todos los componentes para poder realizar una correcta evaluación (Gavini, 2018), por lo tanto, al ver que no eran suficientes Campbell incorporó 4 componentes, estas están divididas en comportamientos vinculadas a las tareas específicas de cada puesto y conductas que brindan soporte al ambiente organizacional (Koopmans, 2014).

De acuerdo a Borman & Motowidlo (1993), el modelo de Campbell es uno de los pilares teóricos de la evaluación del desempeño laboral al ser un constructo multidimensional, el cual tiene por finalidad contar con los componentes principales para determinar el desempeño y de esta manera poder ayudar a formular estrategias direccionadas al cumplimiento de los objetivos trazados por las organizaciones, ya que se enfoca en el comportamiento de los trabajadores y como esta toma el control de los resultados. A su vez, Varela & Landis (2010)

menciona que la principal contribución del modelo es la satisfactoria consistencia al ser completo y parsimonioso, esto se debe gracias al análisis de las actividades observables para los objetivos de la organización, para Aguinis & Edwards (2014) es un modelo integrado y genera ventajas prácticas para la adecuada evaluación de desempeño laboral (Schoorman & Mayer, 2008). Por lo tanto, según Viswesvaran & Ones (1996) el modelo de Campbell está compuesta por características conductuales que ayudará a verificar el cumplimiento de los objetivos organizacionales (Aamodt, 2010).

Campbell, McCloy, Oppler, & Sager (1993), desarrollaron una taxonomía de 8 elementos del desempeño laboral, a partir de estos es posible describir la estructura latente del desempeño en todos los trabajos. Estos elementos son: dominios de tareas específicas, capacidad del individuo para realizar las tareas asignadas ;habilidades en tareas no específicas, vinculadas a las tareas que no son exclusivos para el trabajo pero que son esperados por el empleador; comunicación oral y escrita, engloba habilidades de los trabajadores para escribir o hablar a una audiencia de cualquier tamaño; mantenimiento de la disciplina personal, engloba la evitación de comportamientos negativos en el trabajo; facilitación del rendimiento en equipo, el grado de apoyo y colaboración en mantener la meta del grupo de trabajo por parte de un individuo hacia a sus compañeros; supervisión, qué tan bien alguien influye en el desempeño de los subordinados a través de la interacción cara a cara; y administración, referido a los comportamientos direccionado a la integración, lanzando soluciones a los problemas y organización de los recursos.

Murphy (1990), menciona que los elementos que establece Campbell son factores determinantes para una correcta medición e interiorizar las metas empresariales y pueden ser aplicados en cualquier sector ocupacional. Así mismo, Borman & Motowidlo (1993) argumenta que estos elementos deben de ser aplicados para entender el desempeño laboral y en consecuencia ver la influencia que esta ejerce para el logro de los objetivos organizacionales, además de esto, este puede ser aplicado en diversos sectores ocupacionales (Poropat, 2002; Jaen, 2010; Geraldo, Soria, Rosello, & Buendía, 2020).

2.3. Desempeño laboral

Son acciones y conductas realizadas por los trabajadores que ayudan a alcanzar el logro de los objetivos propuestos acorde al éxito de las empresas.

Según Campbell et al, (1990), afirman que el desempeño laboral son acciones y conductas sobresalientes de un colaborador que impulsan el crecimiento de las empresas a través del logro de las metas trazadas por las organizaciones. Asimismo, Pedraza et al., (2010) señalan que el éxito del desempeño depende de un conjunto de características que se muestran por medio de la conducta. Por esta razón, Milkovich & Boudreau (1994) asumen que

el desempeño laboral es considerado como una serie de características individuales, como: las cualidades, las capacidades, las habilidades, las necesidades que interactúan en el trabajo y de la organización, ya que estos comportamientos pueden afectar en los resultados y la variabilidad sin precedentes que se están dando hoy por hoy en las organizaciones.

Por otro lado, Faria (2000) precisa al desempeño laboral como resultado del comportamiento de los trabajadores en consecuencia de sus actividades asignadas y aportes en función a su cargo que dependen de un regulador entre el colaborador y la empresa. Así mismo, Palmar, Rafael, Valero, & Jhoan (2014) mencionan que es la respuesta ante el cumplimiento de las laborales asignadas, debidamente adecuadas a sus exigencias y requerimientos de la organización de modo que ser eficiente, eficaz y efectivo, ayudara al cumplimiento de las responsabilidades designadas para el logro de los objetivos propuestos acorde al éxito de las empresas. Además, Palací (2005) asemeja al desempeño laboral como un valor esperado para la organización en cuanto a los diversos sucesos conductuales del colaborador que realiza en un determinado tiempo. En efecto, Pedraza et al., (2010) mencionan que dichas conductas pueden ser individuales o colectivas en diferentes espacios de tiempo, lo cual aportarán a la eficiencia en la empresa.

2.3.1. Desempeño de la tarea.

El desempeño de la tarea es el logro de las tareas y responsabilidades de un trabajo de acuerdo con las capacidades y conocimientos que están incluidas en las tareas descritas para cada puesto que contribuyen a la organización directa o indirectamente.

El desempeño en la tarea implica el logro de las tareas y responsabilidades en determinado trabajo (Murphy, 1990). Por lo tanto, contribuyen directa o indirectamente al núcleo técnico de la organización (Borman & Motowidlo, 1993). En general las actividades técnicas se dividen en dos tipos de comportamientos, el primero está vinculado al proceso de transformación de los recursos en productos o servicios propios de la organización, mientras que el otro tipo de comportamientos comprenden aquellas actividades que actúan como soporte al núcleo técnico (Koopmans et al., 2011).

En este sentido, el desempeño en la tarea está directamente vinculado con el núcleo técnico, estas actividades dependerán del conocimiento, las capacidades y las habilidades del individuo, así mismo estas están incluidas en las tareas descritas para cada puesto (Motowidlo & Van Scotter, 1994). En efecto el desempeño de la tarea abarca comportamientos direccionados a la producción de bienes o servicios (Rotundo & Sackett, 2002).

2.3.2. *Comportamientos contraproducentes.*

Se denominan comportamientos contraproducentes a los actos deliberados que se dan de manera voluntaria que buscan perjudicar a las organizaciones y que son de beneficio para el trabajador.

Omar (2010), concibe a los comportamiento contraproducentes como los actos deliberados que se dan de manera voluntaria que buscan perjudicar a las organizaciones e individuos constituyéndose en advertencia tanto para el bienestar de la organización como para los empleados Así mismo, Sackett & DeVore (2001) mencionan que son conductas desviadas, es decir son conductas intencionadas que son ejecutadas por un integrante de la organización, percibida por la organización como comportamientos contrarios a sus legítimos intereses (Omar, Vaamonde, & Delgado, 2012). Por ende, estos tipos de comportamientos en el trabajo amenazan el bienestar de la organización (Fox, Spector, Goh, & Bruursema, 2007), por lo tanto, también se perjudican sus miembros (Sackett, 2002).

Por otro lado, Robinson & Bennett (1995) mencionan que los comportamientos contraproducentes son aquellas conductas anti-sociales demostradas por los trabajadores a la hora de realizar su trabajo, que son de beneficio para el trabajador, pero son comportamientos perjudiciales para la organización (Omar et al., 2012). Spector et al., (2006), refuerzan este concepto describiendo al comportamiento contraproducente como conductas realizadas por los trabajadores para el goce personal en las horas designadas para trabajar, que, inclusive pueden ser autodestructivos (Hakstian, Farrell, & Tweed, 2002).

2.3.3. *Desempeño contextual.*

El desempeño contextual son comportamientos espontáneos e individuales que superan a lo esperado para su puesto, estos son importantes para el logro de los resultados anhelados en las organizacionales.

Podsakoff, Mackenzie, & Bommer (1993), definen el desempeño contextual como comportamientos espontáneos e individuales por parte de los trabajadores, estos superan a los esperados para su puesto de trabajo (Fisher & Inojosa, 2010), por lo tanto, fomentan un mejor funcionamiento de la organización (Pegorado, 2009). Organ (1990), refuerza este concepto describiendo al desempeño contextual como comportamientos realizados de manera voluntaria de los trabajadores de la organización que ayudan al cumplimiento de los objetivos trazados por la empresa al establecer un entorno propicio de trabajo de manera indirecta.

Por otro lado, Borman & Motowidlo (1993) mencionan que el desempeño contextual son los comportamientos que respaldan al entorno en el que opera el núcleo técnico. Los

ejemplos comunes de comportamientos de desempeño contextual incluyen ayudar a los compañeros de trabajo, ser voluntario para tareas y defender a la organización. Estos comportamientos son importantes para el logro de los resultados anhelados en las organizacionales (Armenakis, Brown, & Mehta, 2011).

Conclusión

En la primera etapa se le denominó descripción de puestos, sin embargo, a principios del siglo XX fue determinado como desempeño laboral. Como se ha podido ver desde hace muchos años se ha venido estudiando al desempeño laboral, esta disciplina siempre se ha querido medir, debido a que el comportamiento ejercido por el personal impacta de manera positiva o negativa en las empresas, el resultado del impacto estará de acuerdo a las competencias y habilidades que el trabajador presente, es por ello que las empresas siempre han querido saber y entender lo que necesitan para poder brindarle esos recursos a los trabajadores con el propósito de mejorar el desempeño sus colaboradores para el logro de las metas trazadas de las organizaciones, por ende, esto ayudara al crecimiento de la empresas.

El modelo de Campbell permite medir el desempeño laboral de manera integral, este constructo presenta ventajas por ser instrumento multidimensional Su objetivo es contar con los componentes principales para medir el desempeño y de esta manera poder ayudar a formular estrategias direccionadas al cumplimiento de los objetivos, ya que se enfoca en el comportamiento de los trabajadores y como este toma el control de los resultados, sus elementos describen la estructura latente del desempeño y pueden ser aplicado para cualquier sector ocupacional.

Por último, se concluye que el desempeño laboral se constituye en un sistema orientado al desarrollo de la efectividad y éxito de las organizaciones, a través de sus dimensiones: desempeño de la tarea siendo el logro de las tareas de acuerdo a los conocimientos que contribuyen a la organización directa o indirectamente; comportamientos contraproducentes, son actos deliberados que se dan de manera voluntaria que son de beneficio para el trabajador y desempeño contextual siendo comportamientos espontáneos e individuales que superan a lo esperado para su puesto, estos son importantes para el logro de los resultados anhelados en las organizacionales. Por lo tanto, el desempeño laboral es una herramienta esencial para el crecimiento de las empresas, ya que este ayuda a establecer estrategias, afinar la eficacia de los colaboradores, es decir proporciona beneficios para la organización que le permitirá realizar una mejora continua, así mismo ser más competitivas. Es por ello por lo que las empresas deben preocuparse y darle mayor atención al desempeño laboral de cada uno de sus colaboradores.

Referencias

- Aamodt, M. G. (2010). *Psicología industrial/organizacional: Un Enfoque Aplicado*. México: Cengage Learning
- Aguinis, H., & Edwards, J. R. (2014). Methodological wishes for the next decade and how to make wishes come true. *Journal of Management Studies*, 51(1), 143–174.
- Apaza, F. (2018). *Desempeño laboral en los trabajadores administrativos de la Municipalidad Provincial de Chumbivilcas – Cusco, 2018*. Universidad Peruana Unión. Juliaca, Perú.
- Armenakis, A., Brown, S., & Mehta, A. (2011). Organizational culture: Assessment and transformation. *Journal of Change Management*, 11(3), 305–328.
- Borman, W. C. & Motowidlo, S.M (1993). Expanding the criterion domain to include element of contextual performance requirements. *Human Performance* 6(1), 1-21.
- Campbell, J., Gasser, M., & Oswald, F.L (1996). *The substantive nature of job performance variability*. In Murphy K, (Ed). *Individual differences and behavior in organizations*. San Francisco: Jose-Bass
- Campbell, J. P, Mc Henry, J.J & Wise, L.L (1990). Modeling job performance in a population of jobs. *Personnel Psychology*, 43(2), 313-33.
- Campbell, J. P, McCloy, R.A, Oppler, S.H & Sager, C.E (1993). A Theory of Performance. In N. Schmitt y W. Borman (Eds.), *Personnel selection in organization* 43(5). 33-70
- Castro, P. M. (2016). *El papel de los valores hacia el trabajo en la motivación laboral y el desempeño de trabajadores de pymes potosinas*. Universidad Autónoma del Estado de San Luis Potosí. Potosí, México.
- Chênevert, D., Vandenberghe, C., Doucet, O. & Ayed, A.K. B. (2013). Passive leadership, role stressors, and affective organizational commitment: A time-lagged study among health care employees. *European Review of Applied Psychology*, 63(5), 277-286.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos: El capital humano de las organizaciones*. México: McGraw-Hill.
- Choi, J. Y., Miao, C., Oh, I. S., Berry, C. M., & Kim, K. (2018). Relative Importance of Major Job Performance Dimensions in Determining Supervisors' Overall Job Performance Ratings. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 36(3), 377– 389.
- Faria, M. F. (2000). *Desarrollo organizacional: Enfoque integral*. México: Limusa.
- Fisher, V., & Hinojosa, E. (2010). *Relación entre la calidad del intercambio Líder-Miembro y el desempeño laboral en una muestra de empresas venezolanas*. Universidad Católica San Andrés Bello. Caracas, Venezuela.
- Flores, J.G. (2007). La evaluación de competencias laborales. *Educación XX1*, 10, 83–106.

- Fox, Spector, P., Goh, A., & Bruursema, K. (2007). Does your coworker know what you're doing? Convergence of self-and peer-reports of counterproductive work behavior. *International Journal of Stress Management*, 14, 41–60.
- Gavini, S. (2018). *Potenciales predictores del rendimiento laboral*. Argentina: UAI Editorial. Teseo. Recuperado de <https://uai.edu.ar/media/111496/gavini-potenciales-predictores-del-rendimiento-laboral.pdf>
- Geraldo, L. A., Soria, J. J., Rosello, M. J., & Buendia, K. M. (2020). Modelo factorial en la motivación laboral y desempeño docente. Caso: Institución Educativa Emblemática Isabel la Católica, Lima – Perú. *Apuntes Universitarios*, 11(1), 157 - 170. <https://doi.org/10.17162/au.v11i1.561>
- Hakstian, A. R., Farrell, S., & Tweed, R. G. (2002). The Assessment of Counterproductive Tendencies by Means of the California Psychological Inventory. *International Journal of Selection and Assessment*, 10(1&2), 58–86.
- Herrera, G. (2016). *La inteligencia emocional y su relación con el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de San Martín, Región San Martín*. Universidad Peruana Unión. Tarapoto, Perú.
- INEI. (2015). Perú: Principales Resultados de la Encuesta Nacional de Empresas, 2015. Lima: Instituto Nacional de Estadística e Informática https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1430/pdfs/libro.pdf
- Iranzo, E. M. (2017). *Análisis, descripción y valoración de puestos de trabajo en las organizaciones*. Universidad Pontificia de Comillas. Madrid, España.
- Jaen, D. M. (2010). *Predicción del rendimiento laboral a partir de indicadores de motivación, personalidad y percepción de factores psicosociales*. Universidad Complutense de Madrid. Madrid, España.
- Koopmans, L., Bernaards, C. M., Hildebrandt, V.H., de Vet, H. & Van Der Beek, A. (2014). Construct validity of the individual work performance questionnaire. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 56(3), 331-337
- Koopmans, L.; Bernaards, C. M.; Hildebrandt, V. H., Schaufeli, W., De Vet, H. & Van Der Beek, A. (2011). Conceptual frameworks of individual work performance. A systematic review. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 53(8), 856-866.
- Maristany, J. (2005). *Administración de recursos humanos*. México: Pearson Educación.
- Medina, E. S (2017). *Desempeño laboral del personal administrativo nombrado de la Municipalidad Provincial del Santa. Chimbote 2017*. Universidad César Vallejo. Lima, Perú.

- Méndez, J. (2000). *Evaluación del desempeño y servicio civil de carrera en la administración pública y los organismos Electorales*. Universidad Autónoma del Estado de México. Toluca de Lerdo, México.
- Milkovich, G., & Boudreau, J. (1994). *Dirección y Administración de los recursos humanos: Un enfoque de estrategia*. Motowidlo, S. J., & Van Scotter, J. R. (1994). Evidence That Task Performance Should Be Distinguished From Contextual Performance. *Journal of Applied Psychology*, 79(4), 475–480.
- Murphy, K. (1990). Job performance and productivity. *Psychology in organizations: Integrating science and practice* (pp. 157- 176).
- Naranjo, R. (2012). El proceso de selección y contratación del personal en las medianas empresas de la ciudad de Barranquilla (Colombia). *Pensamiento & Gestión*, (32), 83–114.
- Omar, A. (2010). Comportamientos extra papel: de la colaboración a la transgresión. *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional*, 2(8), 32–53.
- Omar, A., Vaamonde, J. D., & Delgado, H. U. (2012). Comportamientos contraproducentes en el trabajo: diseño y validación de una escala* Counterproductive Work Behavior: Design and Validation of a Scale. *Perspectivas En Psicología*, 8(2), 249– 265.
- Organ, D. W. (1990). The motivational basis of organizational citizenship behavior. *Research in Organizational Behavior*, 12, 43–72.
- Palací, F. (2005). *Psicología de la Organización*. Mexico: Pearson Educación
- Palmar, G., Rafael, S., Valero, U., & Jhoan, M. (2014). Competencias y desempeño laboral de los gerentes en los institutos autónomos dependientes de la Alcaldía del municipio Mara del estado Zulia. *Revista de Ciencias Sociales*, 17(39), 159–188. Panaifo R. (2015). "Gestión del Potencial y Talento Humano y su relación con el Desempeño Laboral". Universidad Privada de Pucallpa. Pucallpa, Perú.
- Pedraza, E., Amaya, G., & Conde, M. (2010). Desempeño laboral y estabilidad del personal administrativo contratado de la Facultad de Medicina de la Universidad del Zulia. *Revista de Ciencias Sociales*, 16(3), 493–505.
- Pegorado, F. (2009). *Relación entre inteligencia emocional y desempeño contextual*. Universidad Católica Andrés Bello. Caracas, Venezuela
- Podsakoff, P. M.; MacKenzie, S. B. & Hui, C. (1993). Organizational citizenship behaviors and managerial evaluations of employee performance: A review and suggestions for future research. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 11(1), 1-40
- Poropat, A. (2002). New Models of Work Performance and Their Implications for Employment Relations. *Employee Performance and Well-Being*. (pp.1–11).

- Robbins, S. (2004). *Comportamiento Organizacional*, 10a. ed. Mexico: Pearson Educación.
- Robinson, S. L., & Bennett, R. J. (1995). A Typology of Deviant Workplace Behaviors: A Multidimensional Scaling Study. *Academy of Management Journal*, 38(2), 555–572.
- Rotundo, M. & Sackett, P. R. (2002). The relative importance of task, citizenship, and counterproductive performance to global ratings of performance: A policy capturing approach. *Journal of Applied Psychology*, 87(1), 66-80.
- Sackett, P., & DeVore, C. (2001). Counterproductive behaviors at work. In. N. Anderson, D.S. Ones, H. K. Sinangil, & C. Viswesvaran (Eds.). *Handbook of Industrial, Work and Organizational Psychology*, (pp.145–164).
- Sackett, P. R. (2002). The Structure of Counterproductive Work Behaviors: Dimensionality and Relationships with Facets of Job Performance. *International Journal of Selection and Assessment*, 10(1&2), 5–11.
- Salgado, J. F.; Moscoso, S. & Berges, A. (2013). Conscientiousness, its facets, and the prediction of job performance ratings: Evidence against the narrow measures. *International Journal of Selection and Assessment*, 21(1), 74-84.
- Schoorman, F. D., & Mayer, R. C. (2008). The value of common perspectives in self-reported appraisals: You get what you ask for. *Organizational Research Methods*, 11(1), 148–159.
- Spector, P. E., Fox, S., Penney, L. M., Bruursema, K., Goh, A., & Kessler, S. (2006). The dimensionality of counterproductivity: Are all counterproductive behaviors created equal? *Journal of Vocational Behavior*, 68(3), 446–460.
- Varela, O. E., & Landis, R. S. (2010). A General Structure of Job Performance: Evidence from Two Studies. *Journal of Business and Psychology*, 25(4), 625–638.
- Viswesvaran, C., & Ones, D. (1996). Comparative analysis of the reliability of job performance ratings. *Journal of Applied Psychology*, 81(5), 557–574.