

Un aspecto de la caja negra de RRHH: el rendimiento en los puestos de trabajo

Autor: Santiago Melián González.
Departamento de Economía y Dirección de Empresas.
Universidad de Las Palmas de Gran Canaria.

Resumen

El problema de la “caja negra”, en recursos humanos, hace referencia a los mecanismos subyacentes en la relación positiva entre prácticas de RRHH y rendimiento empresarial. Una de las variables que intermedian esta relación es el rendimiento del personal. Para lograr que los recursos humanos alcancen un alto rendimiento se requiere comprender cómo se rinde en un puesto de trabajo. En el artículo se muestra que el rendimiento es una variable compleja, tanto en lo referente a las conductas que lo explican como al proceso por el que se logran las mismas.

Palabras clave: rendimiento, recursos humanos, caja negra

Abstract

The problem of the “black box”, in human resources, makes reference to the underlying mechanisms in the positive relation between practices of RRHH and

enterprise performance. One of the variables that intermediate this relation is the performance of the personnel. In order to obtain that the human resources reach a high performance it is required to include/understand how one surrenders in a job. In the article sample that the performance is a complex variable, as much with respect to the conducts that explain like a the process by which the same ones are obtained.

Key words: human performance, resources, black box

Introducción

Seguramente resulta obvio explicitar que todas las organizaciones buscan obtener el máximo rendimiento posible en cada uno de los puestos de trabajo que gestiona. No obstante, la simplicidad de esta afirmación contrasta con la complejidad real que caracteriza al rendimiento laboral. De hecho, tanto desde un punto de vista académico como profesional, esta complejidad no se ha tenido en cuenta en muchas ocasiones (Campbell et al., 1993; Suliman, 2001). Ello puede llevar, en el área académica, a estudiar el rendimiento bajo un enfoque excesivamente simplista e irreal, lo que puede ser el origen de determinados resultados de investigaciones, como, por ejemplo, la ausencia de relación entre rendimiento y compromiso organizativo (Somers y Birbaum, 1998). A su vez, en el terreno de la práctica profesional, puede ser la causa de una aplicación inadecuada de las prácticas de recursos humanos (Suliman, 2001).

Por otra parte, actualmente, el estado de la investigación en el campo de los recursos humanos demanda profundizar en los mecanismos que sostienen la estudiada y contrastada relación entre Dirección de RRHH y resultados organizativos, lo que se ha denominado fenómeno de la “caja negra” (Ferris et al., 1999). El impacto positivo de la Dirección de RRHH en los resultados empresariales se ha demostrado estadísticamente (Huselid, 1995, Delery y Dotty, 1996), pero cómo se desarrolla este proceso es una cuestión pendiente de más aportaciones teóricas y empíricas. En este sentido, si se pretenden desarrollar conocimientos más profundos sobre la relación Dirección de RRHH y rendimiento empresarial, es necesario comprender en qué consiste y cómo se produce el rendimiento laboral.

En definitiva, conocer realmente cómo se rinde en un puesto de trabajo es fundamental, tanto en el terreno de la investigación como en el de la práctica profesional. Así, el objetivo de este artículo es que sus lectores comprendan uno de los más importantes compartimentos de la “caja negra” de RRHH: el rendimiento laboral.

Un rendimiento o múltiples rendimientos

Aunque existe un importante consenso sobre la multidimensionalidad del rendimiento laboral (Campbell et al., 1993), son muchos los trabajos que tienden a estu-

diarlo como si fuera un constructo unidimensional, lo que en la mayoría de los casos constituye una falacia. La investigación ha demostrado que en la mayoría de los puestos de trabajo: (a) existen diferentes formas, independientes entre sí, de rendir y que (b) para alcanzar un mismo resultado se pueden seguir diferentes estrategias. Para el supuesto (a) consideremos por ejemplo un puesto de trabajo de Jefe de Contabilidad. Para que su ocupante tenga un buen rendimiento deberá conocer todos los procedimientos administrativos y contables que necesitan aplicarse en su empresa, pero también puede necesitar habilidades para capacitar y motivar al personal de su departamento. Las dos facetas de este puesto son independientes entre sí, es decir, se pueden tener muy buenos conocimientos de los procedimientos administrativos-contables y no ser capaz de formar y motivar a los colaboradores. En el supuesto (b) pensemos en un puesto de Vendedor. La persona que lo ocupe puede alcanzar sus resultados de venta basándose bien en la amabilidad y unas buenas relaciones personales o bien en la perseverancia y un alto conocimiento técnico del producto y de la competencia.

¿Qué dimensiones son las que explican el rendimiento? Aunque desde un punto de vista lógico y concreto la respuesta correcta a esta pregunta sería “en función del contenido del puesto”, diferentes autores han intentado obtener dimensiones generales. Maier (1955) y Vroom (1964) expusieron que los dos factores que explican el rendimiento son la aptitud y la motivación. A partir de los años 90 otros investigadores han ido más allá. Así, Farh *et al* (1991) propusieron las siguientes cuatro dimensiones: comprensión de las obligaciones del puesto; habilidades; deseo de trabajar; y rendimiento en el puesto, que incluía dos componentes: cantidad y calidad del trabajo. Angle y Lawson (1994) se basan también en cuatro facetas: fiabilidad; iniciativa; organización y cumplimiento; y comprensión o juicio. Kalleberg y Marsden (1995) incluyen dos factores: cantidad y calidad de trabajo. Similarmente, Cheng y Kalleberg (1996) se refieren a “trabaja mucho” y “trabaja bien”. Furnham y Stringfield (1998) utilizan cuatro componentes: planificación; comunicación; trabajo en equipo; y contribución al análisis continuo de mejora. Somers y Birnbaum (1998) fueron más generales: habilidad para la tarea; rendimiento beneficioso para la organización; y rendimiento perjudicial para la organización. Suliman (2001) encontró cinco factores: habilidades para el trabajo; entusiasmo; rendimiento (cantidad y calidad del trabajo); comprensión de las obligaciones del puesto; y predisposición a innovar.

A pesar de la generalidad de los factores nombrados en los estudios anteriores, el grado de coincidencia varía entre los mismos. Así, los más comunes son calidad y cantidad de trabajo, pero hay que tener en cuenta que en algunos estudios aparece como un solo factor (rendimiento). El bajo consenso puede deberse a la heterogeneidad de las muestras estudiadas, así como a las diferentes percepciones del rendimiento que tienen los directivos en función de su bagaje cultural (Hempel, 2001).

Una aportación interesante, y desde una perspectiva diferente, es la que hacen

Vilkinas et al (1994) al basarse en un enfoque de competencias. En su estudio, sobre los determinantes del rendimiento de los directivos senior, revisan la literatura y encuentran que de las 46 competencias propuestas en seis estudios diferentes sólo tres presentan coincidencias en dos o más estudios. En su propia investigación, en dos organizaciones distintas, utilizando más de 200 determinantes del rendimiento, encontraron que sólo tres eran conjuntamente señalados como los más importantes por al menos el 45% de los directivos de las dos organizaciones. Los autores afirman que, dependiendo de factores contextuales internos y externos (p.e., la organización y sus productos o servicios o las distintas etapas del ciclo de vida), los directivos senior necesitan poseer determinantes del rendimiento muy diferentes entre sí. De hecho, concluyen que si bien es posible establecer los determinantes del rendimiento para un directivo particular, no es posible identificar un modelo general de determinantes de rendimiento para los directivos senior. Por este motivo consideran que una alternativa deseable para el estudio del rendimiento es utilizar un modelo de procesos en vez de un modelo de contenidos. En el siguiente apartado se aborda el rendimiento siguiendo un enfoque que combina tanto los determinantes como cuestiones relativas al proceso de rendir en un puesto.

Qué determina y cómo se desarrolla el rendimiento

Como ya se expuso, Maier (1955) y Vroom (1964) propusieron que el rendimiento era una función multiplicativa de la aptitud y de la motivación, expresándolo de la siguiente manera: $R = f(\text{aptitud} \times \text{motivación})$. Posteriormente Blumberg y Pringle (1982), aduciendo limitaciones explicativas en esta fórmula, complementaron los elementos que la componían añadiendo la variable “oportunidad”. Definieron este factor adicional como el conjunto de fuerzas que rodean a una persona y su trabajo, fuera de su control directo, y que permiten o limitan el rendimiento en el puesto. Con ello reflejaron una visión más amplia y dinámica del rendimiento, ya que no sólo explicaban qué era lo que lo ocasionaba, sino que incluían como determinante de la misma categoría a factores del entorno que bien podían estimularlo o limitarlo. Además, sustituyeron las variables aptitud y motivación por otras análogas pero, según argumentan, de mayor alcance: capacidad para trabajar y deseo de trabajar, respectivamente. Así, la reformulación quedaría de la siguiente manera: $R = f(\text{capacidad} \times \text{deseo} \times \text{oportunidad})$. En el cuadro 1 se describen las tres variables de la fórmula final.

Cuadro 1. Dimensiones del rendimiento

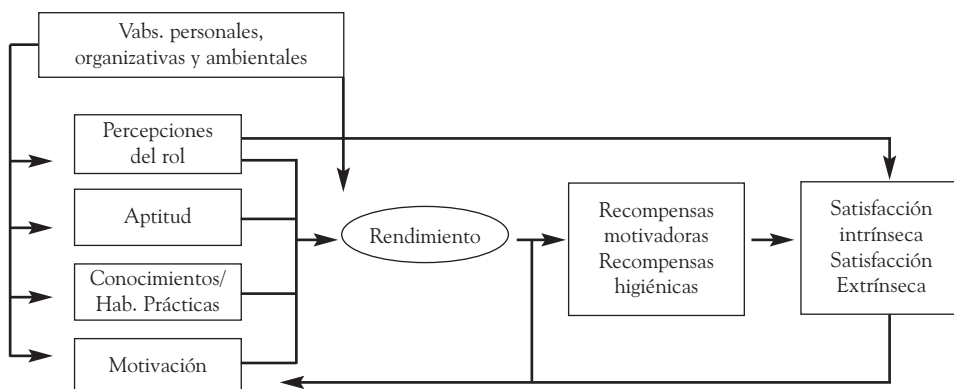
Dimensiones	Variables
Capacidad para rendir	Aptitud, edad, salud, conocimientos, destrezas, inteligencia, grado de formación, resistencia, vigor, nivel de energía y habilidades motoras.
Deseo de rendir	Motivación, satisfacción con el puesto, estatus del puesto, ansiedad, legitimidad de la participación, actitudes, características percibidas de la tarea, compromiso con el puesto, involucración del ego, imagen de sí mismo, personalidad, normas, valores, expectativas de rol percibidas, sentimiento de equidad.
Oportunidad de rendir	Herramientas, equipos, materiales y suministros, condiciones de trabajo, acciones de compañeros, comportamiento del líder, <i>mentoring</i> , políticas de empresa, reglas y procedimientos, información, tiempo y salario.

Fuente: Blumberg, M. y Pringle, CH. (1982). The missing opportunity in organizational research: some implications for a theory of work performance. *Academy of Management Review*, 7, 4, 560-569.

El modelo de Blumberg y Pringle (1982) es una propuesta completa y sencilla, que enlaza directamente con las prácticas de RRHH y de otro tipo que una empresa puede adoptar para maximizar el rendimiento. Por ello permite comprender el proceso del rendimiento, teniendo en cuenta tanto al trabajador como al contexto que lo rodea. Así, las prácticas organizativas de las empresas deben tener en cuenta los tres elementos de la fórmula, al objeto de que su personal alcance un alto rendimiento.

No obstante, siguiendo con la intención de este artículo de profundizar en la “caja negra” de RRHH, se puede ahondar más en el proceso del rendimiento. Para ello se utilizará la propuesta de Churchill et al (1985), que tiene un mayor grado de detalle que la de Blumberg y Pringle (1982), y que se representa en la figura 1. A la vez que se explica el modelo se hará referencia a las prácticas de RRHH que pueden influir en las variables que lo componen, con el fin de reflejar el lado práctico y útil de una visión analítica y dinámica del rendimiento.

De forma similar a Blumberg y Pringle (1982), estos autores destacan cinco variables básicas que influyen directamente el rendimiento en el puesto. La percepción del rol; las aptitudes; las habilidades; la motivación; y las variables personales, organizativas y ambientales. Aunque tienen dudas sobre si la relación entre las mismas es de tipo multiplicativo, si resaltan la interacción e interdependencia que existen entre éstas.

Figura 1. Modelo de Rendimiento de Churchill et al (1994)

Fuente: Churchill, G.A., Ford, N.M. y Walter, S.W. (1994), *Dirección de Ventas*, Valencia: Promociones Jumerca.

La percepción del rol hace referencia a la percepción que el trabajador tiene sobre el puesto y sus tareas, y tiene tres dimensiones: (a) la exactitud es el grado de coincidencia entre las percepciones del trabajo por parte del empleado y las expectativas que sus superiores y la empresa tienen sobre el mismo; (b) el conflicto surge cuanto el trabajador cree que las exigencias planteadas por dos o más personas sobre el puesto son incompatibles; y (c) la ambigüedad se produce cuando el trabajador no sabe con exactitud lo que se espera de él ni cómo actuar ante determinadas circunstancias. Parece claro que los procesos de socialización y formación del personal son claves para conseguir una elevada exactitud y una baja ambigüedad en la percepción del rol. Para un bajo conflicto de rol es necesario un correcto diseño del puesto y del trabajo, que establezca procedimientos lógicos y compatibles entre sí. Así mismo, los sistemas de evaluación del rendimiento permiten incrementar la exactitud del rol y disminuir la ambigüedad, a la vez que detectar posibles conflictos.

En la aptitud se incluyen las capacidades difícilmente modificables de las personas, al considerarse más de carácter innato. Las características físicas, las aptitudes intelectuales y los rasgos de personalidad encajarían en este factor. Si se asume la hipótesis de las pocas posibilidades de intervención por parte de la empresa, serían las prácticas de selección y evaluación del personal las que más ayuda podrían prestar con esta variable. No obstante, las relaciones entre aptitudes intelectuales y rasgos de personalidad con el rendimiento siempre han sido controvertidas. De hecho es precisamente en este tema donde se encuentran más diferencias de opinión entre los profesionales y los académicos (Rynes et al., 2002). Así, los primeros dan mucha

menos importancia a estas características, como predictores del rendimiento, que los segundos. A pesar de ello, en lo que sí existe más consenso es en las limitadas posibilidades que tienen los directivos para moldear determinadas características en las personas (Buckingham y Coffman, 1999), por lo que la selección debe asegurar unos mínimos cuando se evalúan a los candidatos.

A diferencia de las aptitudes, las habilidades son las capacidades individuales aprendidas para llevar a cabo las tareas. Son, por tanto, susceptibles de modificación mediante el aprendizaje y la experiencia. Las prácticas de formación y desarrollo profesional son las principales vías para dotar a los empleados de las habilidades necesarias. Además, la selección también permite conocer las habilidades de los candidatos, aunque no incidir sobre las mismas.

La motivación es una de las variables más estudiadas en recursos humanos. Una definición sencilla podría ser que la motivación es la cantidad de esfuerzo que una persona desea emplear en una actividad asociada al puesto. Ello va a depender de, por un lado, las expectativas que tenga el trabajador sobre las probabilidades de que el esfuerzo conducirá a un mejor rendimiento y, por otro, del atractivo que tenga conseguir ese rendimiento. Esto último estará en función, a su vez, de las compensaciones asociadas al rendimiento. Por lo tanto, todas las prácticas de RRHH que puedan originar compensaciones a un trabajador inciden directamente en este capítulo: las prácticas de compensación económica y no económica, el desarrollo profesional, las condiciones de trabajo, y las habilidades directivas de los mandos son fuentes continuas de recompensas o de ausencia de las mismas.

Las variables personales, organizativas y ambientales incluyen la oportunidad de rendir definida por Blumberg y Pringle (1982) y otros factores. Ahora bien, estas variables actúan directamente sobre el rendimiento y/o sobre el resto de factores, como, por ejemplo, la motivación y la ambigüedad de rol. La ineficacia de un directivo a la hora de establecer procedimientos de trabajo y de dirigir a su personal influye directamente en el rendimiento de su equipo, pero también puede afectar a su motivación (p.e., ausencia de reconocimiento por el trabajo bien hecho, nula participación o consulta en la definición de los procedimientos) y a la comprensión del puesto de trabajo (p.e., explicación incompleta del procedimiento o falta de significado en las tareas asignadas). Las variables organizativas y ambientales se equiparan a la oportunidad de rendir. Las variables personales hacen referencia a características personales y demográficas: experiencia profesional; formación, edad y situación familiar. Parte de la experiencia profesional y de la formación se concretan en la variable habilidad, pero en la experiencia y en la formación se aprenden más cosas que habilidades. La experiencia previa influye directamente en la exactitud del rol y la formación recibida está relacionada con la motivación. La relación de variables del tipo edad y situación familiar con el rendimiento es más controvertida y seguramente situacional: un puesto que requiera la realización de turnos nocturnos o de frecuentes desplazamientos no debe ser incompatible con determinados compromisos fami-

liares, ya que terminará afectando a la motivación del trabajador. Dado que las variables personales caen fuera del ámbito de actuación de la empresa, serán las prácticas de selección o de movilidad funcional las que aseguren esta compatibilidad.

Como ya se expuso, una de las ventajas de este modelo es que también analiza la motivación como un proceso. Es decir, según se refleja en la figura 1, si un trabajador percibe una baja probabilidad de que esforzándose alcanzará un nivel de rendimiento ello afecta a su motivación. A parte, el atractivo de las recompensas, que la empresa da por el rendimiento, también incide en la motivación de la persona por esforzarse para mejorar su comportamiento en el trabajo. En este sentido las teorías de Maslow (1943), Herzberg (1959) y Alderfer (1969) nos exponen que las recompensas tienen diferente poder motivador en función de las necesidades que satisfagan en los trabajadores. Aunque es un tema controvertido, por haberse encontrado resultados contradictorios, las recompensas intrínsecas (aquellas que satisfacen necesidades de orden elevado: promociones, oportunidades para el crecimiento profesional, reconocimientos, etc.) motivarán cuando las necesidades de orden inferior estén satisfechas (p.e.,... seguridad y salario). A su vez, una vez estas últimas estén satisfechas emplear más recompensas extrínsecas tendrá poco poder motivador. Por otro lado, la satisfacción en el puesto también incide en la motivación por rendir. Al igual que las recompensas, la satisfacción puede ser con las características extrínsecas del puesto o con las intrínsecas, de manera que si, por ejemplo, un trabajador está poco satisfecho con el salario mostrará poca motivación si la empresa lo recompensa exclusivamente con nuevos retos profesionales y autonomía en el trabajo. Además los problemas de ambigüedad y conflicto de rol también afectan a la satisfacción laboral.

Conclusiones

¿Qué conclusiones se pueden obtener de todo lo anteriormente leído?. En primer lugar, las empresas deben ser conscientes de que el rendimiento se explica por diferentes comportamientos independientes entre sí. El obviar una faceta del rendimiento hará que la gestión de RRHH sea incompleta y el rendimiento insatisfactorio. Pongamos por ejemplo el puesto de profesor. Se podría decir que el rendimiento en este cargo se explica, entre otros, por los siguientes aspectos: (a) conocimiento teórico de la materia a impartir; (b) conocimiento práctico de la materia a impartir; (c) habilidades didácticas para la transmisión de los conocimientos; (d) actualización en los contenidos de la materia; y (e) asistencia a las sesiones de clase. Cuando se seleccionen profesores deberá evaluarse cada uno de estos factores, ya que tener buenos conocimientos teóricos de la materia no implica que se conozca la realidad práctica de su aplicación, ni que se sepan transmitir a los estudiantes. Si se pretende motivar a los profesores habrá que tener en cuenta sobre qué aspecto o aspectos del rendimiento se pretende un esfuerzo mayor. En el caso de formar a la plantilla de profesorado será necesario formar no sólo en los contenidos sino también en las habilidades

didácticas. Finalmente, el reciclaje o la actualización no sólo depende del profesor sino de los medios puestos a su alcance.

En cualquier circunstancia, será el análisis de puestos el que determine las conductas que explican el rendimiento en cada caso particular. En este sentido, hay que añadir que la dirección estratégica de RRHH resalta la importancia de considerar siempre la relación entre comportamiento en el puesto y la estrategia (p.e., Schuler y Jackson, 1987) y/o resultados de la empresa (Becker et al., 2002). De ahí que el análisis de puestos deba ampliar sus límites de estudio y especificar las conductas que contribuyen a la implantación de la estrategia de la empresa y al logro de resultados. A partir de este conocimiento, la empresa deberá considerar qué factores, de los que determinan el rendimiento, puede manipular. En principio, son de difícil modificación las variables personales de carácter biográfico (p.e, compromisos familiares incompatibles con turno nocturno, aprendizajes consolidados referentes a estilos de trabajo), las aptitudes intelectuales (p.e, inteligencia) y los rasgos de personalidad (p.e, tesón o perseverancia). Ello implica que las personas las debe traer incorporadas cuando ocupa un puesto, ya que la empresa difícilmente se las podrá proporcionar. De todas formas, es necesario tener en cuenta que la multidimensionalidad del rendimiento nos advierte de lo complejo que es atribuir el rendimiento a una sola variable (p.e, inteligencia) o a unas pocas. Los restantes determinantes del rendimiento: variables organizativas y ambientales; percepción correcta del rol; conocimientos y habilidades prácticas; y motivación, pueden ser influenciados por las prácticas de RRHH de la empresa. No obstante, esta influencia teórica está matizada en la realidad por su coste. Así, proporcionar determinadas habilidades prácticas puede resultar excesivamente costoso, temporal y económicamente, para una organización. Incrementar los incentivos económicos para motivar a un trabajador puede entrar en conflicto con los intereses generales de la política retributiva de la empresa. Una excepción a esta situacionalidad la constituye la percepción del rol: los procesos de socialización y de evaluación del rendimiento contribuyen a asegurar la exactitud y baja ambigüedad del rol y no parecen existir circunstancias que eximan de su utilización.

En síntesis, las numerosas variables e interacciones que intervienen en el modelo explicativo del rendimiento hacen difícil su aplicación práctica. Puestos a sacar provecho a toda esta información las empresas deberían plantearse:

- a) Qué conductas explican un alto rendimiento en el puesto de trabajo. La cada vez más utilizada dirección estratégica de RRHH recomienda vincular los comportamientos requeridos en los puestos a los resultados de la unidad en la que se encuadran y/o los de la empresa.
- b) Sobre qué determinantes del rendimiento de las conductas anteriores no se puede o no se quiere intervenir. La respuesta a esta pregunta dará como resultado los requisitos que hay que evaluar en los procesos de selección o valoración del personal.

- c) Sobre qué determinantes del rendimiento de las conductas anteriores se puede y se quiere intervenir. La respuesta a esta cuestión determinará el contenido de las prácticas de socialización, formación y desarrollo, evaluación del rendimiento, motivación, liderazgo, diseño de entornos de trabajo y de puestos.

Bibliografía

Alderfer, C.P. (1969), 'An empirical Test of a New Theory of Human Needs', *Organization Behavior and Human Performance*. Nº 4, 142-75.

Angle, H.L. y Lawson, M.B. (1994), 'Organisational Commitment and Employees Performance Ratings: Both Types of Commitment and Performance Count'. *Psychological Reports*, 75: 1539-51.

Campbell, J., McCloy, R., Oppler, S. and Sager, C. (1993), 'A Theory of Performance'. En Schmitt, N., Borman, W., y Asociados (Eds.) *Personnel Selection in Organisations*. San Francisco: Jossey-Bass, 35-70.

Cheng, Y., y Kalleberg, A. (1996), 'Employee Job Performance in Britain and the United States'. *Sociology*, 30 (1), 115-29.

Churchill, G.A., Ford, N.M., Hartleu, S.W. y Walker, O.C. (1985), The determinants of Salesperson Performance: A Meta-Analysis, *Journal of Marketing Research*, 22 (Mayo), 103-18.

Delery, J.E. y Doty, D.H. (1996), 'Modes of theorizing in strategic human resource management: tests of universalistic, contingency and configurational performance predictions'. *Academy of Management Journal*, 39 (4), 802-35.

Becker, B.E., Huselid, M.A. y Ulrich (2002), El cuadro de mando de RRHH en la empresa. Barcelona, Ediciones Gestión 2000.

Farh, J., Dobbin, G. y Cheng, B. (1991), 'Cultural Relativity in Action: A Comparison of Self Ratings made by Chinese and US Workers'. *Personnel Psychology*, 44, 129-47.

Furnham, A. y Stringfield, P. (1998), 'Congruence in the Job Performance Ratings: A Study of 360 Degree Feedback Examining Self, Managers, Peers, and Consultants Ratings'. *Human Relations*, 51 (4), 517-30.

Ferris, G.R., Hochwarter, W.A., Buckley, M.R., Harrell-Cook, G. y Frink, D.D. (1999), 'Human resource management: Some new directions'. *Journal of Management*, 25 (3), 385-15.

Hempel, P.S. (2001), 'Differences between Chinese and Western managerial views of performance'. *Personnel Review*, 30 (2), 203-26.

Herzberg, F., Mauser, B., y Snyderman, B. (1959), *The Motivation to Work*, Nueva York, Wiley & Sons.

Huselid, M.A. (1995), 'The impact of human resource management practices on turnover, productivity and corporate financial performance'. *Academy of Management Journal*, 38 (3), 635-72.

Kalleberg, A. y Marsden, P. (1995), 'Organisational Commitment and Job Performance in the U.S. Labour Force'. *Research in the Sociology of Work*, 5, 235-57.

Maier, N. (1955), *Psychology in industry*. Boston, Houghton-Mifflin.

Maslow, A.H (1943), 'A theory of human motivation'. *Psychological Review*, 50, 370-96.

Schuler, R. S. y Jackson, S.E. (1987) Linking Competitive Strategies with Human Resource Management Practices. *The Academy of Management Executive*, 1 (3), 207-19.

Somers, M. y Birnbaum, D. (1998) 'Assessing Self-appraisal of Job Performance as an Evaluation Device: Are the Poors Results a Function of Method or Methodology?', *Human Relations*, 44 (10), 1081-91.

Suliman, A. (2001) 'Work performance: is it one thing or many things? The multidimensionality of performance in a Middle Eastern context'. *International Journal of Human Resource Management*, 12 (6), 1049-61.

Vilkinas, T., Cartan, G. y Piron, S. (1994) 'Performance Determinants for Senior Managers: Rhetoric or Reality?'. *Leadership & Organization Development Journal*, 15 (6), 24-32.

Vroom. V. (1964) *Work and motivation*. Nueva York, Wiley.